

Financer nos universités par le privé ou l'éloge de la fuite... en avant



Colloque universitaire
organisé par le
Conseil provincial du secteur universitaire (CPSU)

Trois-Rivières
25 et 26 mai 2009

Rapport de recherche réalisé par
l'Institut de recherche en économie contemporaine
(IRÉC)

Chantale Lagacé, chargée de projet à l'IRÉC
et
Robert Laplante, directeur général de l'IRÉC
ont conduit et rédigé ce rapport

**UNIVERSITES OU FOIRES MARCHANDES?
LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE ET LES ERRANCES DU MONDE
UNIVERSITAIRE**

UN CAS ET SON CLONE

INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
Première partie. Un modèle en voie d'éclatement	4
1. Une mission sous tension	5
2. Les paramètres de la crise financière	10
3. Des « réponses » aux difficultés des universités.....	14
3.1. Émiettement des programmes, segmentation des clientèles	14
3.2. Dématérialisation, courtage et déterritorialisation.....	19
3.3. PPP et délocalisation	25
Deuxième partie. L'université se lance en affaires. Deux cas de PPP	27
I. L'Université du Québec à Rimouski et son campus de Lévis.....	27
1. Les origines de l'UQAR à Lévis et le nouveau site.....	28
1.1. Les origines de l'UQAR à Lévis	28
1.2. Pour répondre à la croissance : un nouveau site pour l'UQAR à Lévis.....	31
1.3. La promotion du projet	37
2. La réalisation du campus de l'UQAR à Lévis.....	41
2.1. Une cession en emphytéose.....	43
2.2. La construction : l'environnement et les responsabilités de l'université dans la construction.....	46
2.2.1. L'environnement	46
2.2.2. Les obligations de l'UQAR relatives à la construction	49
2.3. L'exploitation de l'immeuble	51
2.4. Les coûts du projet et son financement	57
2.4.1. Les coûts du projet pour l'université	58
2.4.2. Le financement.....	61
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.
II. L'université du Québec en Outaouais et le campus de Saint-Jérôme.....	64
1. Les étapes du projet.....	64
2. Comment justifier la construction d'un campus universitaire à Saint-Jérôme?	67

INTRODUCTION

Voilà déjà plusieurs années que le monde universitaire québécois donne l'impression de s'en aller en démanche. Crise immobilière et marasme financier à l'UQAM, dérive malsaine des projets de méga-hôpitaux universitaires, conduite erratique de l'Université de Montréal dans le dossier de l'acquisition de la Maison mère des Sœurs du Saint Nom de Jésus et Marie, débats aussi virulents que confus autour du développement de son éventuel campus de la gare de triage d'Outremont, la liste pourrait s'allonger. Aux aventures immobilières s'ajoutent les débats acrimonieux sur l'accroissement des droits de scolarité, les inquiétudes grandissantes à l'égard du décrochage savant qui affecte les étudiants des cycles supérieurs et les cris d'alarme régulièrement lancés pour attirer l'attention sur le sous-financement de la recherche. Le moins que l'on puisse dire, c'est que les perspectives sont confuses, qu'il est difficile de faire une lecture d'ensemble et plus ardue, encore, d'en tirer quelque conclusion générale.

En pleine crise économique, les choses s'embrouillent encore davantage du fait que le monde de l'éducation, et le monde universitaire en particulier, se plaint désormais trop souvent dans le même langage que celui des gens d'affaires. Il faudrait y investir au nom de la compétitivité, se donner des normes pour répondre aux exigences de la concurrence mondiale, raffermir les liens universités-entreprises pour accroître la capacité d'innovation et relever les défis de l'économie du savoir. Cette façon de voir s'est répandue comme un virus dans le tissu social au point de brouiller les repères qui permettraient de juger de l'intérêt public selon des critères plus larges que ceux qu'impose la rhétorique de la rentabilité et de l'investissement.

Les efforts à consentir collectivement pour maintenir et développer notre système universitaire peuvent effectivement servir à redresser notre économie. Ils ne

donneront toutefois pleinement leurs fruits que s'ils s'inscrivent dans une vision de l'équité sociale et de développement de l'égalité des chances, ce qui relève de l'établissement d'objectifs sociopolitiques d'abord et avant tout. Depuis une quarantaine d'années le Québec a réalisé des progrès spectaculaires en matière d'accès à l'enseignement supérieur, à partir de l'idée générale selon laquelle il constitue « un droit pour ceux qui en ont les capacités et la volonté ». ¹ Et cela a grandement contribué à l'élargissement et au renforcement des classes moyennes aussi bien qu'au rehaussement de la qualité des services publics et à la diversification de l'économie. Ces effets bénéfiques ont été recherchés et atteints sur la foi de consensus sociaux fermes qui, dans le prolongement de la Révolution tranquille, ont justifié l'appui des contribuables à consentir des ressources considérables au développement de l'institution.

Rien ne permet de douter que ces consensus ne puissent être refaits au sujet de la nécessité de faire un effort supplémentaire pour en finir avec le discours de misère qui domine depuis trop longtemps les interventions des universitaires dans le débat public. Mais pour que la mobilisation soit possible, il faut une lecture claire de la situation, lecture, il faut bien le concéder, de plus en plus difficile tant est grande la confusion qui entoure l'expression même de la raison d'être de l'université et des motifs qui militent en faveur de ce que d'aucuns considèrent comme un sauvetage.

Les choses sont certes complexes lorsque l'on tente de cerner les enjeux du développement universitaire mais elles ne sont pas obligatoirement compliquées. La transparence de l'information et une qualité d'expression dans un langage clair sont sans aucun doute des préalables auxquels responsables et gestionnaires ne pourront échapper. Et à cet égard, les brumes qui entourent les projets immobiliers réalisés en partenariat public-privé, les désormais célèbres

¹ Sabourin, Cécile (2008) « Enseignement hors campus. Plus de questions que de réponses », présenté au colloque de l'ACDEAULF, 28-29 mai 2008, http://fqppu.org/assets/files/themes/avenir_universites/colloque_acdeulf2008.pdf, page visitée le 15 mars 2009

PPP, constituent sans aucun doute l'illustration parfaite de la première tâche qui s'impose pour bien saisir la dynamique de développement qui marque un trop grand nombre d'établissements.

L'examen méticuleux de ce que comporte une entente de PPP permettra de bien mettre en lumière les présupposés et les choix implicites qui compliquent la compréhension de ce qui se passe quand une université se lance dans des projets immobiliers tout en criant famine et en affichant, année après année, des déficits de fonctionnement. Solution acceptable, voie de développement, renouveau souhaitable, dérive marchande, mission dévoyée ou détournement de l'intérêt public ? Autant de questions qui surgissent et qui ne trouveront réponse qu'après examen des faits. Les pages qui suivent s'y emploient avec l'espoir que les débats sortent des formulations idéologiques toutes faites pour se faire sur le terrain solide des pratiques. Il faut en finir avec les faux-fuyants et retrouver le sens du réel et la vérité des faits. Cela permettra de distinguer les contraintes réelles des faux dilemmes, les réponses à la pénurie des adaptations maladroites à la pauvreté de moyens. Le sort de l'université québécoise pourra dès lors être débattu en toute connaissance de cause.

Première partie - Un modèle en voie d'éclatement

Les universités québécoises sont mal en point. Voilà des années qu'elles crient famine et que les plaintes reviennent, toujours aussi lancinantes, au sujet des graves préjudices que les retards de développement feront subir à toute la société québécoise. Les débats s'étirent et se répètent au point de ruiner l'efficacité des discours les plus éclairés. Même la crise de l'UQAM, pourtant si dramatique et si lourde de conséquences pour le monde universitaire n'aura pas suffi à déclencher la mobilisation générale. La situation continue de se détériorer même si des poussées périodiques de fièvre secouent l'opinion publique à l'occasion d'une grève ou lors des campagnes électorales quand il est question de revoir la tarification et les modalités d'acquittement des frais de scolarité. Les signaux sont pourtant clairs, les nuages noirs s'accumulent, mais cela dure depuis si longtemps que les remarques sur l'existence des seuils de rupture, sur les dangers de franchir des points de non-retour sont en quelque sorte neutralisées par l'effet même de répétition... Insidieux processus d'érosion...

Bien des raisons peuvent expliquer cette espèce d'accoutumance, les pages qui suivent tenteront d'en rendre compte. L'absence de consensus clair sur la raison d'être de l'université et les tensions idéologiques qui en découlent sont une pièce maîtresse dans l'explication du problème. Cette situation se conjugue à une crise financière en voie de devenir un mode de fonctionnement, crise qui est elle-même partiellement responsable de bien des dérives actuellement observables : émiettement des programmes et segmentation des populations étudiantes, dématérialisation et courtage de la formation, la déterritorialisation et la redéfinition des liens avec les régions et les communautés, sans oublier les fameux PPP qui font couler tant d'encre.

1. Une mission sous tension

L'université québécoise ne semble plus très bien savoir où elle va. Elle n'est plus certaine de ses repères et cela rend très difficile l'établissement d'un véritable état de situation. Il est vrai que le manque de ressources la maintient sous tension mais c'est d'abord l'absence de consensus sur ce qu'elle devrait être qui empêche d'établir des critères fiables pour juger de son état. Au cours des dernières années, l'université, comme l'ensemble des institutions publiques, n'a pas manqué de subir un véritable assaut idéologique de la part des tenants du tout-au-marché qui veulent cesser de la considérer comme une institution au service de la société pour mieux la définir comme une entreprise de services de formation et de recherche œuvrant dans le marché du travail et en appui aux stratégies économiques de développement de la compétitivité. Ces conceptions marchandes traînent dans l'air du temps depuis au moins vingt ans et elles ont pénétré profondément les mentalités. Dans les documents ministériels comme dans les plans de développement et de planification, les étudiants sont devenus des clients et les pratiques relevant de la tradition institutionnelle se déclinent désormais sur des créneaux, des avantages concurrentiels, des stratégies de marketing, etc.

La crise économique actuelle a beau dévoiler les limites et les impostures des idéologies affairistes, cela ne fera pas disparaître instantanément ces conceptions qui ont pétri le langage et la pensée de bien des acteurs du monde universitaire, à commencer, bien entendu, par ses gestionnaires. Sans être partagées par tous, ces façons de voir occupent une place dominante dans les débats sur l'université, elles sont bien incrustées dans les discours officiels et elles compliquent singulièrement la tâche de ceux qui cherchent les moyens de mettre l'université en phase avec son milieu et de penser son développement dans la continuité de ses héritages. Elles auront trouvé récemment leur expression la plus achevée dans le *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires*, rédigé sous la direction de M. Jean-Marie

Toulouse par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.² Ce rapport dresse une série de recommandations qui visent à calquer la gouvernance des universités sur celle des entreprises privées en nommant à leurs conseils des administrateurs dits indépendants en provenance du milieu des affaires qui pourraient, estime-t-on, faire un meilleur travail que ceux-là qui sont issus de la communauté universitaire et qui la connaissent de l'intérieur. Les méthodes du privé y seraient en quelque sorte des garanties d'efficacité et de probité supérieures...

L'aplatissement et la réduction de la mission universitaire aux exigences de l'économie et de la production, l'asservissement de la recherche aux fins utilitaires et la réduction de l'éducation universitaire à la formation technique sont des tendances de fond, observables non seulement au Québec mais dans l'ensemble du monde développé. Des organisations internationales comme l'Organisation pour la coopération et le développement économique, par exemple, contribuent largement à la propagation d'un modèle de configuration et de fonctionnement des systèmes universitaires où prédominent les préoccupations utilitaristes et les normes productivistes.

C'est au travers divers thèmes associés à l'émergence des transformations économiques rapides induites par l'accélération du changement technologique et le développement du secteur tertiaire que les conceptions marchandes de l'université ont trouvé leurs plus efficaces canaux de diffusion. Dans l'économie perçue désormais comme reposant davantage sur la connaissance que les ressources naturelles, l'université est vue comme occupant une place centrale dans le dispositif économique producteur de l'innovation et garant de la compétitivité. Son monde n'est plus tant défini en lien avec son milieu qui lui fournit ressources et légitimité qu'avec un univers d'échanges mondialisés dans lequel elle lutte pour son rayonnement, pour le recrutement des professeurs et

² Toulouse, Jean-Marie (2007) *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires*, Montréal : Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

des étudiants et pour les positions dominantes dans les diverses sphères où elle peut dénicher des crédits et des mandats de recherche offerts par les grandes entreprises, les armées, les gouvernements et diverses organisations internationales.

Partout ce modèle réducteur engendre conflits et débats. Le monde universitaire ne réagit pas d'une seule voix, nulle part. Le saut dans la mondialisation ne suscite pas forcément l'euphorie, pas davantage que ne sont reçues avec enthousiasme les stratégies de développement de la compétition et d'adaptation des programmes aux besoins des entreprises et du marché. Le fait demeure cependant qu'un peu partout l'université fait une place de plus en plus grande aux activités marchandes et que ses modes de fonctionnement se calquent plus ou moins fidèlement sur des modèles d'organisation et de gouvernance qui l'éloignent de ses traditions et mettent sous tension sa raison d'être.

C'est particulièrement sur la question de l'accessibilité aux études supérieures que cette contamination marchande force les révisions les plus lourdes de conséquences sur le plan social. Les débats autour de l'accroissement des droits de scolarité et de l'utilisation de plus en plus en large de la tarification sous toutes ses formes obligent en effet à revoir les choix fondamentaux sur les moyens de combattre les inégalités sociales et sur ceux-là, qui leur sont corrélatifs, de créer la plus grande égalité des chances. L'éducation n'est pas un service dont la consommation – et, du coup, le prix – ne serait qu'affaire de choix et de moyens individuels. Les étudiants ne sont pas des clients. Dans les sociétés démocratiques, l'éducation est le plus puissant levier d'émancipation et un instrument essentiel à la participation éclairée des citoyens à la vie de la Cité. Il est important de le rappeler, particulièrement à l'heure où les inégalités sociales s'accroissent et dans un contexte où l'instruction est trop souvent réduite à sa dimension instrumentale d'accès aux moyens de se tailler une place sur le marché du travail.

Les établissements d'enseignement – et singulièrement les universités – jouent un rôle essentiel non seulement dans l'accès au savoir et à la connaissance mais encore, et surtout, dans le développement de la pensée critique qui permet le recul nécessaire pour se projeter, c'est-à-dire se remettre en cause pour mieux s'accorder aux aspirations à une vie meilleure. Une telle vision des choses n'occupe cependant plus la place centrale dans nos débats sociaux. Occultée et combattue depuis trop longtemps par le néo-libéralisme triomphant, elle est appelée à retrouver toute sa force et sa charge mobilisatrice au moment où, de partout, montent les signes de la faillite des conceptions qui ont fait dériver nos institutions et nos débats. Les difficultés actuelles ne sont pas insurmontables. La situation présente nous impose toutefois de dresser des bilans rigoureux et de chasser toute forme de complaisance dans l'appréciation des lieux.

À cet égard, il importe de rappeler que le monde universitaire québécois est encore loin d'avoir rempli les promesses qui ont justifié, depuis les débuts de la Révolution tranquille, que la collectivité québécoise y consacre des sommes colossales. Il est vrai qu'un chemin immense a été parcouru, que notre monde universitaire a connu des développements spectaculaires et que d'indéniables succès ont marqué et marquent encore le parcours de ses artisans et l'histoire de ses établissements. Mais en dépit de ses enviables réalisations, l'université québécoise n'a pas encore réalisé le rattrapage que le Québec espérait accomplir voilà déjà quarante ans. La fréquentation de l'université n'est toujours pas ce qu'elle devrait être en comparaison avec nos voisins immédiats et des sociétés de même niveau de développement.

Le niveau de diplomation laisse encore voir des disparités considérables : selon les données du recensement de 2001, 13,3% des anglophones du Québec détiennent un diplôme de baccalauréat, alors que c'est le cas pour 12% des allophones et seulement de 9% pour les francophones. « À la maîtrise, l'avance des anglophones québécois est encore plus marquée. En proportion, deux fois plus de maîtres que chez les francophones. Au doctorat, l'avance est du simple

au triple pour les Anglo-Québécois. Au total, si l'on compte les trois cycles et les formations courtes (certificats), la diplomation des Anglo-Québécois atteignait un taux de 23,2%, et celle des Franco-Québécois, à peine 15,9 pour une moyenne canadienne de 17,9% ». ³ Ces chiffres à eux seuls devraient suffire à traiter avec le plus grand sérieux la question de l'accessibilité aux études supérieures. À l'évidence, les moyens jusqu'ici déployés n'ont pas suffi à faire tomber les barrières chez les étudiants de la majorité. La prudence imposerait donc d'y réfléchir à deux fois avant de dresser devant les portes de l'université de nouveaux obstacles économiques. L'on ne peut dissocier la vision de l'université des objectifs de société.

Dans le contexte actuel, la situation des universités mériterait de faire l'objet d'un examen collectif rigoureux et intransigeant. Certains ont appelé à la convocation d'états généraux ⁴. Le monde syndical, pour sa part, a multiplié les interventions ⁵, rappelant que la crise financière qui perdure est en train d'infliger des dégâts considérables à notre société et plaidant en faveur d'un redressement immédiat.

³ Chevrier, Marc (2008) « La petite politique d'un naufrage annoncé », *L'Action nationale*, vol. XCVIII, no 8, p.113

⁴ Baillargeon, Normand et Jacques Pelletier (2008) « Appel à des États généraux », *À bâbord*, no 26, p.16.

⁵ Voir en particulier SCFP. Conseil provincial du secteur universitaire (2008) *Vers une université par et pour le privé ?*, en ligne, http://fqppu.org/assets/files/tpu_gouvernance/commentaires_rapport_gouvernance_universites_cpsu.pdf, page visitée le 5 février 2009

2. Les paramètres de la crise financière

Dénoncé avec vigueur depuis au moins une dizaine d'années, le sous-financement chronique est chiffré dans les mêmes proportions par à peu près tous les acteurs et observateurs : 450 millions pour le volet enseignement.⁶ Comme l'argent manque, les déficits s'accumulent aussi rapidement que les retards de développement. Sur l'ensemble des principaux paramètres la tendance est la même, c'est la régression. Ainsi, par exemple, « entre 1995 et 2005, le nombre de professeurs réguliers a été réduit de 9050 à 8970 et la proportion de la masse salariale qui leur était consacrée a diminué de 25% par rapport à l'ensemble des dépenses salariales des universités ».⁷ La Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec (CREPUQ) établit qu'en dépit des réinvestissements ponctuels et de l'apparent accroissement des contributions gouvernementales, les dépenses de l'État, exprimées en dollars constants, ont diminué. Le montant versé par étudiant temps complet est passé de 8 317\$ en 1994-95 à 7 940 \$ en 2004-05.⁸

Cette régression a évidemment des répercussions partout : sur le plan salarial, sur l'augmentation du nombre de chargés de cours, sur les budgets d'entretien et d'améliorations, etc. Les universités sont pour ainsi dire contraintes à rechercher des voies de compensation pour trouver ailleurs les sommes que l'État n'investit pas. Cela impose à leurs gestionnaires des pressions insoutenables qui les poussent à faire preuve aussi bien de débrouillardise que d'imagination pour toujours « faire plus avec moins ». Ces mêmes pressions, par ailleurs, les rendent vulnérables aux tentations de recourir à des moyens non orthodoxes ou plus ou moins incompatibles avec une mission de service public pour assurer la

⁶ Chiffre qui fait référence aux moyens dont disposent les universités du reste du Canada, qui elles-mêmes considèrent qu'elles manquent de financement.

⁷ Monière, Denis (2008) « La dérive financière des universités québécoises », *L'Action nationale*, vol. XCVIII, no 8, p.62

⁸ CREPUQ *Le système universitaire québécois : données et indicateurs*, tableau 5.5, p 90

survie des établissements. La nécessité et les urgences du court terme créent souvent des faux dilemmes dans lesquels il devient tentant de sacrifier les grands principes et les objectifs à long terme aux urgences du présent. Une grande part des inquiétudes actuelles sur l'évolution de notre système universitaire trouve là sa source. Pour bien les comprendre et en saisir la portée, il faut savoir comment se construit le cadre budgétaire des universités.

Si elles sont des entités juridiques autonomes, les universités québécoises dépendent néanmoins de l'État québécois pour la plus grande part de leur financement. Elles ont pleine responsabilité budgétaire et marge de manœuvre, ce qui veut dire, en pratique, qu'elles ont la possibilité de faire des déficits si elles ne réussissent pas à atteindre l'équilibre budgétaire. Une exception notable cependant concerne leurs projets d'immobilisation. Ces projets doivent recevoir l'aval du Ministère qui en approuve le montage financier, la répartition des charges et leurs répercussions sur l'enveloppe globale du soutien qu'il leur accorde. Quatre apports financiers majeurs charpentent le cadre budgétaire des universités :

- La subvention générale. Elle provient du ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports du Québec (MELS). Le calcul de cette subvention repose pour l'essentiel sur une logique de financement *per capita*, exprimée par la notion d' « effectif étudiant équivalent temps plein » (EEETP).
- Les droits de scolarité. Ces droits contribuent pour environ 15 % au fond général de fonctionnement des universités.
- Les subventions de recherche aux professeurs. Ces subventions couvrent les frais d'acquisition d'équipement et les salaires des assistants et professionnels de recherche associés aux projets. Les fonds peuvent provenir d'organismes québécois et d'organismes relevant ou créés par le gouvernement canadien, comme par exemple, la Fondation canadienne pour l'innovation.

- Les fondations. Les revenus des fondations de recherche et des fondations universitaires ne sont pas pris en compte aux fins des règles de financement.

L'essentiel des fonds, environ 84%, proviennent du MELS.⁹ Il est à noter que l'exemption des revenus de fondations introduit une distorsion importante et produit des disparités majeures entre les universités. La Fondation de l'Université McGill, par exemple, dispose de 765 millions \$ alors que celle de l'Université Laval, la plus grosse pour les universités francophones, n'est que de 112 millions \$. Les revenus de ces fondations constituent les seuls instruments par lesquels les universités peuvent se doter d'une marge de manœuvre.

Dans le cadre budgétaire actuel, tel qu'il a été révisé en l'an 2000 à l'initiative du ministre péquiste François Legault, les universités ne disposent que de deux leviers financiers pour agir à court terme sur l'amélioration de leur situation : l'accroissement de la subvention générale et l'augmentation des droits de scolarité. Ils sont cependant d'inégale puissance et leur usage de portée fort différente. Dans le premier cas, les chiffres de la CREPUQ cités plus haut le montrent bien : les choix du gouvernement ont pris une direction opposée, celle de la réduction du financement. La seconde voie, celle du dégel et de l'augmentation des droits de scolarité est d'une portée non seulement limitée sur le plan financier mais encore, et surtout, socialement destructurante. En effet, comme le remarque Denis Monière « une augmentation substantielle des droits de scolarité ne serait pas la solution miracle qui sortirait les universités de leur marasme financier puisque dans l'hypothèse où ces droits rejoindraient la moyenne de ceux perçus au Canada, cela ne générerait que 172 millions \$ d'argent neuf. Or les besoins financiers sont trois fois plus élevés. »¹⁰

⁹ Marc Chevrier, loc.cit. 111

¹⁰ Denis Monière, Loc.cit. p.63

Cette seconde voie consiste également à faire porter aux seuls étudiants plutôt qu'à l'ensemble des contribuables le fardeau financier d'une telle décision. Il y a là un choix social aux conséquences déterminantes, en particulier pour les étudiants les plus pauvres et pour ceux-là qui proviennent des milieux populaires. Les associations étudiantes l'ont maintes fois affirmé : la hausse, en effet, est susceptible de provoquer un endettement accru et de dresser une barrière supplémentaire chez ceux et celles que la perspective de l'endettement rebute ou qui n'ont pas les moyens de payer. Le raisonnement marchand souvent évoqué pour plaider en faveur de la hausse est fort simple : les droits de scolarité fixent le coût d'acquisition d'un actif, le diplôme, dont l'individu sera le seul à toucher les dividendes.¹¹ C'est là une conception qui fait de l'étudiant un investisseur qui fait fructifier son propre capital et un client pour une université qui lui vend des services, conception qui fait totalement fi de la mission sociale de l'université et qui transforme la démarche de formation en simple geste de consommation, un geste au surplus, réservé aux seuls consommateurs solvables.

Même si elle revient avec insistance dans le discours des gestionnaires de l'université, la hausse des droits de scolarité n'est ni une mesure structurante financièrement, ni un geste favorable aux objectifs d'égalisation des chances et d'élargissement de l'accès aux études supérieures. Il s'agit en fait d'une solution de facilité, d'une solution qui succombe aux idéologies néolibérales et qui séduit d'autant plus qu'à première vue elle paraît pouvoir apporter un peu de jeu dans la survie à court terme. C'est pourtant une voie de régression qui se donne les apparences de la conduite responsable en sacrifiant l'égalité des chances et le respect de la mission universitaire aux impératifs d'un équilibre budgétaire factice : la hausse soulagerait mais ne ferait qu'au mieux ralentir un enlisement attribuable essentiellement au refus de l'État de se doter d'une politique cohérente et conséquente.

¹¹ Breton, Gaétan (2008) « La crise du financement universitaire », *À bâbord*, no 26, p.25

De fait, les plaidoyers pour la hausse des droits de scolarité, ne constituent qu'une illustration parmi d'autres des mesures de bricolage auxquelles sont condamnées les universités. Affamées, elles ne repoussent aucune grenaille : tarif de stationnement, accroissement des activités marchandes dans le périmètre de l'institution (vente de publicité, contrat de services alimentaires, boutiques informatiques, etc.). Ces maigres apports, combinés aux tactiques de gestion plus conventionnelles (retard dans la création des postes, plus grand recours aux charges de cours, gestion des salles et des groupes-cours, etc.) ne font guère la différence sur l'essentiel mais elles contaminent la réflexion et l'analyse, déplacent les limites du compromis et finissent par imposer une mentalité de résignation devant tout ce qui peut être justifié par l'utilitarisme et les impératifs de la survie.

3. Des « réponses » aux difficultés des universités

3.1. Émiettement des programmes, segmentation des clientèles

De fait, le moyen de bricolage par excellence, la voie royale de la survie, a été tracée par la formule de financement elle-même : l'augmentation de la fréquentation. Augmenter l'effectif, c'est le seul moyen d'obtenir une hausse de la subvention générale. Structurellement, le modèle de financement de l'université québécoise repose donc sur la perpétuelle course à la « clientèle ». Son implantation a déclenché une concurrence féroce entre les établissements. Le marketing a du même coup fait son entrée dans le vocabulaire et la façon de définir les choses. Il règne désormais en despote sur le développement universitaire. Tout n'y est plus que part de marché et définition de créneaux, *branding* et promotion, produits sur mesure et approche-client. L'arithmétique du EEETC s'est vite transformée, elle est devenue une algèbre compliquée cherchant à recomposer des équivalents temps complet par la multiplication des formations courtes, des certificats « adaptés aux besoins de l'entreprise », des

sessions intensives et des cours dispensés sur toutes sortes de plages horaires pour accommoder le « client ».

Pour le dire dans le jargon du marketing lui-même, la formule de financement a provoqué un émiettement de l'offre de formation. L'annuaire de l'université a cessé d'être une chose austère, il tient désormais davantage du catalogue, les sites internet rivalisant d'ingéniosité et de mise en page soignée pour attirer le chaland et mettre en valeur des produits vedettes, des offres alléchantes et des occasions à ne pas rater. Il aura sans doute fallu la campagne « agressive » - comme on dit dans le jargon des publicitaires – de l'Université d'Ottawa dans le métro de Montréal aux portes même de l'UQAM pour tout à coup faire prendre conscience qu'une certaine limite avait été franchie. La course à la clientèle venait de prendre les allures d'une guerre commerciale...

Une chose entraînant l'autre, la formule de financement n'a pas seulement placé la chasse à l'étudiant au cœur du développement, elle récompense nettement le captage du « client le plus payant », c'est-à-dire celui-là qui donnera droit à la meilleure part de subvention. Car tous les étudiants ne s'équivalent pas sur la place du marché : les inscrits aux programmes durs (sciences, génie, médecine, etc.) rapportent plus.¹² Cette segmentation était sans doute jugée encore trop grossière, une autre distinction a été ajoutée : les étudiants des cycles supérieurs valent à leur université une subvention plus substantielle. La formule de financement génère donc des disparités importantes entre les universités selon les facultés et les programmes qu'elles offrent. Marc Chevrier¹³ parle même d'un réseau universitaire dualisé, où la pondération par programme et par cycle de la formule de financement introduit une asymétrie entre les universités qui se divisent ainsi en deux catégories, celles qu'il appelle les universités *majores* détentrices de facultés lourdes qui leur permettent de drainer une plus grande part

¹² Bien inspiré le gouvernement Harper a repris cette idée, souhaitant réorganiser le financement de la recherche et l'octroi des bourses en fonction de l'utilité économique des projets, manifestant sa préférence marquée pour les sujets qui touchent au domaine des affaires.

¹³ Chevrier, Marc (2008) « Un marché aux étudiants ni neutre ni équitable », *À bâbord*, no 26, p.18 et « La petite politique d'un naufrage annoncé », *L'Action nationale*, *op.cit.*

de financement, et les universités *minores* qui en sont dépourvues, ce qui les condamne – c'est une règle de marché – à compenser par un volume accru d'inscriptions de faible rapport pour tenter de rester dans la course. Cette dualité renforce un autre clivage, aux racines plus anciennes celui-là, entre les universités anglophones et francophones : « Selon la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université, les universités anglophones ont vu leur part du budget total des universités passer de 29% en 1997-98 à près de 30% en 2004-2005 »¹⁴. Cela n'est pas sans conséquence sur la structure de l'emploi : les deux universités anglophones de Montréal se partagent 57,1% des postes de professeurs, leur consacrant ainsi une suprématie sans commune mesure avec leur poids démographique.¹⁵

La pondération privilégiant les cycles supérieurs et particulièrement ceux des disciplines lourdes, les stratégies de recrutement vont être singulièrement affectées, non seulement par l'éventail de leurs programmes mais aussi par les moyens à la disposition des universités pour promouvoir leurs « avantages concurrentiels ». Dans ce contexte, les fondations jouent un rôle déterminant car elles permettent d'offrir de généreux programmes de bourses qui constituent autant d'incitatifs à choisir un établissement plutôt qu'un autre. Ici encore les inégalités de ressources entre les fondations des universités anglophones et francophones renforcent les disparités et déséquilibrent, pour ainsi dire, le jeu de la concurrence.

Les universités n'ayant pas tardé à réaliser que le bassin démographique pouvait constituer une contrainte lourde, elles ont, en conséquence, multiplié les

¹⁴ Marc Chevrier, *loc.cit.* p. 112. « D'autres chiffres colligés par la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université révèlent que si les deux universités anglophones de Montréal ont attiré bon an mal an environ 40% des effectifs étudiants dans les trois cycles sur le total de la population étudiante montréalaise, Concordia et McGill ont réussi au cours des dernières années à obtenir 45% du budget de fonctionnement global de l'ensemble des institutions universitaires montréalaises. » pp.112-113.

¹⁵ Lacroix, Frédéric et Patrick Sabourin (2008) « Financement des universités : le non dit », *L'Action nationale*, octobre 2004, p. : RÉFÉRENCE À COMPLÉTER « Les universités anglophones sont financées presque au triple du poids démographique des anglophones au Québec.

initiatives pour accroître le nombre d'étudiants étrangers. Par exemple, pour les seules années 2008 et 2009 :

- l'Université de Montréal¹⁶ a recruté au Brésil, en Chine, en France, aux États-Unis, au Maroc, en Tunisie et au Mexique;¹⁷
- l'Université Laval¹⁸ a fait des efforts en Belgique, en France, en Tunisie et au Maroc;
- l'École des hautes études commerciales¹⁹ a été active aux États-Unis, au Brésil, en Colombie, au Mexique, au Pérou, au Venezuela, en France, en Roumanie, en Russie, en Suisse, en Tunisie, en Inde et aux Émirats arabes unis;
- l'Université de Sherbrooke²⁰ s'est faite voir en France et en Tunisie;
- l'Université du Québec à Rimouski²¹ a tenté sa chance en France;
- l'Université du Québec à Montréal²² a son bureau à Paris.

Évidemment, les étudiants étrangers les plus convoités sont ceux-là qui viennent s'inscrire aux cycles supérieurs dans les disciplines dures... Ici encore, le jeu de la concurrence est faussé parce que le bassin de recrutement immédiat (Canada) est quatre fois plus grand que celui des universités francophones. « Environ 79% des étudiants hors-province sont concentrés dans les universités anglophones.

¹⁶ Université de Montréal, « Futurs étudiants », <http://www.futursetudiants.umontreal.ca/rencontrer/route.html>, page visitée le 30 mars 2009

¹⁷ ... en plus de tenter sa chance en Ontario et en Colombie-Britannique.

¹⁸ Université Laval, « Futurs étudiants », http://www.futursetudiants.ulaval.ca/milieu_de_vie/on_vous_visite/, page visitée le 30 mars 2009

¹⁹ École des hautes études commerciales « HEC Montréal en tournée près de chez vous » http://www.hec.ca/futur_etudiant/tournee/tournee.html, page visitée le 30 mars 2009

²⁰ Université de Sherbrooke, « L'université de Sherbrooke vous visite », <http://www.usherbrooke.ca/visiter/l-udes-vous-visite/tournee-en-france/>, page visitée le 30 mars 2009 / <http://www.usherbrooke.ca/visiter/l-udes-vous-visite/tournee-en-tunisie/>, page visitée le 30 mars 2009

²¹ Université du Québec à Rimouski, « Futurs étudiants », <http://www.ugar.ca/futur/rencontre/international.asp>, page visitée le 30 mars 2009

²² Université du Québec à Montréal « Réseau international », <http://www.uquebec.ca/reseau/international/bureau.php>, page visitée le 30 mars 2009

Cette situation est sans équivalent au Canada. »²³ Faut-il ajouter que le bassin anglophone ne se limite pas au Canada? Toutes provenances confondues, « Cette clientèle représente 40% des étudiants à Bishop, 10% à Concordia et 25% à McGill. »²⁴ De fait, « les trois universités anglophones ont accueilli 44,2% des étudiants étrangers reçus au Québec, la part de ces étudiants dans les effectifs de McGill dépassant même celle qu'on observe dans plusieurs grandes universités américaines. »²⁵

Même s'il s'inscrit dans les mesures pour accroître les revenus de subvention, cet effort de recrutement ne serait pas rentable selon Denis Monière. « Le contribuable québécois finance ainsi les études en anglais d'environ 12 000 étudiants canadiens puisque les droits de scolarité supplémentaires qu'ils paient n'équivalent pas au montant de la subvention qu'ils rapportent à leur université d'accueil. Même les étudiants étrangers qui paient des frais majorés à 10 000 \$ contribuent au déficit des universités puisque ces frais sont inférieurs au coût de leur formation »²⁶ Comme la grande majorité de ces étudiants quittent le Québec après leurs études, le calcul peut difficilement être présenté comme un investissement. C'est sans doute ce qui a incité le gouvernement du Québec, dans le discours inaugural de mars 2009, à annoncer son intention d'offrir aux finissants étrangers un certificat de sélection pour les retenir ici. Il n'y a pas si longtemps, une telle mesure aurait déclenché un débat sur ses implications sur les rapports nord-sud et sur l'accentuation du drainage des cerveaux.²⁷ Il semble désormais que la concurrence pour la main-d'œuvre qualifiée fasse foi de tout...

²³ Frédéric Lacroix et Patrick Sabourin. Loc. p. « On peut calculer, grossièrement que sans cette présence d'étudiants non-résidents, la part des universités anglophones descendrait à 18,6% du financement total (au lieu de 23,2%) ce qui correspond à une diminution de 20% en termes relatifs et environ 82 millions de dollars en termes absolus. Cette somme correspond grosso modo au tiers du sous-financement des universités québécoises en termes de fonds de fonctionnement généraux... »

²⁴ Denis Monière, loc. cit. p.69

²⁵ Marc Chevrier, loc. cit. p. 114.

²⁶ Denis Monière, loc. cit. p. 70

²⁷ C'est sans parler de l'iniquité qu'elle introduit dans le processus de sélection des immigrants en permettant aux diplômés de court-circuiter les listes d'attente et d'échapper aux autres critères de la grille de sélection. Les incidences sur la dynamique linguistiques sont évidentes,

3.2. Dématérialisation, courtage et déterritorialisation

Dans la logique de bricolage inhérente à la formule de financement, le recours aux étudiants étrangers apparaît comme un moyen de grande débrouillardise pour atténuer – ou masquer, dans certains cas – les effets spécifiques de la démographie locale sur certains programmes. Aux cycles supérieurs, en particulier, la présence d'étudiants étrangers est essentielle au maintien de certains cursus compromis par les abandons en cours de scolarité ou encore par de trop rares inscriptions locales.

Les questions que ce recrutement soulèvent ne s'épuisent guère devant les annonces du genre de celle que l'UQAM faisait récemment en signifiant son intention d'ouvrir un bureau à Paris pour accroître son recrutement en France. Les paris sont ouverts pour savoir où et à quel moment la concurrence ripostera. L'ouverture de ces avant-postes ne constitue tout de même qu'une initiative de plus s'ajoutant aux multiples missions exploratoires qui occupent les gestionnaires universitaires transformés en représentants de ventes pour explorer les marchés du Maghreb, tenter de séduire les Chinois et ratisser jusqu'aux confins des pays de l'Afrique exsangue pour y implanter des programmes, y organiser des certificats ou des séminaires intensifs et trouver les moyens d'y faire valoir la valeur de leurs diplômes et d'y trouver moyen de gonfler les statistiques pour attester, certes, d'un indéniable rayonnement mais aussi d'un activisme, d'une agitation marchande plutôt suspecte.

Il se trouve, en effet, que la recherche de l'étudiant le mieux coté à la bourse du financement s'inscrit nécessairement dans un calcul coût-bénéfice qui pourrait bien faire paraître comme une meilleure solution l'intensification du recrutement à l'étranger plutôt que l'augmentation des efforts pour hausser le niveau

particulièrement à Montréal où la plus grande part de ces étudiants se concentre dans les universités anglophones.

d'inscription des populations locales et mettre en œuvre les moyens pour les soutenir et accroître la persévérance aux études. Cela pourrait bien être une question de « coûts des ventes » pour l'exprimer dans un langage qui substitue l'élargissement de la « clientèle » au développement de l'accessibilité.

Ce modèle de financement renforce cruellement la tendance à la dématérialisation de l'enseignement universitaire et menace de faire de l'université une véritable entreprise pourvoyeuse de services de formation. Multipliant les produits de formation, développant de multiples supports et formats de livraison, l'université risque de devenir une entreprise de courtage s'ingéniant à appairer clients et besoins de formation selon les occasions d'affaires et les marchés disponibles. La description est à peine caricaturale, tant le foisonnement des activités et l'émiettement des programmes donnent lieu à des formatages de services qui s'annoncent à pleines pages de publicité dans les journaux et à grands renforts de réclames auprès des entreprises et des diverses organisations susceptibles de constituer des gisements intéressants, peu importe où ils se trouvent sur le territoire.

L'université québécoise s'affranchit de plus en plus de son lieu, de ses bâtiments comme de sa géographie. À croire le discours promotionnel de ses gestionnaires les plus entichés du virage économique et des vertus de la mondialisation, cela se fait au nom d'un recentrage sur la mission. L'université devrait se concentrer sur la formation et se délester de toutes les contingences susceptibles de drainer des ressources ailleurs que dans la recherche de clientèle. L'université se concentrerait dès lors à réunir et combiner selon les besoins et les circonstances, les ressources requises pour la livraison de ses produits de formation et accroître le nombre et l'utilité des titres qu'elle émet, les diplômes. Au cours de la dernière décennie particulièrement, les activités hors les murs se sont multipliées, l'université déplaçant ses ressources de formation (professeurs, chargés de cours, moniteurs, etc.) là où le client est à même de les recevoir au meilleur coût. Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de portrait d'ensemble des lieux, éclatés, où

s'offrent les « activités de formation » (comme on les appelle dorénavant) et encore moins de tableau clair de la multiplication des programmes et des champs de formation investis par les universités. La lecture des quotidiens et la navigation sur les sites internet des universités à la recherche d'information sur la localisation de leurs pavillons et de leurs points de services, permet de dresser un portrait qui, faute d'être exhaustif, n'en est pas moins bigarré.

Tableau 1. Les universités québécoises, leurs sites actuels et leurs développements envisagés (liste partielle)

Université	Site(s) actuel(s) et projets
Université Bishop's	Lennoxville Knowlton
Université Concordia	George Williams (ce site a récemment fait l'objet de plusieurs constructions et aménagements) Loyola
Université Laval	Campus de Sainte-Foy (ce site a récemment fait l'objet de plusieurs constructions et aménagements) Centre de services à Montréal Campus Rive-Sud (Lévis) Centre universitaire des Appalaches (St-Georges, Ste-Marie, Thetford Mines) Pôle universitaire des Basses-Laurentides (Ste-Thérèse) Ottawa
Université McGill	Centre-ville (construction récente du nouveau pavillon de musique) Mac Donald En projet CUSM Établissement à Gatineau
Université de Montréal	Plusieurs pavillons dans le quartier Côte-des-Neiges et dans Outremont 342 cours et « activités » ont lieu dans les campus régionaux : Longueuil Laval Lanaudière Québec (fermeture prévue fin juin 2010) En projet Technopole de la Gare de triage d'Outremont CHUM « Cité du savoir » (20 000 pi. ² reliés au métro Montmorency).

Tableau 1 (suite)

Université	Site(s) actuel(s) et projets
HEC Montréal	Pavillons Côte Ste-Catherine et Decelles Laval (certains cours DESS gestion) Longueuil (idem)
Université de Sherbrooke ²⁸	Campus principal de Sherbrooke Campus de la santé de Sherbrooke Campus centre-ville de Sherbrooke Campus de Longueuil Campus conjoint de Saguenay (médecine) Campus conjoint de Moncton (médecine) Partenariat avec Ubisoft et cégep de Matane En projet Construction d'un pavillon à Longueuil Projets de points de services à Drummondville et Victoriaville Demande de la ville de Granby pour ouverture d'un point de service
Université du Québec à Montréal	Campus central Complexe des sciences Pierre-Dansereau Points de services : Lanaudière (L'Assomption) Laval Montérégie (St-Lambert) Ouest-de-l'Île (Kirkland) En suspens... Îlot Voyageur
Université du Québec à Trois-Rivières	Trois-Rivières Québec Drummondville St-Hyacinthe Joliette Sorel-Tracy Varenes Victoriaville Centre universitaire des Appalaches (St-Georges, Ste-Marie, Thetford Mines)
Université du Québec à Rimouski	Rimouski Lévis Rivière-du-Loup Baie Comeau Matane Gaspé Carleton

²⁸ La « délocalisation de ses activités d'enseignement » fait partie des quatre « principes directeurs qui orientent la formation en médecine à la faculté de médecine et de sciences de la santé de l'Université de Sherbrooke » (Vallée, 2006, p. G5) « La décision de délocaliser la formation des médecins revient à la direction de la faculté de médecine et constitue une réponse à l'augmentation de la clientèle, à la suite de la volonté du gouvernement du Québec de former plus de médecins. » (idem)

Tableau 1 (suite et fin)

Université	Site(s) actuel(s) et projets
Université du Québec en Outaouais	Gatineau St-Jérôme (au cégep) Maniwaki En construction Nouveau campus à St-Jérôme
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue	Rouyn-Noranda Val-d'Or Amos La Sarre Lebel-sur-Quévillon Chibougamau Mont-Laurier Matagami Radisson (même adresse qu'Amos) Barraute-Senneterre Cours de création 3-D à Québec En projet En construction (Val d'Or) pavillon des Premières Nations
Institut national de la recherche scientifique	Centre eau, terre énergie (Québec) Centre énergie, matériaux, télécommunications (Varenes, Montréal) Institut Armand-Frappier (Laval, Pointe-Claire) Centre urbanisation, culture et société (Québec, Montréal)
École nationale d'administration publique	Campus : Québec Montréal Saguenay Gatineau Trois-Rivières Points de services : Brossard Saint-Jérôme St-Georges de Beauce Sherbrooke
École de technologie supérieure	Aménagement « récent » au centre-ville de Montréal
Télé- Université	Aménagement récent à l'UQAM

Ainsi la dématérialisation de son offre de formation a-t-elle entraîné une véritable déterritorialisation de l'activité de l'université. Les antennes se sont multipliées et les points de services mutent progressivement pour passer de centres d'études régionaux à véritables campus implantés là où les plans de développement stratégique les justifient dans le positionnement concurrentiel pour le meilleur accès aux bassins de clientèle. Les universités se sont dès lors, dans certains cas, confrontées à des problèmes immobiliers d'envergure. L'accroissement des

populations étudiantes a vite fait de les mettre à l'étroit dans les locaux qu'elles occupaient et les a incitées à multiplier les demandes d'autorisation auprès du gouvernement du Québec pour élargir leurs parcs immobiliers. Ce dernier a traité les choses au cas par cas, sans plan d'ensemble défini sur des objectifs de société. La Commission de l'éducation de l'Assemblée nationale (2007) n'a pas pu s'empêcher de s'en inquiéter.

Lors des auditions, les parlementaires ont constaté que plusieurs universités déploient leurs activités de formation sur l'ensemble du territoire. Selon la lecture que peut en faire la Commission sur la base des auditions, cette délocalisation des activités de formation semble se faire de façon « chaotique ». Plusieurs s'interrogent sur les effets de la concurrence entre les universités pour le recrutement des étudiants. Dans une perspective de saine gestion des finances publiques, il faut remettre ces choix en question. Les parlementaires craignent que ce phénomène de la délocalisation ne se limite pas à mieux desservir des populations en région. Dans un contexte où les ressources des universités sont rares, les développements actuels semblent résulter en un déploiement anarchique et favoriser le dédoublement des cours et des programmes. Pour ces raisons, les députés considèrent important que l'offre de programmes soit mieux balisée par des paramètres de complémentarité avec ce qui se fait déjà, particulièrement lorsque des infrastructures coûteuses sont mises en place.²⁹

Cette inquiétude amène la Commission à faire la recommandation suivante.

Que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec entreprennent une réflexion sur la problématique de délocalisation des activités et proposent aux universités des lignes directrices, dans le respect de leur autonomie, pour assurer la cohérence de ce type de développement.³⁰

²⁹ Québec, Assemblée nationale. Commission de l'éducation (2007) *Rapport sur les auditions des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. Rapport et recommandations*, Québec : Secrétariat des commissions de l'Assemblée nationale du Québec (www.assnat.qc.ca, page consultée le 6 février 2009), p. 5

³⁰ Québec, Assemblée nationale. Commission de l'éducation (2007) *Rapport sur les auditions des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. Rapport et recommandations*,

3.3. PPP et délocalisation

Ces développements, donc, ont eu lieu sans une politique de l'université qui aurait pu fournir un cadre de rationalisation de l'offre des programmes et de distribution de l'effectif. Une telle politique aurait permis un partage équitable et une spécialisation des vocations qui auraient facilité une meilleure division du travail et un usage plus judicieux des ressources. Une telle politique aurait permis d'aborder les établissements sous l'angle de l'intérêt national et des grands objectifs de société et non pas d'abord sous la pression des guerres de clientèles et des inévitables arbitrages que la pénurie de ressources rend aussi nécessaires que difficiles. À défaut de cette politique, les projets de construction ont essaimé dans un contexte démographique qui les rend d'ores et déjà fort risqués : c'est, en effet à partir de 2013, que s'amorce le déclin des classes d'âges qui fournissent les cohortes principales. Cela ne pourra qu'exacerber la logique qui prévaut actuellement et provoquer des déséquilibres dans la gestion des locaux disponibles. Il est loin d'être exclu que des établissements se retrouvent avec des surplus de locaux dans des bâtiments récemment construits.

Les déficits de fonctionnement s'accumulant, les recteurs n'en finissant plus de revendiquer et de se plaindre, les paradoxes sont allés en s'amplifiant. D'un côté le discours de famine, de l'autre les projets de construction adoptés à la pièce; il devenait difficile de savoir si les choses allaient s'améliorer ou empirer. La confusion a procuré un terrain propice aux idéologies et créé des conditions d'accueil favorables à l'idée que les projets immobiliers réalisés en partenariat public/privé pouvaient constituer une avenue intéressante. La course à la délocalisation pouvait se poursuivre et le modèle de financement pouvait continuer d'instiller ses effets pervers, le PPP allait offrir des solutions : réduire le fardeau d'endettement, accompagner le captage des « clientèles » là où se trouvent les besoins, le tout en partageant le risque avec le secteur privé, vu

comme un contributeur au développement universitaire, logique s'inscrivant en droite ligne de celles des promoteurs des PPP.

Le discours de dématérialisation aidant, les justifications semblaient attrayantes : l'université serait délestée de la gestion d'immeuble, elle n'aurait plus à s'occuper de la prestation de services périphériques. Pouvant compter sur un secteur privé plus efficace, elle pourrait se concentrer sur les choses de l'esprit. Le projet de l'UQAM lui a, au surplus, fait miroiter la possibilité de revenus supplémentaires par le biais d'activités de location. Le rapport du vérificateur général a bien fait la part des choses : des mirages, de la candeur, de la cupidité et des irrégularités ont imposé un bilan accablant.

Mais le cas de l'UQAM n'était pas unique. Aux dires de la ministre des Finances on ne pouvait rien en conclure sur le potentiel de la formule PPP puisqu'il n'en aurait pas été un vrai. Il faudrait donc regarder ailleurs pour en juger. Un cas serait même à ce point exemplaire qu'il serait une source d'inspiration pour les autres universités, celui de l'Université du Québec à Rimouski qui a réalisé en PPP son campus de Lévis. Il sera examiné ici en détails, cela permettra de mieux juger du potentiel de son clone que l'Université du Québec en Outaouais est en train de mettre au monde à Saint-Jérôme.

Deuxième partie. L'université se lance en affaires. Deux cas de PPP

I. L'Université du Québec à Rimouski et son campus de Lévis

Comme on vient de le voir, la crise du financement et la course à ceux que l'on appelait jadis les étudiants, mais que l'on en est venu à considérer comme des « clients » ont plusieurs répercussions dans le monde universitaire. Une illustration concrète nous en est donnée par la construction du campus de l'UQAR à Lévis en partenariat avec un promoteur privé. Ce cas sera analysé en mettant en relief les questions qu'il pose au monde universitaire en découpant les divers aspects et la séquence de sa réalisation, de sa conception à sa construction et à son exploitation en mettant en relief les principaux aspects financiers de l'entente liant l'université et le promoteur.

Cette analyse sera menée sur la base des documents suivants :

- documents relatifs à l'entente entre le promoteur et l'université (acte de cession en emphytéose, documents de l'appel public de propositions, convention et entente de services³¹);
- correspondance entre l'université et le promoteur;
- acte de garantie hypothécaire;
- résolutions du conseil d'administration et du conseil exécutif de l'UQAR;
- rapport d'évaluation environnementale.

Ces sources ne constituent malheureusement pas tout l'ensemble du corpus du dossier, ce sont celles auxquelles nous avons réussi à avoir accès. Ce n'est pas le moindre des défauts de l'approche PPP choisie que le manque de transparence. Au nom des relations d'affaires, les citoyens et les contribuables

³¹ Pour l'analyse de la convention et de l'entente de service, nous n'avons eu accès qu'aux documents inclus dans l'appel de propositions.

sont tenus à l'écart dans la mesure où il est extrêmement difficile d'établir clairement et simplement l'usage qui est fait des fonds publics dans ce genre de projet.

Rappelons d'abord les origines du projet ainsi que les justifications de ses promoteurs.

1. Les origines de l'UQAR à Lévis et le nouveau site

1.1. Les origines de l'UQAR à Lévis

C'est au terme d'une expansion territoriale commencée vers la fin des années 70 que l'Université du Québec à Rimouski s'est établie à Lévis. Son développement vers l'ouest l'UQAR l'a d'abord commencé à Rivière-du-Loup et à La Pocatière où elle avait ouvert des bureaux locaux.³² C'est en novembre 1980 qu'est ouvert un bureau régional qui ne compte d'abord qu'un seul employé permanent, qui devra attendre 1984 avant de recevoir l'appui d'un autre collègue. Les premiers professeurs permanents, au nombre de trois, font leur arrivée presque dix ans plus tard en 1992.³³

Dans les années 1980, l'UQAR à Lévis dessert de 500 à 600 étudiants à temps partiel, recrutés pour la plupart dans les programmes d'animation et d'administration d'abord et puis, peu après, dans celui de techniques

³² Bélanger, Mario (2006) « Tout a commencé près d'une cabine téléphonique ... lors d'une discussion avec M. Roméo Tanguay », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/Leviscabinetelephonique.asp>, page visitée le 4 février 2009

³³ Bélanger, Mario (2006) « L'UQAR, 25 ans de présence à Lévis. Quelques dates à souligner dans l'histoire du Campus de Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/25ansLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009

infirmières.³⁴ Au tournant des années 1990, ce sont 1200 étudiants qui fréquentent les cours donnés dans des locaux situés à la Place Tanguay.³⁵

En 1991, l'UQAR loue la section est du Collège de Lévis après y avoir réalisé d'importants travaux de rénovation. Plus tard, l'UQAR louera des locaux dans la section centrale³⁶ inaugurant ainsi le « Centre d'études universitaires de la Rive-Sud » (CEURS), qui changera de nom en 1998 pour devenir le Campus de l'UQAR à Lévis.³⁷

Toujours en 1991, l'UQAR démarre son premier programme de maîtrise (gestion de projets) dans la région de Lévis.³⁸ Entre 1990 et 2000, les premiers programmes à temps complet sont mis sur pied : administration (baccalauréat en 1992), sciences comptables (1994 pour le baccalauréat), puis enseignement préscolaire-primaire (baccalauréat en 1996), adaptation scolaire et sociale (baccalauréat en 1997) et sciences infirmières (baccalauréat en 2002). Du même coup, la population étudiante change. D'abord concentré sur les étudiants de la formation continue, le campus accueille dorénavant des finissants collégiaux.³⁹ Par la suite, l'effectif étudiant ne cesse de croître, notamment sous l'impulsion

³⁴ Bélanger, Mario (2006) « Robert Paré et Lyne Ruest, pionniers de l'UQAR à Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueRPareLRuest.asp>, page visitée le 4 février 2009

³⁵ Bélanger, Mario (2006) « Robert Paré et Lyne Ruest, pionniers de l'UQAR à Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueRPareLRuest.asp>, page visitée le 4 février 2009

³⁶ Bélanger, Mario (2006) « Robert Paré et Lyne Ruest, pionniers de l'UQAR à Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueRPareLRuest.asp>, page visitée le 4 février 2009

³⁷ Bélanger, Mario (2006) « L'UQAR, 25 ans de présence à Lévis. Quelques dates à souligner dans l'histoire du Campus de Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/25ansLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009

³⁸ Bélanger, Mario (2006) « L'UQAR, 25 ans de présence à Lévis. Quelques dates à souligner dans l'histoire du Campus de Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/25ansLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009

³⁹ Bélanger, Mario (2006) « Robert Paré et Lyne Ruest, pionniers de l'UQAR à Lévis », *UQAR Info*, 30 mars (www.uqar.ca, page visitée le 4 février 2009) / Bélanger, Mario (2006) « L'UQAR, 25 ans de présence à Lévis. Quelques dates à souligner dans l'histoire du Campus de Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/25ansLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009

des programmes en éducation à temps complet, en 1998. En 2000, le campus de Lévis accueille sa première cohorte au programme de MBA pour cadres.⁴⁰

Les données de 2004 indiquent une hausse des inscriptions.⁴¹ De l'automne 1998 à l'automne 2003, le nombre d'inscriptions est passé de 962 à 1944. Durant la même période, les inscriptions à temps plein (dans les programmes en éducation, en administration et en sciences infirmières), ont plus que doublé, passant de 302 à 891, alors que les inscriptions à temps partiel sont passées de 660 à 1053.

La croissance se maintient les années suivantes, tant et tellement qu'en 2007-2008, l'augmentation du nombre d'étudiants à temps plein « provient essentiellement du campus de Lévis ».⁴² À l'automne 2006, 5387 étudiants sont inscrits à l'UQAR, dont 44% fréquentent le campus de Lévis.⁴³ Le tableau suivant offre un peu plus de précisions car il présente les étudiants de l'UQAR selon leur lieu d'études pour la session automne 2007.

Tableau 2. Étudiants de l'Université du Québec à Rimouski, selon le lieu de leurs études à l'automne 2007 (nombre d'étudiants)

	Temps complet	Temps partiel	Total
Rimouski	1732	806	2538
Rivière-du-Loup	1	147	148
Baie-Comeau	0	97	97

⁴⁰ Bélanger, Mario (2006) « L'UQAR, 25 ans de présence à Lévis. Quelques dates à souligner dans l'histoire du Campus de Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/25ansLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁴¹ Université du Québec à Rimouski (2004) « Hausse des inscriptions à l'UQAR », *UQAR Info*. Journal de l'Université du Québec à Rimouski, 8 septembre, <http://www.uqar.ca/uqar/pub/8sept04.html#Hausse%20des%20inscriptions%20à%20l'UQAR>, page visitée le 4 février 2009

⁴² Université du Québec à Rimouski. Vice rectorat à la formation et à la recherche (2008) *Rapport annuel, 2007-2008*, p. 6

⁴³ Ringuet, Michel (2007) « L'UQAR, une université à deux campus complémentaires et indissociables, présente de différentes façons sur un vaste territoire », *UQAR Info*, 19 février 2007, <http://www.uqar.ca/uqar-info/010207/UQARdeuxcampus.asp>, page visitée le 30 mars 2009

Matane	1	72	73
Gaspé	2	149	151
Carleton	0	53	53
Lévis	1285	1247	2535
Maroc	0	14	14

Source : Université du Québec à Rimouski. Vice rectorat à la formation et à la recherche (2008) *Rapport annuel, 2007-2008*, Tableau 6, p. 6

Il en va pour le personnel comme pour les étudiants : l'effectif augmente.⁴⁴ En 1998, le personnel régulier du Campus de Lévis est composé de 17 personnes (dont 10 professeurs réguliers), contre une soixantaine (dont une trentaine de professeurs réguliers) en 2006.⁴⁵ Durant la période de l'automne 1998 à l'automne 2003, le personnel d'encadrement et de soutien passe de 6 à 21,5.⁴⁶ Les chargés de cours, pour l'ensemble de l'UQAR, assument en 2007-2008, 59% des « activités d'enseignement », une augmentation par rapport aux 53% de 2000-2001.⁴⁷

1.2. Pour répondre à la croissance : un nouveau site pour l'UQAR à Lévis

La croissance met bientôt l'organisation sous pression et les pénuries de locaux se font sentir. Le 2 mai 2005, l'Université lance un appel de propositions pour la

⁴⁴ « Hausse des inscriptions à l'UQAR », *UQAR Info. Journal de l'Université du Québec à Rimouski*, 8 septembre 2004 <http://www.uqar.ca/uqar/pub/8sept04.html#Hausse%20des%20inscriptions%20à%20l'UQAR>, page visitée le 4 février 2009

⁴⁵ Bélanger, Mario (2006) « L'UQAR, 25 ans de présence à Lévis. Quelques dates à souligner dans l'histoire du Campus de Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/25ansLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁴⁶ « Hausse des inscriptions à l'UQAR », *UQAR Info. Journal de l'Université du Québec à Rimouski*, 8 septembre 2004 <http://www.uqar.ca/uqar/pub/8sept04.html#Hausse%20des%20inscriptions%20à%20l'UQAR>, page visitée le 4 février 2009

⁴⁷ Université du Québec à Rimouski. Vice rectorat à la formation et à la recherche (2008) *Rapport annuel, 2007-2008*, p. 6

conception d'un nouveau campus suivant un modèle de PPP. Le 28 septembre 2005, on annonce le début des travaux pour le 19 avril 2006⁴⁸.

Le document d'appel attend des propositions pour un édifice existant ou à construire. La superficie d'abord envisagée est de 12 000 m² sur trois étages pour l'édifice et de 25 000 m² pour le terrain. Le document prévoit également d'entrée de jeu la possibilité d'une expansion de 20% pour l'un ou l'autre.⁴⁹ L'UQAR retiendra finalement la proposition de construction d'un tout nouvel édifice qui sera érigé à l'angle des boulevards Étienne-Dallaire et Alphonse-Desjardins, à Lévis. Le bâtiment d'une superficie de 14 400 m² possède quatre étages⁵⁰.

Les documents consultés indiquent que l'analyse de l'opportunité de cet ajout a été confiée au promoteur et que la décision d'aller de l'avant a été prise en fonction des « désagréments d'un agrandissement et pour réduire les coûts de réalisation de la superficie supplémentaire ».⁵¹ Cette décision ajoute des coûts au projet et elle entraîne l'UQAR dans la voie de la promotion immobilière, comme on le verra plus loin. Pour l'instant, il suffit de remarquer que, dans le contexte économique actuel, la location des locaux vacants risque d'être difficile et d'entraîner des conséquences financières importantes pour l'université étant donné les termes de l'entente qu'elle a conclue avec le promoteur.

Le partenaire privé de l'UQAR dans la construction et l'exploitation du campus de Lévis est le Groupe commercial AMT Inc., constitué en 1990, un promoteur

⁴⁸ Bélanger, Mario (2006) « Le nouveau campus, un atout pour Lévis, pour Chaudière-Appalaches et pour Québec », entrevue avec Daniel Rousse, *UQAR Info*, 16 mai, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueDanielRousse.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁴⁹ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, 2 mai 2005, « Description », p. 4.

⁵⁰ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, article 3

⁵¹ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, préambule, *alinéa e*) et g).

immobilier de la ville de Québec, dont le premier actionnaire est une compagnie de gestion de Québec du nom de Gestion Maurice Tanguay inc, et le 2^e actionnaire, également une entreprise de gestion, une compagnie à numéro (9161-8694 Québec inc.), sise boulevard Étienne-Dallaire à Lévis⁵².

Cette entreprise n'est pas étrangère à l'UQAR. De fait, elle lui est en quelque sorte associée depuis les débuts de sa présence à Lévis. En effet, comme le relate *UQAR-Info* dans un article à saveur quasi hagiographique, c'est Roméo Tanguay, l'arrière-grand-père de l'actuel président du Groupe AMT, qui aurait inauguré une ère de collaboration qui débouchera finalement sur ce partenariat. L'article y célèbre une anecdote qui pimente pour ainsi dire l'histoire officielle de l'établissement en mettant en relief les débuts modestes et le contexte de familiarité qui les a marqués. À cette époque, l'UQAR n'avait pas de locaux à Lévis et son seul employé était, pour ainsi dire, itinérant. Un jour, Roméo Tanguay croisa par hasard cet employé près d'une cabine téléphonique extérieure qui lui servait de centre de communications. Étonné d'un tel dénuement, Roméo Tanguay lui aurait offert de louer à l'UQAR des locaux à la « Place Tanguay ». Il lui aurait également affirmé : « moi, je n'ai pas eu la chance d'aller à l'université, mais je crois à l'éducation et je suis très heureux de contribuer à l'implantation de l'UQAR à Lévis.»⁵³ Ce souvenir heureux est évoqué pour témoigner de la longue histoire de rapprochement avec le milieu – et en particulier avec le milieu des affaires – qui compterait pour une part importante dans le succès de l'implantation à Lévis du campus de l'UQAR. L'anecdote n'est pas sans résonance dans la région, en effet, où l'implantation d'un équipement universitaire est accueillie avec enthousiasme et fierté.

La collaboration avec l'homme d'affaires local a beaucoup évolué et le locateur est finalement devenu un « partenaire » qui a joué un rôle essentiel dans

⁵² Québec. Ministère du Revenu. Registraire des entreprises, *Registre des entreprises (en ligne)*, <https://ssl.reg.gouv.qc.ca/slc0110.html>, page consultée le 24 mars 2009.

⁵³ Bélanger, Mario (2006) « Tout a commencé près d'une cabine téléphonique ... lors d'une discussion avec M. Roméo Tanguay », *UQAR Info*, 30 mars 2006, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/Leviscabinetelephonique.asp>, page visitée le 4 février 2009

l'érection du campus de Lévis. Grâce à une entente conclue avec l'UQAR et saluée avec enthousiasme comme un modèle du genre, le Groupe commercial AMT, à la propriété duquel est associé un descendant de Roméo Tanguay est en effet devenu propriétaire de l'édifice qu'occupe l'UQAR. Le discours promotionnel présente le projet comme un « investissement » de la part du Groupe commercial AMT, réalisation d'une valeur de \$25 millions.

Le nouveau bâtiment sera construit par le Groupe Tanguay (Groupe commercial AMT Inc.). Les travaux représentent un investissement d'environ 25 millions \$. La dimension du nouvel édifice, de 12 000 m², soit le double de la superficie occupée actuellement par l'UQAR au Collège de Lévis. (...) Selon l'entente, la construction de l'édifice de même que la gestion, l'entretien et les frais d'exploitation sont pris en charge par le promoteur pour la durée de l'emphytéose (25 ans), avant de remettre à l'UQAR un édifice pratiquement remis à neuf.⁵⁴

Ailleurs, on peut lire :

Selon l'entente, la construction de l'édifice de même que la gestion, l'entretien et les frais d'exploitation sont pris en charge par le promoteur pour la durée de l'emphytéose (25 ans), avant de remettre à l'UQAR, en vertu d'une clause de maintien d'actifs incluse dans le contrat, un édifice pratiquement remis à neuf en 2032.⁵⁵

La contribution financière des contribuables est, quant à elle, soulignée plus discrètement.

En bref, le MELS s'occupe de rembourser l'emphytéose et d'acquitter des frais de fonctionnement; le promoteur, en plus de gérer le bâtiment, est responsable du risque de financement sur 25 ans et du dépassement des coûts; et pour sa part, l'UQAR assume une partie des travaux d'aménagement.⁵⁶

⁵⁴ Bélanger, Mario (2006) « Les travaux de construction sont lancés », *UQAR Info*, 19 avril, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/travauxlances.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁵⁵ Bélanger, Mario (2006) « Déjeuner de la Chambre de commerce de Québec. Le nouveau Campus de l'UQAR à Lévis: un projet PPP qui devient un modèle? », *UQAR Info*, 4 décembre, <http://www.uqar.ca/uqar-info/011206/RousserencontreCCQ.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁵⁶ Bélanger, Mario (2006) « Déjeuner de la Chambre de commerce de Québec. Le nouveau Campus de l'UQAR à Lévis: un projet PPP qui devient un modèle? », *UQAR Info*, 4

L'enthousiasme est mauvais conseiller. L'analyse le démontrera, les choses ne sont pas aussi simples. Assuré de revenus que lui garantit une entente avec l'Université, le promoteur ne s'aventure guère. Il est certainement abusif de décrire sa participation comme un investissement, il serait plus juste de dire qu'il a profité d'une belle occasion d'affaires avec un partenaire institutionnel qui a accepté de lourdes contraintes pour faire de ce promoteur un intermédiaire qui profitera bien de ses efforts de développement. Même si les discours officiels restent muets sur les questions du profit réalisé par le promoteur, on ne parle pas ici de philanthropie : qui dit occasion d'affaires dit occasion de profit. La réaction des milieux d'affaires, du reste, ne manque pas de bien saisir les choses.

Dans la région de Québec, le milieu des affaires s'intéresse vivement au montage novateur et original mis en place par l'UQAR, le Groupe AMT et le Gouvernement du Québec afin de financer la construction et la maintenance d'un nouveau Campus de l'UQAR à Lévis. Le 22 novembre, M. Daniel Rousse, vice-recteur au Campus de Lévis, et Mme Nancy Demers, l'avocate responsable du dossier, étaient les invités de la Chambre de commerce de Québec, lors d'un déjeuner-conférence à l'Hôtel Québec. Une soixantaine de gens d'affaires sont venus pour se renseigner sur ce projet, qui, dans un contexte économique serré, semble devenir un modèle de développement emballant dans le cadre d'une entente de Partenariat public-privé (PPP).⁵⁷

Cet intérêt s'est d'ailleurs traduit par la remise de deux prix attribués à l'UQAR-Lévis par les Chambres de commerce des environs.

L'UQAR campus de Lévis rayonne de plus en plus dans la région de Lévis et de la Chaudière-Appalaches. Au printemps dernier, l'UQAR s'est méritée deux distinctions : le premier prix lui a été décerné par la Chambre de commerce de Québec pour son apport au développement

décembre, <http://www.uqar.ca/uqar-info/011206/RousserencontreCCQ.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁵⁷ Bélanger, Mario (2006) « Déjeuner de la Chambre de commerce de Québec. Le nouveau Campus de l'UQAR à Lévis: un projet PPP qui devient un modèle? », *UQAR Info*, 4 décembre, <http://www.uqar.ca/uqar-info/011206/RousserencontreCCQ.asp>, page visitée le 4 février 2009

économique et social de la grande région de Québec et le second, par la Chambre de commerce de Lévis, pour sa contribution au dynamisme de la région de Lévis. Ces reconnaissances sont une belle marque d'appréciation à l'endroit de tous les membres de la communauté universitaire de l'UQAR-campus de Lévis.⁵⁸

Loin de mettre en relief l'intérêt privé, les arguments de légitimation du projet présentent plutôt le promoteur comme un bienfaiteur pour la communauté. La compagnie contribue au développement de la communauté, la famille fait des dons à la Fondation de l'UQAR⁵⁹ et le propriétaire est fier de poursuivre les bonnes relations entreprises par son arrière-grand-père. Tout cela peut bien être vrai, ces arguments ne touchent évidemment pas à l'essentiel : l'objectif d'une entreprise est de faire du profit et quelle que soit la grandeur de son attachement à la communauté, elle ne lui sacrifiera jamais que des avantages accessoires. Par ailleurs, elle décidera de ses dons en fonction des problèmes qui la touchent ou qui l'intéressent, elle ou ses décideurs, et non pas dans une logique collective et à long terme de développement. La convergence des intérêts n'est pas la communauté des intérêts. Au moment des annonces, la confusion est bien servie par l'air du temps : le développement de l'université n'est plus vu comme une affaire strictement publique. Les considérations d'affaires, les arguments de marché et les lieux communs sur la prétendue plus grande efficacité du secteur privé ramollissent les questionnements. L'avantage pour l'université, l'intérêt public et celui des contribuables ne font pas l'objet de très vives préoccupations : l'arrivée du privé est présentée comme allant de soi dans un contexte où son rôle est défini comme un palliatif à de supposées insuffisances de l'État.

⁵⁸ Université du Québec à Rimouski. Vice rectorat à la formation et à la recherche (2008) *Rapport annuel, 2007-2008*, p. 79

⁵⁹ Maurice Tanguay, président de la Fondation du même nom et associé aux ameublements Tanguay, a versé \$250 000 pour l'achat d'équipements pour les campus de Rimouski et de Lévis. Il a, du même coup, offert \$25 000 pour des dons annoncés à grands renforts de site internet, de rapport annuel (et sans doute de médias locaux). Voir Fondation de l'UQAR (2007) « Campagne majeure de financement 2006-2010. La Fondation reçoit 275 000\$ du Groupe Tanguay », *Nouvelles et faits saillants*, <http://fuqar.uqar.ca/index.asp>, page visitée le 24 mars 2009. La même nouvelle apparaît dans le rapport annuel 2007 de la Fondation (<http://fuqar.uqar.ca/documents/rapportannuel2007.pdf>, page visitée le 24 mars 2009). On peut ajouter à cela que dans le cas du développement du Campus St-Jérôme par l'UQO, Jacques Tanguay, le président du Groupe commercial AMT contribue à la campagne de financement de l'UQO et sollicite ses contacts pour le même financement.

1.3. La promotion du projet

Pour l'UQAR, le développement du campus de Lévis apparaît comme une voie indispensable à sa croissance et à son rayonnement. C'est d'abord une affaire de « clientèle » : pour maintenir la croissance des inscriptions, il lui faut améliorer sa capacité de captage des « clientèles » dans les bassins démographiques à sa portée. La chose n'est pas avouée aussi rudement mais le fait demeure : le bassin du Bas-St-Laurent-Gaspésie ne lui laisse entrevoir qu'un potentiel très limité. Sa présence à Lévis lui donne accès à une population qu'elle juge inadéquatement desservie et elle y voit la possibilité de développer des activités de recherche diversifiées, en lien avec les besoins de main-d'œuvre de la région.

Dans une perspective de développement et de croissance à long terme il apparaît clairement aux autorités de l'université qu'il faille accroître la visibilité de l'UQAR dans la région de Québec et à Lévis⁶⁰. Il faut pour cela que son offre soit plus efficace (plus attrayante) et, dans cette perspective, il faut occuper des locaux plus fonctionnels et accroître la superficie des bâtiments où elle loge. La question de l'espace disponible devient une préoccupation centrale et la justification première de ses ambitions immobilières.⁶¹.

Évidemment, ces ambitions ne se suffisent pas à elles-mêmes et l'UQAR ne se justifie pas de croître pour croître. C'est en fonction d'une lecture des « besoins » que le projet sera présenté et défendu. Ce sont ces besoins qui sont mis de l'avant, bien davantage que la raison d'être de l'établissement rimouskois, encore

⁶⁰ Bélanger, Mario (2006) « Le nouveau campus, un atout pour Lévis, pour Chaudière-Appalaches et pour Québec », entrevue avec Daniel Rousse, *UQAR Info*, 16 mai, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueDanielRousse.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁶¹ Bélanger, Mario (2006) « Le nouveau campus, un atout pour Lévis, pour Chaudière-Appalaches et pour Québec », entrevue avec Daniel Rousse, *UQAR Info*, 16 mai, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueDanielRousse.asp>, page visitée le 4 février 2009

que les paramètres qui lui ont donné sa raison d'être soient ici évoqués mais transplantés, transportés dans le contexte lévisien. Ainsi le vice-recteur au campus de Lévis affirme-t-il que le campus de Lévis existe pour répondre aux « besoins de la région », c'est-à-dire pour développer la formation et la recherche en fonction des besoins des entreprises.

Notre défi, c'est de faire face aux besoins de la région, par nos programmes d'enseignement, nos spécialités de recherche et nos activités de transfert technologique et de services à la collectivité. Nous avons déjà une bonne gamme de programmes en sciences de l'éducation, en sciences de la gestion et en sciences de la santé, mais il faudra voir plus loin. Par exemple, la région de Chaudière-Appalaches est bien développée du côté de l'alimentation, avec des entreprises comme Frito Lay, Exceldor et Lafleur. Elle a aussi une expertise dans le transport, avec 25 entreprises, dont Prévost Car. C'est essentiel d'être sensible à cette réalité, d'anticiper les besoins en formation et en recherche, en collaboration avec les entreprises mais aussi avec les Cégeps de Lévis-Lauzon, Beauce-Appalaches, et Thetford-Mines, ainsi qu'avec les quatre commissions scolaires de la Chaudière-Appalaches. (...) Ce qui est important, c'est de bien évaluer les besoins du milieu, de bien connaître le potentiel de notre Campus, et de développer nos activités en conséquence.⁶²

Chose promise, chose due. Pour ne citer que quelques exemples, l'UQAR à Lévis a dispensé en 2007-2008 les formations suivantes⁶³ :

- formation d'une cohorte de 31 personnes dans le cadre du certificat en soins critiques à St-Georges à la demande du Centre universitaire des Appalaches,
- un programme de DESS en gestion des personnes en milieu de travail à un groupe du Mouvement Desjardins,
- formation pour les Centres de jeunesse en matière de santé mentale chez les jeunes,

⁶² Bélanger, Mario (2006) « Le nouveau campus, un atout pour Lévis, pour Chaudière-Appalaches et pour Québec », entrevue avec Daniel Rousse, *UQAR Info*, 16 mai, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueDanielRousse.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁶³ Université du Québec à Rimouski. Vice rectorat à la formation et à la recherche (2008) *Rapport annuel, 2007-2008*, p. 76-77

- développement d'activités de formation non créditées pour les enseignants appelés à donner le cours « Éthique et culture religieuse »,
- formation de six jours en formation de formateurs en hygiène et salubrité pour le MSSS,
- formations courtes non créditées : « La spiritualité et l'éthique, la spiritualité et la sexualité », « Le plagiat électronique dans les travaux scolaires »; « Surmonter le deuil ».

Une bonne chose n'arrivant pas toujours seule, le projet ne manque pas non plus de retombées immobilières et foncières. Le campus s'implante sur un terrain vague situé dans une zone urbaine périphérique dont il contribuera à faire croître la valeur et l'attractivité. On comprend dès lors l'enthousiasme des gens d'affaires et des édiles municipaux.

La construction du Campus de l'UQAR s'inscrit dans une véritable explosion immobilière dans ce quartier de Lévis, situé près de l'autoroute 20. Dernièrement, on a annoncé qu'un Centre de congrès sera érigé à proximité, avec un hôtel, un centre commercial et des condos. Des projets pour 100M\$. «L'arrivée du Campus dans ce quartier suscitera de nouveaux besoins, par exemple en logements pour les étudiants, constate Serge Bérubé⁶⁴. Il y a encore du terrain pour de nouveaux développements. Il faudra être imaginatifs et trouver les meilleures solutions. »⁶⁵

Ces avantages apparaîtront supérieurs aux retombées qu'aurait pu avoir une implantation dans un bâtiment patrimonial comme le Collège de Lévis au cœur d'un vieux quartier que l'arrivée de l'université aurait pu revitaliser. Cette hypothèse qui avait suscité des débats dans le milieu aurait été écartée en raison des coûts et des risques plus grands qu'aurait fait courir la restauration d'un bâtiment ancien – un argument bien connu des défenseurs du patrimoine! Le

⁶⁴ Serge Bérubé est responsable du projet pour l'UQAR.

⁶⁵ Bélanger, Mario (2006) « La construction du nouveau Campus de Lévis avance comme prévu », *UQAR Info*, 27 septembre, <http://www.ugar.ca/ugar-info/01octobre2006/ConstructioncampusLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009

projet de campus se méritera, du reste, le Prix Cornichon 2006 décerné par le Groupe d'initiatives et de recherches appliquées au milieu pour :

... marquer d'un démerite des projets d'architecture et d'aménagement qui apparaissent comme des appauvrissements de la qualité de l'urbanisme et du paysage bâti de Lévis.... Un premier Prix Cornichon est attribué au **Campus de l'Université du Québec à Rimouski** dans le secteur commercial de Lévis. En quittant le Collège de Lévis et le Vieux-Lévis, ce projet va tout à fait à contre-courant de la conservation des noyaux institutionnels au pays. À Chicoutimi, à Rimouski, à Montréal avec l'UQAM et à Québec avec le retour dans le quartier latin de plusieurs facultés de Laval, les universités ont opté pour le centre-ville et la récupération de vieilles maisons de savoir. En choisissant un paysage de quincaillerie et d'autoroutes, l'UQAR sèvre Lévis d'une relance de son vieux centre et inscrit l'université en PPP dans une dynamique où le secteur privé ne s'est jamais avéré d'une contribution à la hauteur des attentes de la liberté académique et de l'expression des valeurs particulières qui caractérisent partout les institutions de haut savoir. C'est pour son choix de localisation gênante que l'UQAR se mérite ce prix, au grand désaveu du jury.⁶⁶

Ironiquement, alors que l'Université contribue au développement d'un banal quartier sans âme comme il s'en fait des milliers en Amérique du Nord, elle vante, dans l'introduction de sa promotion à ses futurs étudiants, les attraits historiques et la bohème de Lévis.

Laissez-vous séduire par l'ambiance de ses restaurants, bars et terrasses, par la piste cyclable qui longe le fleuve, par les lieux et les sites historiques qui ont été légués en héritage.⁶⁷

S'éloignant de Rimouski pour étendre son rayon d'action et son bassin de recrutement, l'UQAR recycle son discours régionaliste alors même qu'elle délocalise en quelque sorte ses activités. Ce n'est pas le moindre des paradoxes. De deux choses l'une; ou bien c'est le rôle régional qui l'emporte et l'on voit mal pourquoi l'UQAR délocalise son activité ou bien c'est la « clientèle » qui compte

⁶⁶ Groupe d'initiatives et de recherches appliquées au milieu (2006) *Prix Corniche et Cornichon*, http://www.clevislazon.gc.ca/Giram/Prix_Corniche_Cornichon_2006.htm, page visitée le 3 avril 2009

⁶⁷ Université du Québec à Rimouski (2008) *Choisir l'UQAR. Campus de Lévis. Université du Québec à Rimouski* (www.uqar.ca/choisir/levis/index.asp, page visitée le 21 mars 2009).

pour l'UQAR et l'on ne comprend plus la pertinence du discours régional dans son argumentaire.

Cela étant dit, ce paradoxe n'éteint en rien la pertinence ou non d'un établissement universitaire à Lévis, mais il fait bien ressortir la nécessité de tenir une réflexion d'ensemble sur la configuration du système universitaire et son déploiement sur le territoire en fonction d'une vision claire et cohérente de la complémentarité des établissements et en fonction d'une conception de l'accessibilité aux études supérieures qui soit définie sur des considérations plus larges que les besoins des entreprises et la proximité des bassins de recrutement.

2. La réalisation du campus de l'UQAR à Lévis

Quels qu'aient été ses motifs, le projet d'un campus à Lévis relevait d'une ambition dont l'UQAR n'avait pas les moyens. Comme toutes les universités et l'ensemble des établissements publics, l'UQAR subit les effets des restrictions budgétaires du milieu des années 1990. À la fin des années 1990, l'université prévoyait (1999-2000) un déficit de 3 474 700\$ et un déficit accumulé (au 31 mai 2000) de 5,5 millions \$.⁶⁸ L'année suivante, même situation, avec un déficit accumulé (au 31 mai 2001) de 6,3 millions \$.⁶⁹ Quelques années plus tard, au 1^{er} juin 2003, le déficit accumulé est du même ordre, 6,87 millions \$, ce qui représente plus de 16% du budget annuel de 44 millions\$.⁷⁰ Et ainsi de suite. L'équilibre sera rétabli en 2007-2008 et maintenu l'année suivante, mais cela

⁶⁸ « Budget 1999-2000. L'UQAR est confrontée à un déficit structurel qui devra être corrigé », *UQAR Info*, Jeudi 17 juin 1999, <http://www.uqar.ca/uqar/pub/17juin99.htm#Budget>, page visitée le 30 mars 2009

⁶⁹ « Les universités en régions. Une mission de plus en plus difficile à remplir », *Uqar Info*, Mardi, 7 mars 2000, <http://www.uqar.ca/uqar/pub/7mars00.htm>, page visitée le 30 mars 2009

⁷⁰ Université du Québec à Rimouski (2004) *Plan d'orientation stratégique 2004-2009*, adopté par le Conseil d'administration de l'UQAR, le 15 juin 2004

n'efface pas le déficit accumulé qui, pour l'année 2007-2008, s'établit toujours à 6,5 millions \$, soit 11% des revenus.⁷¹

Dans ce contexte, le recours à un partenaire privé apparaît comme une solution pour contourner l'impossibilité d'obtenir des fonds par le biais du Conseil du Trésor.⁷²

Le groupe AMT s'est engagé à construire le nouveau campus de Lévis et à en assurer la gestion, l'entretien et la surveillance pour une période de 25 ans. Au terme de ce délai, l'université pourra se prévaloir de son option d'achat privilégié, pour une somme symbolique de 1 \$⁷³.

La particularité de l'entente qui lie l'UQAR au Groupe commercial AMT Inc. est qu'il s'agit d'un partenariat à long terme entre une entreprise privée et un établissement universitaire. L'entreprise n'est pas uniquement impliquée dans la conception et la réalisation d'un projet de développement immobilier, ce qui est courant, mais elle intervient dans la gestion, l'administration et l'octroi de services⁷⁴ en plus d'être propriétaire de l'immeuble. D'un côté il y a le Groupe commercial AMT Inc. qui est responsable de la gestion du bâtiment et du terrain en plus d'assurer les services liés à l'entretien et à la surveillance et de l'autre côté, il y a l'université qui se dégage d'une partie de ses activités pour se centrer davantage sur la recherche et l'enseignement⁷⁵. En confiant à une entité extérieure la prise en charge de ce campus, l'UQAR participe à la privatisation

⁷¹ Université du Québec à Rimouski (2008) « Bilan de l'année. Rapport annuel UQAR 2007-2008 », *UQAR Info*, 31 octobre 2008, <http://www.uqar.ca/uqar-info/1008/Rapportannuel07-08.asp>, page visitée le 21 mars 2009

⁷² Bélanger, Mario (2006) « Déjeuner de la Chambre de commerce de Québec. Le nouveau Campus de l'UQAR à Lévis: un projet PPP qui devient un modèle? », *UQAR Info*, 4 décembre, <http://www.uqar.ca/uqar-info/011206/RousserencontreCCQ.asp>, page visitée le 4 février 2009

⁷³ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe F, « Protocole d'entente », 2 mai 2005, article 3, p. 133

⁷⁴ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005

⁷⁵ Nous verrons cependant plus loin que cette entente fait d'elle un promoteur immobilier, ce qui l'éloigne singulièrement de l'enseignement et de la recherche!

d'une partie des activités liées à la mission universitaire et se transforme graduellement en courtier de formation. Cela est d'ailleurs bien illustré par le fait que non seulement l'UQAR a délocalisé une partie de sa formation à Lévis, mais le campus de Lévis lui-même offre de la formation à l'extérieur de ses murs. Par exemple un certificat en santé mentale à St-Georges de Beauce a été offert (à l'automne 2005) tandis que le baccalauréat en soins infirmiers est dispensé à Montmagny.⁷⁶

2.1. Une cession en emphytéose

La conception du projet ne semble pas avoir été, à l'origine, objet d'un partenariat avec le promoteur. Le projet est, en effet, défini de manière très détaillée par l'appel de propositions public de l'université. Ce document énonce les termes du partenariat recherché avec un éventuel promoteur privé. Puisque l'UQAR désirait se doter d'un nouveau campus sans avoir à acquérir en propre de nouveaux terrains ou bâtiments, elle a eu recours à l'emphytéose.

L'emphytéose est un droit qui permet à une personne, pendant un certain temps (entre 10 et 100 ans), d'utiliser pleinement un immeuble appartenant à autrui et d'en tirer tous ses avantages, à la condition de ne pas en compromettre l'existence et à charge d'y faire des constructions, ouvrages ou plantations qui augmentent sa valeur d'une façon durable.⁷⁷

⁷⁶ Bélanger, Mario (2006) « Le nouveau campus, un atout pour Lévis, pour Chaudière-Appalaches et pour Québec », entrevue avec Daniel Rousse, *UQAR Info*, 16 mai, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueDanielRousse.asp>, page visitée le 4 février 2009. Ces exemples n'épuisent pas les interventions de l'UQAR, qui intervient en formation à Gaspé et à Baie Comeau et qui a des projets internationaux, notamment un baccalauréat en administration à Casablanca. Voir Bélanger, Mario (2008) « En ce début d'année 2008. Entrevue avec le recteur Michel Ringuet », *UQAR Info*, 8 janvier, <http://www.uqar.ca/uqar-info/0108/entrevuerecteur.asp> page visitée le 21 mars 2009

⁷⁷ Berger, Jean-Pierre (2004) « L'emphytéose, un outil méconnu », *Collection fiscale, bulletin d'information*, vol. 6, no 5, mai 2004, <http://www.cch.ca/bulletins/fiscal/mai2004.pdf>, page visitée le 15 mars 2009

En cédant en emphytéose, sur une durée de 25 ans, le campus de Lévis à l'UQAR, le Groupe commercial AMT Inc. demeure propriétaire de l'immeuble pour toute la durée de l'entente, c'est-à-dire du 4 juin 2007 jusqu'au 4 juin 2032⁷⁸.

Par l'acte de cession en emphytéose, l'université — l'emphytéote — renonce à faire abandon de son droit d'emphytéose pendant le terme :

Nonobstant les dispositions de l'article 1211 du *Code civil du Québec*, l'Emphytéote renonce à faire abandon de son droit d'emphytéose pendant le Terme.⁷⁹

L'université s'engage ainsi de façon irrémédiable. Peu importe l'évolution du contexte et des conditions de son partenariat ou encore de son propre développement, l'UQAR ne peut, pendant toute cette période de vingt-cinq ans, se dissocier du partenariat même si ce dernier lui devient défavorable. La flexibilité alléguée du recours au PPP en prend pour son rhume, puisque l'établissement public se trouve enchaîné à une propriété qui n'est jamais ultimement la sienne, du moins durant le terme de l'entente, même si elle en assume toutes les responsabilités de propriétaire. Pour le propriétaire, l'avantage est aussi évident que confortable : sa rente lui est garantie quoi qu'il advienne.

En fait, la seule chose qui permettrait à l'université de se retirer de l'emphytéose, serait une destruction complète du bâtiment par un sinistre. Nonobstant l'obligation de l'emphytéote de reconstruire en cas de sinistre⁸⁰, l'acte de cession en emphytéose stipule en effet que :

⁷⁸ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 10.1, p. 15)

⁷⁹ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 10.2, p. 15)

⁸⁰ « en cas de destruction du Bâtiment ou des Améliorations Obligatoires, reconstruire, restaurer et réaménager, dans les douze (12) mois à compter du sinistre, s'il y a Destruction partielle, ou dans les six (6) mois, s'il y a Destruction totale, pour une valeur au moins égale, selon des plans et devis ayant reçu approbation écrite du Propriétaire (...) », Groupe Commercial AMT Inc.;

Nonobstant toute disposition contraire, au cas de Destruction totale du Bâtiment et des améliorations Obligatoires survenant au cours des vingt-cinq (25) dernières années du présent Acte, l'emphytéote pourra, au moyen d'un avis écrit donné au Propriétaire dans les trois (3) mois suivant leur Destruction totale ou la décision de l'Évaluateur qu'il s'agit d'une Destruction totale, mettre fin au présent Acte. Dans un tel cas, les sommes provenant des assurances seront la propriété absolue du Propriétaire aux lieu (sic) et place des Améliorations Obligatoires prévues au présent contrat.

Toutefois, puisque l'université a besoin de ces espaces (et qu'au demeurant elle les paie), elle n'a aucun avantage à ne pas reconstruire. Le promoteur, dans la conception et la livraison du projet, n'encourt en définitive aucun risque : il recevra sa rente liée à l'acte d'emphytéose, sans altération dans le paiement et sans être soumis aux imprévus qui servent de justification au recours au privé pour ce type de projet. Les seuls risques à long terme sont portés par l'université.

Toujours selon la logique de l'emphytéose, c'est le propriétaire (le promoteur privé) qui a droit à une indemnisation en cas d'expropriation. La chose, bien que hautement hypothétique, vaut néanmoins la peine d'être soulignée car elle illustre elle aussi que c'est l'université qui court des risques dans l'aventure. En effet, les termes de l'entente font en sorte que l'université se retrouverait sans locaux et que la somme établie pour une éventuelle expropriation servirait d'abord le propriétaire et ensuite, s'il en reste, l'université.

Si, pendant le terme, la Propriété fait l'objet d'une expropriation totale ou partielle qui la rend inutilisable, en tout ou en partie pour les fins prévues aux présentes, l'emphytéose prendra fin à la date de la perte de possession des lieux. Dans ce cas, l'indemnité reçue sera déposée dans une institution financière choisie par le Propriétaire, dans un compte conjoint, au nom du Propriétaire et de l'Emphytéote.

Cette indemnité sera utilisée comme suit :

Le montant représentant la valeur actualisée de l'emphytéose au Taux d'intérêt de la Caisse populaire Desjardins de Rimouski, moins 2%,

tenant compte des mensualités restantes, moins le montant du solde dû au créancier hypothécaire (...) du Propriétaire aux termes du prêt de DIX-HUIT MILLIONS DE DOLLARS (18 000 000,00\$) consenti sera remis au Propriétaire;
 Tout excédent de l'indemnité d'expropriation sera remis à l'Emphytéote.⁸¹

Enfin, il vaut la peine de souligner que l'acte de cession en emphytéose ne prévoit rien advenant la vente du Groupe commercial AMT Inc. à un tiers. L'Université est liée à un partenaire qui pourrait se métamorphoser par le jeu des restructurations d'affaires et se retrouver ainsi bien loin des rapports romantiques avec les descendants d'un aïeul sympathique...

2.2. La construction : l'environnement et les responsabilités de l'université dans la construction

L'étape de la construction du bâtiment invite à considérer plus particulièrement deux éléments du projet : les règles environnementales et les responsabilités de l'université durant la construction. Le premier élément est à considérer car il semble que les règles n'aient pas été scrupuleusement respectées, le deuxième parce qu'il entraîne des coûts pour l'université et qu'il contredit la volonté affichée de se retirer de ce genre d'opérations.

2.2.1. L'environnement

L'appel de proposition formule une série de normes entérinées par les deux parties lors de la signature de la convention. Outre le respect des règles, des lois et des normes environnementales en vigueur, la convention comprend un ensemble de cinq critères (constituant la définition de l'« Absence de

⁸¹ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 15.1, p. 20.

contamination ») à respecter pour le promoteur, critères qui se lisent textuellement comme suit⁸²:

1. il ne doit pas y avoir de Substance Polluante dans, sur ou sous l'immeuble, à l'exception des Substances Polluantes dont la concentration n'excède par (sic) les concentrations prévues à l'annexe I du *Règlement sur la protection et la réhabilitation des terrains (...)*;
2. il ne doit pas y avoir de réservoir hors-terre ou souterrain dans, sur ou sous l'immeuble;
3. il ne doit pas y avoir de BPC, d'amiante, de mousse isolante d'urée formaldéhyde, de moisissures, de substances appauvrissant la couche d'ozone, de méthane ou de matières radioactives dans, sur ou sous l'immeuble;
4. l'Immeuble ne doit pas servir ou avoir servi en tant que décharge ou pour se débarrasser de Substances Polluantes; et
5. il ne doit exister aucun risque de migration de toute Substance Polluante dans, sur, vers ou sous l'Immeuble.

L'étude du rapport environnemental produit préalablement à l'acceptation du projet indique que les deux derniers critères ne sont pas tout à fait respectés. On y apprend notamment que la firme Technosol (qui a produit cette évaluation et qui en fait rapport dans un document dit « document confidentiel et privilégié ») affirme qu'on ne peut assurer qu'il n'y ait pas de migration de substances polluantes sur le site. En effet, même si le terrain comme tel n'a jamais servi de décharge comme il est exigé au point 4, un terrain adjacent a eu par le passé cette fonction, ce qui pourrait avoir des conséquences sur le site à être occupé par l'UQAR, conséquences potentielles qui contreviendraient au cinquième critère.

Concernant l'ancien dépotoir présent au nord-est du site à l'étude, celui-ci correspond au site apparaissant dans le *Répertoire des terrains contaminés* du MDDEP [ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs]. De plus, ce terrain a également été occupé par un dépôt à neige au cours des années 2000. Mentionnons que la présence d'un dépotoir à proximité et en amont hydraulique peut susciter une préoccupation environnementale. Plus

⁸² Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe D, « Convention », 2 mai 2005, article 5.3, p. 89

spécifiquement, le risque environnemental se situe principalement au niveau de l'eau souterraine, compte tenu que les eaux de pluie peuvent percoler à travers ce site et se mélanger aux eaux souterraines du secteur.⁸³

⁸³ Technosol environnement (2005) *Évaluation et caractérisation environnementale, phases I et II. Lots nos 2 432 717 et 2 431 718 du cadastre du Québec. Terrain vacant, boulevard Alphonse-Desjardins, Lévis*, « document confidentiel et privilégié » produit à l'intention du Groupe commercial AMT Inc. et de l'Université du Québec à Rimouski, 1^{er} décembre, p. 9.

2.2.2. Les obligations de l'UQAR relatives à la construction

Si l'on vante souvent le modèle PPP parce qu'il permet aux établissements publics de délaissier les aspects techniques et infrastructurels d'un projet pour se concentrer sur leur mission fondamentale, le cas du campus de Lévis ne semble pas s'inscrire entièrement dans ce schéma. En effet, même si la construction, l'entretien et la gestion de l'immeuble sont confiées au promoteur, l'université contribue à la construction par le biais des « améliorations obligatoires » qu'elle doit apporter à l'immeuble.

« Améliorations Obligatoires » signifie les Améliorations décrites au paragraphe 9.2 des présentes que l'emphytéote s'est engagé envers le Propriétaire à réaliser à ses frais, lesquelles Améliorations sont mentionnées dans la Convention et plus spécifiquement détaillées aux Plans et devis.⁸⁴

Les « améliorations » étant elles-mêmes définies comme :

... l'ensemble des constructions et ouvrages à caractère permanent érigés et faits sur l'Immeuble par l'Emphytéote, de même que les biens meubles incorporés à ces constructions et ouvrages qui en assurent l'utilité tout en perdant leur individualité ainsi que les modifications et réparations qui leur seront apportées durant le Terme.⁸⁵

L'université s'engage donc à effectuer dans les six mois suivant la cession en emphytéose⁸⁶, une série de travaux totalisant des frais minimaux de deux millions de dollars⁸⁷ en :

⁸⁴ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 1.5, p. 2)

⁸⁵ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 1.3, p. 2)

⁸⁶ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 9.3, p. 13)

⁸⁷ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 9.2, p. 13)

... construisant et aménageant les stationnements et voies d'accès, le terrassement et paysagement, le réseau de télécommunication, le système de surveillance par caméras, la cuisine et la distribution, les Améliorations Obligatoires dont la liste est annexée au présent Acte à titre d'Annexe F⁸⁸

Notons au passage que pour effectuer les « améliorations obligatoires », l'université a fait appel à des sous-traitants pour le revêtement bitumineux et le lignage, de même que pour l'aménagement de la cuisine et de l'aire de distribution de la cafétéria du campus de Lévis. Dans les deux cas, le conseil exécutif a résolu de ne pas procéder à un appel public pour l'attribution du contrat, en faveur d'un entrepreneur (J. E. Verreault et Fils Ltée) recommandé par le Groupe commercial AMT Inc. Voici un extrait de chacune des deux résolutions à cet effet :

Pour le lignage et le revêtement bitumineux :

Il est résolu : I. D'exempter le Service des finances et des approvisionnements de procéder à un appel d'offres public pour l'attribution du contrat pour les travaux de revêtement bitumineux et de lignage au campus de Lévis ainsi que pour les frais généraux et de gérance; II. D'attribuer à l'entrepreneur général J. E. Verreault et Fils Ltée le contrat pour les travaux de revêtement bitumineux et de lignage au campus de Lévis (...) pour un montant de \$168 403,32 incluant les taxes applicables.⁸⁹

Pour l'aménagement de la cuisine et de l'aire de distribution de la cafétéria :

Il est résolu : I. D'exempter le Service des finances et des approvisionnements de procéder à un appel d'offres public pour l'attribution du contrat pour les travaux d'aménagement de la cuisine et de l'aire de distribution de la cafétéria du campus de Lévis; II. D'attribuer à l'entrepreneur général J. E. Verreault et Fils Ltée le

⁸⁸ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 9.2, p. 13)

⁸⁹ Université du Québec à Rimouski. Comité exécutif (2007) *Résolution EX-677-4579. Attribution du contrat pour les travaux de revêtement bitumineux et de lignage au campus de Lévis.*, 12 juin

contrat pour les travaux d'aménagement de la cuisine et de l'aire de distribution de la cafétéria du campus de Lévis pour un montant maximum de \$350 000 incluant les taxes applicables.⁹⁰

Il faut toutefois ajouter que ces résolutions sont prises considérant la Loi sur l'Université du Québec ainsi que le règlement 13 de l'Université du Québec à Rimouski. Il n'en demeure pas moins que l'entrepreneur Verreault a obtenu plus de \$500 000 de l'université (comprenant les taxes s'entend), sans appel d'offres, sur recommandation du promoteur privé du campus. Cette somme représente tout de même le quart de la valeur des engagements de l'université pour la réalisation des améliorations obligatoires. Cela tisse autour du projet une toile d'intérêts qui ne contribue guère à la transparence de la gestion non plus qu'à susciter la confiance eu égard aussi bien au respect des règles de concurrence qu'à celles de la gestion des fonds publics.

2.3. L'exploitation de l'immeuble

L'acte de cession en emphythéose définit les conditions d'usage de l'immeuble, son exploitation et sa gestion sont régies par un autre document : la convention de services. C'est une pièce essentielle à la compréhension de la logique d'ensemble du partenariat et à sa dynamique budgétaire. Selon la convention, l'université assure les services de restauration, les activités commerciales (librairie et reprographie) et les activités sportives.⁹¹ Pour le reste, les tâches qui ne sont pas directement liées à l'enseignement, à la recherche ou à l'administration sont transférées au Groupe commercial AMT Inc. La dévolution par l'UQAR à un promoteur privé d'une grande partie des tâches relatives au maintien d'un campus universitaire transforme ces tâches, de services publics qu'elles étaient, en « occasions d'affaires ». Le promoteur en effet prend en

⁹⁰ Université du Québec à Rimouski. Comité exécutif (2007) *Résolution EX-679-4606. Attribution du contrat pour les travaux d'aménagement de la cuisine et de l'aire de distribution de la cafétéria du campus de Lévis.*, 18 septembre

⁹¹ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe D, « Convention », 2 mai 2005, article 3.2, p. 86

charge la gestion, l'entretien et la surveillance. La responsabilité du promoteur lui rapporte car elle a un prix pour l'université. Elle requiert également une organisation et un régime de relations du travail qui se développeront en dehors du cadre fixé par les conventions collectives qui régissent les employés de l'UQAR.

Plus en détail, le PROMOTEUR aura la responsabilité de l'exécution des services, tant pour les opérations que pour l'entretien de l'immeuble et de ses systèmes, incluant la fourniture de l'énergie. Il sera responsable des travaux ainsi que des moyens, méthodes, techniques, séquences, procédures qu'il requiert. Il devra élaborer ou mettre à jour les programmes d'entretien préventif, cahiers de charges ou autres programmes correspondant aux services dont il a l'entière responsabilité. Si requis, il allouera les contrats de sous-traitance, coordonnera les travaux, les dirigera et les surveillera, de façon à maintenir l'intégrité de l'immeuble et des systèmes, de manière à assurer le confort et la sécurité des occupants. De plus, le PROMOTEUR se chargera d'acquitter les frais d'exploitation de l'immeuble tels que : l'énergie (...), taxes et permis.⁹²

Ce grand principe se traduit par une longue liste de services de la part du promoteur. Le texte de l'entente en propose une liste non exhaustive, mais très détaillée que nous reproduisons ici entièrement⁹³ :

- la gestion de la maintenance assistée par ordinateur, incluant les bordereaux de travail, le programme d'entretien préventif des systèmes mécaniques / électriques et architecturaux;
- la gestion assistée par ordinateur des appels de services;
- la mise à jour des plans, incluant l'architecture, le mesurage des espaces, sécurité incendie, les systèmes de plomberie, de ventilation et d'électricité;
- l'opération et la gestion du contrôle des systèmes mécaniques (« direct digital control ») incluant le calibrage des équipements contrôlés, les thermostats et activateurs, la gestion des horaires et la gestion des points de contrôle;
- l'opération et l'entretien préventif des systèmes mécaniques (...);

⁹² Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, paragraphe 1, p. 69

⁹³ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, paragraphe 1.1, p. 69-70.

- l'opération et l'entretien préventif des systèmes centralisés de commande et contrôle de l'énergie;
- l'entretien préventif des systèmes de protection d'incendie (...);
- l'entretien des systèmes électriques, incluant les panneaux électriques, l'éclairage intérieur et extérieur et du groupe électrogène;
- l'entretien préventif des ascenseurs et du quai niveleur;
- l'entretien préventif des systèmes de sécurité (...);
- la gestion de l'énergie et de l'efficacité énergétique;
- l'entretien ménager (incluant la gestion du personnel d'entretien ménager), le lavage des vitres intérieures et extérieures et le lavage des tapis;
- le déneigement des bordures des toits et des fenêtres, afin d'éviter des accumulations de neige pouvant obstruer la vue des occupants;
- la disposition des rebuts et déchets et des matériaux recyclés;
- l'entretien architectural, incluant la peinture, la quincaillerie, la serrurerie, les réparations de gypse, les réparations de plafonds acoustiques;
- la gestion du personnel technique, incluant les mécaniciens de machines fixes, plombiers, électriciens, journaliers;
- la gestion des alarmes à distance (télémétrie), incluant les alarmes mécaniques et la gestion à distance des systèmes mécaniques;
- le gardiennage et la sécurité (incluant la gestion des agents de sécurité), les procédures de sécurité, le plan de sécurité incendie (...), le plan de mesures d'urgence (...) et l'entretien des équipements de sécurité;
- l'entretien des terrains, des arbres et arbustes, du gazon, des trottoirs, le déneigement et le déglacage des accès, des aires de stationnement et de circulation;
- Tous autres services de gestion, d'entretien et de surveillance.

La dévolution à un promoteur privé de « la prise en charge complète (...) à ses frais, de la gestion, de l'entretien, de la surveillance et de l'exploitation de l'Immeuble occupé par l'université »⁹⁴ implique la privatisation d'une partie des emplois de l'université. L'entente stipule en effet que :

Le promoteur ou ses sous-traitants devront fournir la main-d'œuvre qualifiée et ce, selon les tâches prévues aux programmes, de façon à assurer la bonne exécution des travaux requis, et ceci durant toute la durée de son contrat.⁹⁵

⁹⁴ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, article 1, p. 69.

⁹⁵ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, article 2.3, p. 71.

De manière cohérente, la même logique prévaut pour le personnel d'encadrement.

Le promoteur devra fournir le personnel d'encadrement nécessaire à la direction et à la supervision de ses employés et ses sous-traitants et aviser l'université du nom du responsable avec lequel ils (sic) auront à traiter de toutes questions relatives aux services.⁹⁶

Cela veut donc dire que l'université embauche de moins en moins et gère de moins en moins de main-d'œuvre au profit de l'achat d'un ensemble de services auprès d'un promoteur qui, lui, embauche, gère... et définit les conditions de travail.

Il appartient au promoteur ou à ses sous-traitants d'affecter au contrat, un nombre suffisant d'employés proportionnellement à l'importance des travaux à exécuter en tenant compte de la période de l'année où certains travaux doivent être faits à une fréquence plus élevée ou sans retard.

Mais que seront les conditions de travail? Un des grands principes de la politique cadre sur les PPP prévoit que :

Le gouvernement reconnaît l'importance de la contribution du personnel du secteur public. Ainsi, les organismes publics doivent voir à ce que les employés du secteur public qui acceptent de travailler pour les partenaires privés se voient offrir des conditions d'emploi au moins équivalentes à celles offertes par le secteur public.⁹⁷

Voilà pour le principe... Ils « doivent voir », ce qui est une contrainte assez faible finalement. Et il est là question d'employés qui seraient déjà à l'emploi d'une organisation publique. Mais que se passe-t-il lorsqu'il s'agit d'un nouveau développement avec des employés que l'on embauche? D'ailleurs, si, dans le

⁹⁶ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, article 2.3, p. 71.

⁹⁷ Québec. Conseil du trésor (2004) *Moderniser l'État. Pour des services de qualité aux citoyens. Politique-cadre sur les partenariats public-privé*, p. 3

cas présent, l'université conserve une part de son autorité en cas de manquement grave des employés du promoteur⁹⁸ et si elle se réserve le droit de vérifier les compétences de ces mêmes employés ou de ceux des sous-traitants du promoteur⁹⁹, rien n'est prévu concernant les conditions de travail.

À la liste des services précédemment énumérés, s'ajoute une clause stipulant la possibilité d'exécution d'autres tâches par le promoteur.

Le PROMOTEUR doit exécuter tous les travaux et les services qui, bien que non spécifiquement mentionnés à la présente convention et aux documents contractuels, peuvent être requis selon l'esprit de la convention et des documents contractuels, en prenant en compte les clarifications écrites qui ont été mutuellement acceptées par les parties.¹⁰⁰

Bien entendu, ces ajouts ne sont pas gratuits.

Si, pendant la durée de l'entente, l'université désire augmenter ou réduire les services à fournir ou les équipements à entretenir, le prix du contrat sera augmenté ou diminué après entente. Une demande d'expertise d'un consultant pourrait être requise pour valider la majoration demandée ou la diminution accordée par le promoteur.¹⁰¹

En cas de différend, c'est la médiation, puis l'arbitrage qui prévaut. En cas d'arbitrage, c'est la partie qui « succombe » qui paie.¹⁰²

⁹⁸ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, article 2.3, p. 71.

⁹⁹ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, article 2.3, p. 71.

¹⁰⁰ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe D, « Convention », 2 mai 2005, article 4.3, p. 86

¹⁰¹ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005, paragraphe 2.2., p. 71

¹⁰² Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 17.3.7, p. 23

Comment peut-on définir les besoins d'une université pour les 25 ans à venir? Des modifications seront forcément nécessaires parce que l'on conçoit les besoins pour aujourd'hui. Comment prévoir ce qu'ils seront dans 25 ans? Et comment prévoir les coûts associés à des modifications à l'entente? Les réponses à ces questions n'existent pas, mais le fait que les questions existent et qu'elles soient sans réponses devrait certainement inciter à la prudence.

Enfin, une question plus générale se pose : que se passe-t-il si les besoins changent tellement que l'entente devienne tout à fait inappropriée et que l'on souhaite la résilier? C'est extrêmement difficile semble-t-il. La convention stipule que¹⁰³ :

L'université pourra résilier par avis écrit la présente convention si le promoteur est déclaré failli ou si, en raison de son insolvabilité, il fait cession générale de ses biens au profit de ses créanciers ou d'un administrateur judiciaire qui lui est assigné (article 21.1)

L'université pourra résilier la présente convention si le promoteur fait défaut de respecter l'une ou l'autre de ses obligations en vertu de la présente convention et qu'il omet de remédier à ce défaut dans les trente (30) jours¹⁰⁴ de la date d'un avis écrit qui lui sera signifié par l'université, faisant état d'une façon complète et détaillée de tel défaut et le sommant d'y remédier. (article 21.2)

De la même façon le promoteur pourra résilier la présente convention si l'université fait défaut de respecter l'une ou l'autre de ses obligations en vertu de la présente convention et qu'elle omet de remédier à ce défaut dans les trente (30) jours de la date d'un avis écrit qui lui sera signifié, faisant état d'une façon complète et détaillée de tel défaut et le (sic) sommant d'y remédier. (article 21.4)

Nonobstant la résiliation de la présente convention, le promoteur en défaut demeure tenu (sic) de payer à l'université, le montant de tous les dommages-intérêts subis par cette dernière suite à son défaut. (article 21.5)

¹⁰³ ¹⁰³Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe D, « Convention », 2 mai 2005, article 21, p. 105

¹⁰⁴ ... délai extensible à certaines conditions selon l'article 21.3.

Bref, c'est en cas de faillite ou de défaut seulement que l'université peut résilier l'entente de services. Autrement, elle y est solidement liée, peu importe son développement au cours des 25 années de sa durée.

Par ailleurs, la cession éventuelle de la convention est régie uniquement dans la convention pour le 4^e étage, le sens général de l'article concerné étant de restreindre la cession. Mais qu'arrive-t-il si l'entreprise est achetée? Rien ne le dit.

Les droits et obligations contenues à la présente convention ne peuvent, sous peine de nullité, être cédés, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite préalable des parties à cet effet.

2.4. Les coûts du projet et son financement

Bien que le projet soit présenté comme un investissement privé, il va de soi qu'il ne s'agit pas d'un don et que l'université paie pour la construction et les autres services livrés par le promoteur privé. Bien entendu, elle paierait également si le projet n'était pas financé et réalisé sous cette forme. Et il y a peu de moyens de savoir si ce serait ou non plus coûteux. Toutefois, il est évident que les coûts réels sont beaucoup plus élevés que ceux dont on fait mention sur la place publique.¹⁰⁵ Il est également évident, comme le révèle l'étude de l'entente, que le risque, censé être assumé par le promoteur en grande partie, l'est en fait à peu près totalement par l'UQAR, car l'entente protège le propriétaire de toutes parts. Et il n'y a aucun moyen de savoir si une part des salaires et des avantages sociaux dont bénéficieraient des employés salariés de l'État sont transformés en profits pour le promoteur.

¹⁰⁵ Notamment ceux qui sont rapportés dans *UQAR Info*.

2.4.1. Les coûts du projet pour l'université

Les coûts de ce projet ne sont pas entièrement chiffrables et, en fait, ils ne sont pas prévisibles non plus, pour la simple et bonne raison que sur 25 ans, les données de base ne peuvent être estimées et que les besoins sont appelés à changer. Le total minimal de ce que l'on peut chiffrer avec certitude est de **\$80 450 000**, somme obtenue sur la base des données suivantes.

- Le prix de base de la **cession en emphytéose** représente une somme de \$48 millions pour l'université (soit \$1 920 000 annuellement pour la durée de l'entente). Ce montant représente \$160 000 mensuellement sur 25 ans, versés par l'université au promoteur, pour le capital et les intérêts annuels de 6,15%.¹⁰⁶ Ce prix, tel que stipulé à l'article 11.4 de l'acte de cession en emphytéose, exclut les taxes applicables à la transaction.¹⁰⁷
 - À ce prix de base, il faut ajouter le prix de la cession en emphytéose pour le quatrième étage de l'édifice. Le 27 juin 2006 les partenaires signent une modification à la convention qui prévoit l'ajout d'un quatrième étage¹⁰⁸, modification préalablement autorisée par résolution du Conseil d'administration de l'université en date du 13 juin 2006.¹⁰⁹ En vertu de la modification à la convention, l'université doit payer chaque mois \$12 400 supplémentaires au promoteur pour toute la durée de l'entente. En multipliant simplement ce montant par 12 mois sur 25 ans, on arrive

¹⁰⁶ Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 11.1, p. 15)

¹⁰⁷ « L'Emphytéote s'engage à payer les Taxes de vente qui pourraient être payables relativement au Prix payable en vertu des présentes et relativement à toutes les autres sommes payables au Propriétaire, par l'Emphytéote, en vertu du présent Acte. », Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 11.4, p. 15)

¹⁰⁸ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006.

¹⁰⁹ Université du Québec à Rimouski. Conseil d'administration (2006) *Résolution CA-496-6080. Modification à la convention et à l'acte de cession en emphytéose avec le Groupe commercial AMT Inc.*, 13 juin

à la somme de \$3 720 000, ce qui porte le total de la cession en emphytéose à **\$51 720 000**.

- Pour sa part, **la livraison des services** est estimée à \$954 000 pour la première année¹¹⁰. À supposer que le montant n'augmenterait pas, ce qui est exclu puisque l'entente fixe une formule de majoration annuelle pour tenir compte de l'inflation¹¹¹, une simple multiplication porte le total à \$23 850 000 pour le terme de l'entente.
 - Mais l'ajout d'un quatrième étage fait augmenter également le prix de la livraison des services. À cet effet, la convention prévoit un supplément annuel de \$48 par mètre carré, soumis à la même clause d'indexation que les services pour le reste de l'immeuble. Compte tenu que le 4^e étage occupe 2 400 mètres carrés et que terme de l'entente est de 25 ans, cela fait un total de \$2 880 000 (avant indexation, ce qui fait qu'en réalité les coûts seront plus élevés), portant ainsi les frais pour les services à **\$26 730 000** (avant toute inflation).
- À ces coûts, il faut ajouter que les « améliorations obligatoires » auxquelles l'université s'est engagée pour l'étape de la construction doivent être d'une valeur minimale de **\$2 millions**.

S'ajoutent à cette somme de \$80 450 000, les données suivantes, dont nous ne connaissons pas les coûts.

- *En tant qu'emphytéote, l'université est responsable des taxes reliées à la propriété pour toute la durée de l'entente.*

¹¹⁰ Groupe Commercial AMT Inc. (2005), Lettre ayant pour objet *UQAR- Campus de Lévis. Appel de propositions public (SOU050429-1496)*. *Addenda- suggestions de modifications*, adressée au président du comité de sélection de l'UQAR 14 juin 2005, p. 2 et 3. Cette lettre est désignée comme faisant partie de la proposition officielle du promoteur dans la lettre elle-même et est réputée telle dans la résolution CA-482-5872 (p. 2) de l'UQAR, en date du 14 juin 2005, résolution faisant mention des mêmes coûts (p. 2)

¹¹¹ Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe G, « Formulaire d'appel de propositions », 2 mai 2005, article 4.3, p. 137

- « *L'Emphytéote s'engage à payer régulièrement, à la date de leur échéance, toutes taxes municipales et scolaires, générales et spéciales ou autres impôts pouvant affecter la Propriété.* »¹¹²
- En tant qu'emphytéote, elle est aussi responsable des assurances liées à la propriété. En cas de perte, l'indemnisation est versée dans un fonds commun et c'est le propriétaire qui devient l'autorité pour le versement des fonds.
- Enfin, l'université, en concluant une entente aussi détaillée et aussi rigide, s'expose potentiellement à des négociations longues et coûteuses (ne serait-ce qu'en termes de temps de travail) chaque fois qu'elle veut ouvrir l'entente pour la modifier, modifications dont les coûts sont impossibles à estimer.

On doit aussi ajouter que d'une certaine manière, l'ajout d'un quatrième étage « incite fortement » l'université à se faire promoteur immobilier. Est-ce un coût, est-ce une source de revenus? Cela dépend de la tournure des choses, mais, à tout événement, l'université exerce ainsi de nouvelles fonctions dont le moins que l'on puisse dire est qu'elles l'éloignent de sa raison d'être... La somme de \$12 400 ajoutée à la cession en emphytéose représente un coût d'utilisation annuel de \$62 le mètre carré. Or, le propriétaire s'engage à le maintenir... à condition que les locaux soient occupés **par des tiers** avant que l'université n'en prenne possession, sans quoi le coût est augmenté ¹¹³.

Le propriétaire quant à lui, loue de l'université, au coût de \$62 le mètre carré (soit le prix de l'espace tel que fixé en emphytéose) tous les espaces qu'elle ne loue pas à des tiers ou qu'elle n'occupe pas et il les met à son tour en location¹¹⁴

¹¹² Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin, paragraphe 13.1, p. 18 Cette modification a été approuvée par le conseil d'administration par la résolution CA-496-6080, lors de l'assemblée du 13 juin 2006.

¹¹³ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, paragraphe 6.2.

¹¹⁴ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, paragraphe 7.1

sous réserve toutefois que l'université approuve le locataire et la nature de ses activités.¹¹⁵ Encore une fois, le voici bien protégé : s'il loue, il fait du profit, s'il ne loue pas, l'université lui paie les frais d'occupation (en versement de l'emphytéose) et ces coûts sont majorés lorsque l'inoccupation perdure.

Les services d'opération, de surveillance et d'entretien sont défrayés par l'université et livrés par le promoteur, on l'a vu. Si le promoteur sous-loue à un tiers, il doit facturer une partie des frais d'opérations déboursés par l'université et les lui rembourser, en soustrayant des frais d'administration de 15%.¹¹⁶ Lorsque les locaux sont inoccupés, l'université rembourse en plus au promoteur une partie des coûts d'opération, d'entretien et de surveillance des espaces.

Cette compensation représente un montant maximum annuel de 50 000\$ dans le cas où les 2 400 m² seraient inoccupés. Si quelque partie que ce soit était occupée, le montant de 50 000\$ sera répartie (sic) en proportion de l'espace occupé par rapport aux 2 400 m² totaux du quatrième étage.¹¹⁷

Voilà une belle incitation à la recherche, par l'université, de nouveaux « partenaires ».

2.4.2. Le financement

De même que l'université assume les coûts liés à l'exploitation du projet, de même elle assume les coûts liés à son financement. D'abord parce qu'elle paie la cession en emphytéose par versements mensuels, ensuite parce qu'elle garantit la créance contractée par le promoteur pour la construction de l'édifice.

¹¹⁵ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, paragraphe 7.3

¹¹⁶ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, paragraphe 10.1

¹¹⁷ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, paragraphe 10.2

Comme le mentionne une lettre datée du 9 décembre 2005, les étapes envisagées pour le financement étaient les suivantes (passage reproduit intégralement)¹¹⁸ :

- 3.1. prêt temporaire d'environ 18M\$ par l'institution prêteuse qui sera consenti à AMT et garanti par une hypothèque de 1^{er} rang sur les immeubles;
- 3.2. à compter de la **Cession en emphytéose**, mainlevée de cette hypothèque;
- 3.3. une hypothèque de premier rang en faveur de l'UQAR sur les droits d'AMT résultant de la **Cession en emphytéose** garantira le **Protocole d'entente** (l'offre dans 25 ans);
- 3.4. une hypothèque de second rang (environ 18M\$ + hypothèque additionnelle) en faveur de l'institution prêteuse sur les droits d'AMT résultant de la **Cession en emphytéose** garantira le prêt consenti à AMT (environ 18M\$);
- 3.5. une hypothèque spécifique de premier rang en faveur de l'institution prêteuse d'AMT sur la créance existant en faveur d'AMT aux termes de la **Cession en emphytéose** aux fins de garantir le prêt consenti à AMT.

La modification à la convention prévoit que le promoteur finance les travaux relatifs à l'ajout du quatrième étage au bâtiment, sur une période de 25 ans également¹¹⁹. Nous ne disposons toutefois d'aucun document faisant état du procédé qui a été employé pour ce financement.

CONCLUSION

Cette entente laisse pour le moins perplexe. Il est impossible de savoir si, financièrement elle est plus avantageuse pour l'université que ne le serait le même projet réalisé de manière habituelle. Il faudrait pour cela faire l'exercice de comparaison des deux devis de construction, d'exploitation, etc. Il est par

¹¹⁸ Groupe Commercial AMT Inc. (2005) Lettre adressée à l'UAR (à l'intention de monsieur Daniel Beneteau et ayant pour objet *Demandes de clarification et de modifications de « Document projets »*. Re : *Campus de Lévis réalisé pour l'Université du Québec à Rimouski (l'« UQAR »)* suite à la proposition du Groupe commercial AMT Inc. (« AMT ») à titre de promoteur, 9 décembre 2005, p. 2

¹¹⁹ Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006, article 4.3

ailleurs tout à fait déplorable qu'il soit si difficile et compliqué d'établir un portrait clair des engagements de l'université et des coûts totaux du projet. Il y a là un manque de transparence qui ne sert ni l'intérêt public ni le débat démocratique.

À défaut de pouvoir dresser ce portrait global il est non seulement difficile mais, à la limite, oiseux de discuter du bien-fondé de cette expansion et de prendre toute la mesure des conséquences qu'elle a sur la mission de l'université, sur la manière de répondre aux besoins de son développement et sur l'usage optimal de ses ressources. Un certain nombre de constats s'imposent néanmoins :

- l'université encourt la plupart des risques alors que le promoteur privé est protégé de toutes parts;
- l'entente est rigide et contraignante pour l'université qui doit définir ses besoins pour une période beaucoup plus étendue que ce que la nature de ses activités lui permet;
- il n'est pas du tout évident que cela se fasse à un coût moindre pour l'université;
- il y a un glissement vers la sous-traitance et la substitution d'emploi dans le secteur de l'entretien;
- ce glissement risque de se traduire par une détérioration des conditions de travail des employés du secteur.

Examinons, dans ses grandes lignes, ce qui s'annonce comme un clone de ce projet, actuellement en développement à St-Jérôme, cette fois pour le compte de l'Université du Québec en Outaouais

II. L'Université du Québec en Outaouais et le campus de Saint-Jérôme

Le projet du campus de l'Université du Québec en Outaouais à Saint-Jérôme est développé sur le modèle du campus de Lévis à Rimouski, avec le même promoteur. La cession en emphytéose n'est pas encore accomplie, puisque le bâtiment n'est pas encore terminé. Les lignes suivantes retracent les principales étapes du projet à ce jour, ainsi que les justifications qui lui sont apportées. Cette recension est établie à partir des résolutions et des procès-verbaux du conseil d'administration de l'université, de même qu'à partir d'une revue de presse.

1. Les étapes du projet

C'est depuis 2004 que l'UQO offre une formation universitaire à Saint-Jérôme. Avant même qu'il ne soit question de la construction d'un bâtiment universitaire indépendant, cette activité entraîne déjà un développement immobilier. En effet, le 19 décembre 2005, lors de la réunion du Conseil d'administration une résolution est adoptée afin d'appuyer le projet de construction d'un édifice par le Cégep de Saint-Jérôme. Ce projet inclut un espace d'environ 7000 pi.² pour location par l'UQO. Le bail proposé est d'une durée de 3 à 5 ans. Le 16 avril 2007, le conseil d'administration de l'UQO mandate les autorités compétentes pour signer l'entente entre le Cégep et l'Université.¹²⁰

Le 22 octobre 2007, le Conseil d'administration autorise le lancement de l'appel d'offres pour la construction du futur campus. Ce même jour, est également formé le comité d'évaluation des propositions la grille d'évaluation des propositions est approuvée.

¹²⁰ Université du Québec en Outaouais. Conseil d'administration. *Résolution 310-CA-4612* (réunion du 16 avril 2007)

Le projet est à l'image de celui de l'UQAR à Lévis : l'immeuble à construire donnera lieu à une entente emphytéotique. Le promoteur doit, pour la durée de l'emphytéose, assurer la gestion, l'entretien et la surveillance de l'immeuble. Il acquitte également ses frais d'exploitation et cède l'immeuble à l'UQO après 25 ans.

Le bâtiment occupera 10 132 m² sur cinq étages et comportera des salles de classe, une bibliothèque, des laboratoires, des bureaux, une aire de rencontre pour les étudiants ainsi que des services auxiliaires (cafétéria, salle d'entraînement, librairie).

Du 5 février 2008 au 9 avril 2008, l'appel d'offres est publié sur le *Système électronique d'appels d'offres*. Trois propositions conformes sont reçues :

- Construction Généphi Inc.
- Groupe commercial AMT
- Consortium Desjardins.

C'est lors de la réunion du 28 avril 2008 que l'on adopte la résolution approuvant la sélection du Groupe commercial AMT. Comme l'établit un communiqué daté du 29 avril 2008, le conseil d'administration appuie sa recommandation sur le fait que le promoteur a l'expérience de ce type de projets (réalisation et exploitation), sur le plan d'affaires et financier, sur le prix et sur le fait que la proposition tient compte des principes du « développement durable ».¹²¹

Le 16 juin 2008, le conseil d'administration accepte les garanties du promoteur relatives aux « conditions à rencontrer dans le cadre du processus d'octroi du

¹²¹ Université du Québec en Outaouais. Direction des communications et du recrutement (2008) « Le Groupe commercial AMT retenu par l'UQO pour la réalisation de son campus universitaire à Saint-Jérôme », *Nouvelles*, 29 avril, (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3577>, page visitée le 13 février 2009)

contrat relatif à la construction du campus universitaire de Saint-Jérôme ». ¹²²
Ces garanties ont été présentées dans une lettre datée du 9 juin 2008.

L'approbation demeure toutefois conditionnelle à l'obtention du financement gouvernemental. C'est à la réunion du conseil d'administration du 10 juillet 2008, que l'on annonce la réception, la veille, d'une lettre datée du 8 juillet qui « accueille favorablement la demande d'appui financier de l'Université du Québec en Outaouais pour l'implantation d'un campus permanent à Saint-Jérôme ». ¹²³ La hauteur du financement et les sommes octroyées aux fins de décontamination du terrain restent toutefois à préciser. On apprendra par la suite que le ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sports s'engage à verser \$2,2 millions par année durant 25 ans pour l'emphytéose. ¹²⁴

Toujours à la réunion du 10 juillet 2008, on envisage le début des travaux de construction pour septembre 2008, la prise de possession de l'emphytéose à la fin novembre 2009 et l'occupation de l'édifice en janvier 2010 ¹²⁵.

Le 22 septembre 2008, le Conseil d'administration recommande à l'Assemblée des gouverneurs d'autoriser l'UQO à acquérir pour 1 \$, un terrain ¹²⁶ de la Ville de St-Jérôme. C'est sur ce terrain situé face à la mairie que la construction du campus universitaire aura lieu. La contribution de la Ville était connue depuis longtemps. Un communiqué de presse conjoint de la Ville de Saint-Jérôme, de

¹²² Université du Québec en Outaouais. Conseil d'administration. *Résolution 324-CA-4884* (réunion du 16 juin 2008)

¹²³ Lettre de madame Michèle Courchesne, ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, citée dans Université du Québec en Outaouais. Conseil d'administration (2008) *Procès verbal de la 325^e réunion du conseil d'administration*, (7 juillet 2008 ajournée et reprise le 10 juillet 2008)

¹²⁴ Université du Québec en Outaouais. Direction des communications et du recrutement. « Les travaux du campus de Saint-Jérôme de l'Université du Québec en Outaouais sont lancés », *Nouvelles*, 28 octobre 2008. (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3971>, page visitée le 13 février 2009)

¹²⁵ Des documents plus anciens indiquent que la date prévue d'occupation a été repoussée à quelques occasions. Par exemple, un article de *La Presse* du 1^{er} novembre 2006, fait état d'une prévision d'ouverture pour l'année 2007, alors qu'un communiqué de l'UQO datant du 4 décembre 2007 prévoyait l'accueil des premiers étudiants pour septembre 2009 (un nombre de 1000 est alors espéré, plus tard, 2 décembre 2008, le recteur évoquera le nombre de 1500).

¹²⁶ Numéro 42388435 au cadastre du Québec de la circonscription de Terrebonne.

l'UQO et de la Fondation de l'Université du Québec en Outaouais en fait l'annonce le 1^{er} novembre 2006. La valeur de ce don est estimée à \$1,5 million.

La pelletée de terre symbolique marquant le début des travaux a eu lieu le 27 octobre 2008 et l'entrée en service du bâtiment est prévue pour l'année 2009-2010.¹²⁷

2. Comment justifier la construction d'un campus universitaire à Saint-Jérôme?

La logique qui prime dans la promotion du campus universitaire à Saint-Jérôme est économique. On insiste en effet, de toutes parts, sur le développement économique en général et sur la formation de la main-d'œuvre en particulier. Ainsi, tout en vantant son expérience antérieure, le propriétaire de l'édifice fait valoir le rôle du projet dans l'économie de la région.

Je suis excessivement (sic) fier de la confiance que la direction de l'UQO nous a témoignée. Nul doute, dans mon esprit, que l'établissement d'un campus aussi moderne dans une ville aussi dynamique que celle de Saint-Jérôme va devenir un facteur de développement économique et social très important pour cette région. L'expertise acquise par notre groupe pour la réalisation d'un tel projet et le partenariat très professionnel entamé avec l'UQO s'avèrent (sic) déjà un gage de succès.¹²⁸

¹²⁷ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2008) « Université du Québec en Outaouais. Le ministre Benoît Pelletier inaugure les travaux du campus permanent à Saint-Jérôme », <http://www.mels.gouv.qc.ca/ministere/info/index.asp?page=communiqués&id=376>, page visitée le 24 mars 2009.

¹²⁸ Jacques Tanguay, président du Groupe AMT, cité dans Université du Québec en Outaouais. Direction des communications et du recrutement. « Les travaux du campus de Saint-Jérôme de l'Université du Québec en Outaouais sont lancés », *Nouvelles*, 28 octobre 2008 (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3971>, page visitée le 13 février 2009)

Cet avis du promoteur est partagé par les élus municipaux qui y voient le gage d'une population plus scolarisée et, par conséquent, d'une main-d'œuvre qualifiée.

L'UQO contribuera à augmenter le bassin de main-d'œuvre qualifiée disponible sur place pour les entreprises. À long terme, c'est le gage d'une population plus scolarisée et d'un développement économique axé sur des entreprises de haut niveau et des emplois de qualité.¹²⁹

Le recteur adopte aussi ce point de vue et se fait, à l'occasion de la promotion du projet auprès de la Chambre de commerce de Saint-Jérôme, chantre de la nouvelle économie¹³⁰.

J'ai, quant à moi, la conviction que l'UQO peut participer au développement économique de Saint-Jérôme et des Laurentides tout en demeurant fidèle à sa mission qui est de donner accès au savoir, de contribuer à l'avancement des connaissances, d'assurer la formation de professionnels compétitifs sur le marché du travail et de jouer le rôle de moteur incontournable de cette nouvelle économie du savoir. Une façon d'y parvenir réside dans les partenariats gagnant-gagnant avec le milieu, comme celui qui a mené à la construction de notre campus permanent. Mais la première contribution de l'UQO au progrès de la région, c'est le transfert d'expertise qui s'opère, année après année, par l'arrivée sur le marché du travail de nos diplômés qualifiés et formés dans des secteurs qui répondent aux besoins des entreprises. Cette injection constante d'expertise et de professionnalisme renouvelle l'efficacité des organismes et leur capacité d'innover.¹³¹

¹²⁹ Marc Gascon, maire de Saint-Jérôme, cité dans Fondation de l'Université du Québec en Outaouais; Université du Québec en Outaouais; Ville de Saint-Jérôme (2006) « L'Université du Québec en Outaouais implantera un campus à Saint-Jérôme », 1^{er} novembre 2006 (<http://w3.uqo.ca/fondatio/administration/alldocuments/nouvelles/86/UQOSTJEROME01.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

¹³⁰ Discours qui contraste assez fortement avec les programmes d'études offerts par l'UQO à Saint-Jérôme. En effet, au premier cycle on offre des cours en éducation préscolaire et enseignement primaire, en psychoéducation, en sciences infirmières et en travail social. Au deuxième cycle, outre un DESS en sciences infirmières, on offre la maîtrise en psychoéducation (avec ou sans mémoire) et la maîtrise en sciences infirmières (avec mémoire).

¹³¹ Université du Québec en Outaouais (2008) « Notes d'allocution pour le recteur Jean Vaillancourt à l'occasion du dîner-conférence de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Jérôme », le 2 décembre 2008, à 11 h 30, Hôtel de régions (<http://www.uqo.ca/direction-services/rectorat/documents/Allocution-CdeCommerce-St-Jerome-2decembre2008.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

La belle unanimité concernant le développement économique se retrouve également lorsqu'il s'agit de louer les effets de ce projet sur le développement régional. Pour le maire, il s'agit en effet de l'implantation d'un centre universitaire « majeur » dans la région, ce qui contribue à la revitalisation du centre-ville et renforce le statut de « capitale régionale » de Saint-Jérôme.¹³²

Le recteur fait écho à cette préoccupation en associant la présence de l'université dans la région au développement de la « nouvelle économie ».

Cette passion origine en moi de la conviction que l'Université a un rôle clé à jouer dans toutes les facettes du développement régional au titre de premier moteur de la nouvelle économie, celle du savoir, de la compétence et du talent.¹³³

Enfin, il ne faut pas oublier nos éventuels « clients », à savoir les étudiants. Parce que le projet ajoute de l'espace, il permet d'accueillir un plus grand nombre d'étudiants.¹³⁴

Cet investissement à Saint-Jérôme nous permettra de consolider nos activités dans les Laurentides en accueillant un plus grand nombre d'étudiants et en offrant une plus grande variété de programmes de formation et de services à la population d'ici.¹³⁵

¹³² Marc Gascon, maire de Saint-Jérôme, cité dans Fondation de l'Université du Québec en Outaouais; Université du Québec en Outaouais; Ville de Saint-Jérôme (2006) « L'Université du Québec en Outaouais implantera un campus à Saint-Jérôme », 1^{er} novembre 2006 (<http://w3.uqo.ca/fondatio/administration/alldocuments/nouvelles/86/UQOSTJEROME01.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

¹³³ Université du Québec en Outaouais (2008) « Notes d'allocution pour le recteur Jean Vaillancourt à l'occasion du dîner-conférence de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Jérôme », le 2 décembre 2008, à 11 h 30, Hôtel de régions (<http://www.uqo.ca/direction-services/rectorat/documents/Allocution-CdeCommerce-St-Jerome-2decembre2008.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

¹³⁴ On dit qu'il « soulage », le cégep de Saint-Jérôme qui, en temps de disette financière, avait pourtant agrandi ses espaces pour accueillir l'UQO.

¹³⁵ Université du Québec en Outaouais (2008) « Notes d'allocution pour le recteur Jean Vaillancourt à l'occasion de la pelletée de terre marquant le début des travaux de construction du campus permanent de l'UQO à Saint-Jérôme », le lundi 27 octobre 2008, à 11 h, à l'Hôtel de ville de Saint-Jérôme, (<http://www.uqo.ca/direction-services/rectorat/documents/Allocution-pelleteedeterre-27oct2008.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

Sources (pour le chapitre sur Saint-Jérôme)

Allard, Marie (2008) « Nouveau campus de l'UQO à... Saint-Jérôme », *La Presse*, 1^{er} novembre, p. A12

Cauchy, Clairandrée (2008) « Course à la clientèle. L'Université du Québec en Outaouais construira un pavillon... à Saint-Jérôme », *Le Devoir*, 11 février, p. A2

Charbonneau, Jean-Paul (2006) « Université du Québec en Outaouais. Un nouveau pavillon... à Saint-Jérôme », *La Presse*, 1^{er} novembre, p. A8

Fondation de l'Université du Québec en Outaouais; Université du Québec en Outaouais; Ville de Saint-Jérôme (2006) « L'Université du Québec en Outaouais plantera un campus à Saint-Jérôme », 1^{er} novembre 2006
(<http://w3.uqo.ca/fondatio/administration/alldocuments/nouvelles/86/UQOSTJEROME01.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

Université du Québec en Outaouais. Direction des communications et du recrutement.

- « Appel d'offres en partenariat public-privé pour la construction du campus Saint-Jérôme de l'UQO », communiqué du 4 décembre 2007.
(<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/index.aspx?AfficherSommaire=false&cdmediapubli=INSTI&cdtypepubli=NOUV%20&nopubli=3050>, page visitée le 13 février 2009)
- « L'appel d'offres pour la construction du campus Saint-Jérôme de l'UQO est lancé », *L'hyperlien*, vol. 2, no 2, février 2008
(<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3323>, page visitée le 13 février 2009)
- « Les travaux du campus de Saint-Jérôme de l'Université du Québec en Outaouais sont lancés », *Nouvelles*, 28 octobre 2008
(<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3971>, page visitée le 13 février 2009)
- « Le Groupe commercial AMT retenu par l'UQO pour la réalisation de son campus universitaire à Saint-Jérôme », *Nouvelles*, 29 avril 2008,
(<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3577>, page visitée le 13 février 2009)
- « La Fondation de l'UQO à Saint-Jérôme entend amasser 1,5 million de dollars dans les Laurentides », *Nouvelles*, 2 décembre 2008,
(<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?cdmediapubli=PORTA&cdtypepubli=NOUV&NoPubli=4115>, page visitée le 13 février 2009)

Université du Québec en Outaouais. Directions et services. Secrétariat général (2008, 2007, 2005) « Les manchettes, Conseil d'administration et Comité exécutif » (<http://www.uqo.ca/direction-services/secretariat-general/manchettes>, page visitée le 13 février 2009)

- *Décisions de la 327^e réunion du conseil d'administration tenue le lundi 22 septembre 2008*
- *Décisions de la 315^e réunion du Conseil d'administration tenue le lundi 22 octobre 2007*
- *Décisions de la 295^e réunion du Conseil d'administration tenue le lundi 19 décembre 2005.*

Université du Québec en Outaouais. Conseil d'administration.

- *Liste des résolutions adoptées lors de la trois cent quinzième réunion du Conseil d'administration de l'UQO, tenue le lundi 22 octobre 2007*
- *Procès-verbal de la 322^e réunion, 28 avril 2008*
- *Procès verbal de la 325^e réunion du conseil d'administration, (7 juillet 2008 ajournée et reprise le 10 juillet 2008)*

- *Procès verbal de la 329^e réunion du conseil d'administration*, (17 novembre 2008)
- *Résolution 310-CA-4612* (réunion du 16 avril 2007)
- *Résolution 322-CA-4838* (réunion du 28 avril 2008)
- *Résolution 324-CA-4884* (réunion du 16 juin 2008)

Université du Québec en Outaouais (2008) « Notes d'allocution pour le recteur Jean Vaillancourt à l'occasion de la pelletée de terre marquant le début des travaux de construction du campus permanent de l'UQO à Saint-Jérôme », le lundi 27 octobre 2008, à 11 h, à l'Hôtel de ville de Saint-Jérôme, (<http://www.uqo.ca/direction-services/rectorat/documents/Allocution-pelleteedeterre-27oct2008.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

Université du Québec en Outaouais (2008) « Notes d'allocution pour le recteur Jean Vaillancourt à l'occasion du dîner-conférence de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Jérôme », le 2 décembre 2008, à 11 h 30, Hôtel de régions (<http://www.uqo.ca/direction-services/rectorat/documents/Allocution-CdeCommerce-St-Jerome-2decembre2008.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

Bibliographie GÉNÉRALE

Allard, Marie (2009) « Courchesne veut baliser le développement des universités », *La Presse*, 14 janvier, www.cyberpresse.ca, page visitée le 14 janvier 2009

Allard, Marie (2008) « Nouveau campus de l'UQO à... Saint-Jérôme », *La Presse*, 1^{er} novembre, p. A12

Allard, Marie (2009) « UdeS : un campus à part entière à Longueuil », *La Tribune*, 13 janvier, www.cyberpresse.ca, page visitée le 10 février 2009

Baillargeon, Normand et Jacques Pelletier (2008), « Appel à des États généraux », *À bâbord*, no 26, p. 16

Baillargeon, Stéphane (2005) « Quand l'université va, tout va ! Concordia, McGill et l'UQAM construisent au centre-ville », *Le Devoir*, 22 octobre, p. A6

Bélanger, Mario (2006) « Le nouveau campus, un atout pour Lévis, pour Chaudière-Appalaches et pour Québec », entrevue avec Daniel Rousseau, *Info Uqar*, 16 mai, www.uqar.ca, page visitée le 4 février 2009

Berger, Jean-Pierre (2004) « L'emphytéose, un outil méconnu », *Collection fiscale, bulletin d'information*, vol. 6, no 5, mai 2004, <http://www.cch.ca/bulletins/fiscal/mai2004.pdf>, page visitée le 15 mars 2009

Boisvert, Anne-Marie (2007) « Des méthodes cavalières. L'Université de Sherbrooke tente de profiter de la manne en s'établissant à Longueuil »,

La Presse, section « Forum », 9 février, p. A17

Breton, Gaétan (2008) « La crise du financement universitaire », *À bâbord*, no 26, p.24-25

Cauchy, Clairandrée (2008) « Course à la clientèle. L'Université du Québec en Outaouais construira un pavillon... à Saint-Jérôme », *Le Devoir*, 11 février, p. A2

Charbonneau, Jean-Paul (2006) « Université du Québec en Outaouais. Un nouveau pavillon... à Saint-Jérôme », *La Presse*, 1^{er} novembre, p. A8

Chevrier, Marc (2008) « La petite politique d'un naufrage annoncé », *L'Action nationale*, vol. XCVIII, no 8, p. 108-129

Chevrier, Marc (2008) « Un marché aux étudiants ni neutre ni équitable », *À bâbord*, no 26, p.18

CREPUQ *Le système universitaire québécois : données et indicateurs*, tableau 5.5, p 90

Deglise, Fabien (2006) « L'Université Laval s'associe à Sobey's. Création d'un supermarché-école sur le campus québécois », *Le Devoir*, 16 février, www.ledevoir.com, page visitée le 16 février 2006

Fondation de l'Université du Québec en Outaouais; Université du Québec en Outaouais; Ville de Saint-Jérôme (2006) « L'Université du Québec en Outaouais implantera un campus à Saint-Jérôme », 1^{er} novembre 2006 (<http://w3.uqo.ca/fondatio/administration/alldocuments/nouvelles/86/UQOSTJEROME01.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

Groupe Commercial AMT Inc.; Université du Québec à Rimouski (2007) *Cession en emphytéose*, en comparution devant Me Jean-François Léonard, notaire, Québec, 4 juin

Groupe Commercial AMT Inc. (2005) Lettre adressée à l'UAR (à l'intention de monsieur Daniel Beneteau et ayant pour objet *Demandes de clarification et de modifications de « Document projets »*. Re : *Campus de Lévis réalisé pour l'Université du Québec à Rimouski (l'« UQAR ») suite à la proposition du Groupe commercial AMT Inc. (« AMT ») à titre de promoteur*, 9 décembre 2005

Groupe Commercial AMT Inc. (2005), Lettre ayant pour objet *UQAR- Campus de Lévis. Appel de propositions public (SOU050429-1496). Addenda- suggestions de modifications*, adressée au président du comité de sélection de l'UQAR 14 juin 2005

Groupe d'initiatives et de recherches appliquées au milieu (2006) *Prix Corniche et Cornichon*, http://www.clevislauzon.qc.ca/Giram/Prix_Corniche_Cornichon_2006.htm, page visitée le 3 avril 2009

Hamel, Pierre J. (2007) *Les partenariats public-privé (PPP) et les municipalités : au-delà des principes, un bref survol des pratiques*, Montréal : INRS-Urbanisation, culture et société

Harvey, Réginald (2007) « Une université « bétonnée » ! « Le système est bradé au profit des intérêts économiques » », *Le Devoir*, samedi 11 août, p. F6

Lacroix, Frédéric et Patrick Sabourin (2008) « Financement des universités : le non dit », *L'Action nationale*, vol. 94, no 8, p. 86-105

Lévesque, Kathleen (2007) « Montréal et Laval courtisent l'INRS. L'institution pourrait regrouper ses installations sur le futur campus universitaire d'Outremont », *Le Devoir*, 21 avril, p. A6

Lévesque, Kathleen (2006) « Projets du CHUM et du CUSM. Bras de fer pour les fonds publics. La valeur des centres de recherche attise les intéressés », *Le Devoir*, 9 mai, p. A5

Monière, Denis (2008) « La dérive financière des universités québécoises », *L'Action nationale*, vol. XCVIII, no 8, p.62

Québec, Assemblée nationale. Commission de l'éducation (2007) *Rapport sur les auditions des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire en application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. Rapport et recommandations*, Québec : Secrétariat des commissions de l'Assemblée nationale du Québec, www.assnat.qc.ca, page consultée le 6 février 2009

Québec. Conseil du trésor (2004) *Moderniser l'État. Pour des services de qualité aux citoyens. Politique-cadre sur les partenariats public-privé*

Québec. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2008) « Université du Québec en Outaouais. Le ministre Benoît Pelletier inaugure les travaux du campus permanent à Saint-Jérôme », <http://www.mels.gouv.qc.ca/ministere/info/index.asp?page=communiques&id=376>, page visitée le 24 mars 2009.

Québec, Ministère de l'Éducation, des Sports et du Loisir (2006) *Plan quinquennal d'investissements universitaires 2005-2010*, annexe A, Québec : MELS, <http://www.mels.gouv.qc.ca/ens-sup/ens-univ/financement/pqi-0510.pdf>, page visitée le 10 février 2009

Québec. Ministère du Revenu. Registraire des entreprises, *Registre des entreprises*, en ligne, <https://ssl.reg.gouv.qc.ca/slc0110.html>, page consultée le 24 mars 2009.

Sabourin, Cécile (2008) « Enseignement hors campus. Plus de questions que de réponses », présenté au colloque de l'ACDEAULF, 28-29 mai 2008, http://fqppu.org/assets/files/themes/avenir_universites/colloque_acdeulf2008.pdf, page visitée le 15 mars 2009

Sabourin, Cécile ; Hébert, Pierre (2005) « À propos de l' « affaire Ubisoft », un point de vue universitaire. Comment mettre en péril l'autonomie des universités », *Le Devoir*, 5 mars

SCFP. Conseil provincial du secteur universitaire (2008) *Vers une université par et pour le privé ?*, en ligne, http://fqppu.org/assets/files/tpu_gouvernance/commentaires_rapport_gouvernance_universites_cpsu.pdf, page visitée le 5 février 2009

St-Amour, Stéphane (2009) « Cité du savoir : les banquiers se font tirer l'oreille », *Courrier Laval*, article mis en ligne le 25 janvier, www.courrierlaval.com, page visitée le 10 février 2009

Technosol environnement (2005) *Évaluation et caractérisation environnementale, phases I et II. Lots nos 2 432 717 et 2 431 718 du cadastre du Québec. Terrain vacant, boulevard Alphonse-Desjardins, Lévis*, « document confidentiel et privilégié » produit à l'intention du Groupe commercial AMT Inc. et de l'Université du Québec à Rimouski, 1^{er} décembre

Toulouse, Jean-Marie (2007) *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires*, Montréal : Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, 2 mai 2005, « Description »

Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe C, « Devis de services. Gestion, entretien et surveillance », 2 mai 2005

Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe D, « Convention », 2 mai 2005

Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe F, « Protocole d'entente », 2 mai 2005

Université du Québec à Rimouski. Campus de Lévis (2005) *Document d'appel de propositions public (SOU050429-1496)*, Annexe G, « Formulaire d'appel de propositions »

Université du Québec à Rimouski (2008) *Choisir l'UQAR. Campus de Lévis. Université du Québec à Rimouski*, www.uqar.ca/choisir/levis/index.asp, page visitée le 21 mars 2009

Université du Québec à Rimouski. Comité exécutif (2007) *Résolution EX-677-4579. Attribution du contrat pour les travaux de revêtement bitumineux et de lignage au campus de Lévis.*, 12 juin

Université du Québec à Rimouski. Comité exécutif (2007) *Résolution EX-679-4606. Attribution du contrat pour les travaux d'aménagement de la cuisine et de l'aire de distribution de la cafétéria du campus de Lévis.*, 18 septembre

Université du Québec à Rimouski. Conseil d'administration (2006) *Résolution CA-496-6080. Modification à la convention et à l'acte de cession en emphytéose avec le Groupe commercial AMT Inc.*, 13 juin

Université du Québec à Rimouski. Fondation de l'UQAR (2007) « Campagne majeure de financement 2006-2010. La Fondation reçoit 275 000\$ du Groupe Tanguay », *Nouvelles et faits saillants*, <http://fuqar.uqar.ca/index.asp>, page visitée le 24 mars 2009.

Université du Québec à Rimouski; Groupe commercial AMT inc. (2006), *Convention* signée le 27 juin 2006 et constituant un ajout à la convention signée le 22 mars 2006

Université du Québec à Rimouski (2004) *Plan d'orientation stratégique 2004-2009*, adopté par le Conseil d'administration de l'UQAR, le 15 juin 2004

Université du Québec à Rimouski. Service des communications, *UQAR Info*

- Bélanger, Mario (2006) « La construction du nouveau Campus de Lévis avance comme prévu », *UQAR Info*, 27 septembre, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01octobre2006/ConstructioncampusLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009
- Bélanger, Mario (2006) « Déjeuner de la Chambre de commerce de Québec. Le nouveau Campus de l'UQAR à Lévis: un projet PPP qui devient un modèle? », *UQAR Info*, 4 décembre, <http://www.uqar.ca/uqar-info/011206/RousserencontreCCQ.asp>, page visitée le 4 février

- Bélanger, Mario (2006) « Le nouveau campus, un atout pour Lévis, pour Chaudière-Appalaches et pour Québec », entrevue avec Daniel Rousse, *UQAR Info*, 16 mai, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueDanielRousse.asp>, page visitée le 4 février 2009
- Bélanger, Mario (2006) « Robert Paré et Lyne Ruest, pionniers de l'UQAR à Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/EntrevueRPareLRuest.asp>, page visitée le 4 février 2009
- Bélanger, Mario (2006) « Les travaux de construction sont lancés », *UQAR Info*, 19 avril, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/travauxlances.asp>, page visitée le 4 février 2009
- Bélanger, Mario (2006) « L'UQAR, 25 ans de présence à Lévis. Quelques dates à souligner dans l'histoire du Campus de Lévis », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/25ansLevis.asp>, page visitée le 4 février 2009
- Bélanger, Mario (2006) « Tout a commencé près d'une cabine téléphonique ... lors d'une discussion avec M. Roméo Tanguay », *UQAR Info*, 30 mars, <http://www.uqar.ca/uqar-info/01mai2006/Leviscabinetelephonique.asp>, page visitée le 4 février 2009
- « Bilan de l'année. Rapport annuel UQAR 2007-2008 », *Uqar-Info*, 31 octobre 2008, <http://www.uqar.ca/uqar-info/1008/Rapportannuel07-08.asp>, page visitée le 21 mars 2009
- « Budget 1999-2000. L'UQAR est confrontée à un déficit structurel qui devra être corrigé », *Uqar Info*, 17 juin 1999, <http://www.uqar.ca/uqar/pub/17juin99.htm#Budget>, page visitée le 30 mars 2009
- « Hausse des inscriptions à l'UQAR », *UQAR Info*. Journal de l'Université du Québec à Rimouski, 8 septembre 2004, <http://www.uqar.ca/uqar/pub/8sept04.html#Hausse%20des%20inscriptions%20à%20l'UQAR>, page visitée le 4 février 2009
- Ringuet, Michel (2007) « L'UQAR, une université à deux campus complémentaires et indissociables, présente de différentes façons sur un vaste territoire », *Uqar Info*, 19 février 2007, <http://www.uqar.ca/uqar-info/010207/UQARdeuxcampus.asp>, page visitée le 30 mars 2009
- « Les universités en régions. Une mission de plus en plus difficile à remplir », *Uqar Info*, 7 mars 2000, <http://www.uqar.ca/uqar/pub/7mars00.htm>, page visitée le 30 mars 2009

Université du Québec à Rimouski. Vice rectorat à la formation et à la recherche (2008) *Rapport annuel, 2007-2008*

Université du Québec en Outaouais. Conseil d'administration.

- *Liste des résolutions adoptées lors de la trois cent quinzième réunion du Conseil d'administration de l'UQO, tenue le lundi 22 octobre 2007*
- *Procès-verbal de la 322^e réunion, 28 avril 2008*

- *Procès verbal de la 325^e réunion du conseil d'administration*, (7 juillet 2008 ajournée et reprise le 10 juillet 2008)
- *Procès verbal de la 329^e réunion du conseil d'administration*, (17 novembre 2008)
- *Résolution 310-CA-4612* (réunion du 16 avril 2007)
- *Résolution 322-CA-4838* (réunion du 28 avril 2008)
- *Résolution 324-CA-4884* (réunion du 16 juin 2008)

Université du Québec en Outaouais. Direction des communications et du recrutement.

- « Appel d'offres en partenariat public-privé pour la construction du campus Saint-Jérôme de l'UQO », communiqué du 4 décembre 2007. (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/index.aspx?AfficherSommaire=false&cdmediapubli=INSTI&cdtypepubli=NOUV%20&nopubli=3050>, page visitée le 13 février 2009)
- « L'appel d'offres pour la construction du campus Saint-Jérôme de l'UQO est lancé », *L'hyperlien*, vol. 2, no 2, février 2008 (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3323>, page visitée le 13 février 2009)
- « Les travaux du campus de Saint-Jérôme de l'Université du Québec en Outaouais sont lancés », *Nouvelles*, 28 octobre 2008 (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3971>, page visitée le 13 février 2009)
- « Le Groupe commercial AMT retenu par l'UQO pour la réalisation de son campus universitaire à Saint-Jérôme », *Nouvelles*, 29 avril 2008, (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?CdMediaPubli=INSTI&CdTypePubli=NOUV&NoPubli=3577>, page visitée le 13 février 2009)
- « La Fondation de l'UQO à Saint-Jérôme entend amasser 1,5 million de dollars dans les Laurentides », *Nouvelles*, 2 décembre 2008, (<http://services.uqo.ca/UQO.Publication.ExploraPub/?cdmediapubli=PORTA&cdtypepubli=NOUV&NoPubli=4115>, page visitée le 13 février 2009)

Université du Québec en Outaouais. Directions et services. Secrétariat général (2008, 2007, 2005) « Les manchettes, Conseil d'administration et Comité exécutif » (<http://www.uqo.ca/direction-services/secretariat-general/manchettes>, page visitée le 13 février 2009)

- *Décisions de la 327^e réunion du conseil d'administration tenue le lundi 22 septembre 2008*
- *Décisions de la 315^e réunion du Conseil d'administration tenue le lundi 22 octobre 2007*
- *Décisions de la 295^e réunion du Conseil d'administration tenue le lundi 19 décembre 2005.*

Université du Québec en Outaouais (2008) « Notes d'allocution pour le recteur Jean Vaillancourt à l'occasion de la pelletée de terre marquant le début des travaux de construction du campus permanent de l'UQO à Saint-Jérôme », le

lundi 27 octobre 2008, à 11 h, à l'Hôtel de ville de Saint-Jérôme,
(<http://www.uqo.ca/direction-services/rectorat/documents/Allocution-pelleteedeterre-27oct2008.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

Université du Québec en Outaouais (2008) « Notes d'allocution pour le recteur Jean Vaillancourt à l'occasion du dîner-conférence de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Jérôme », le 2 décembre 2008, à 11 h 30, Hôtel de régions (<http://www.uqo.ca/direction-services/rectorat/documents/Allocution-CdeCommerce-St-Jerome-2decembre2008.pdf>, page visitée le 13 février 2009)

Vallée, Pierre (2006) « Une pédagogie innovatrice. À l'avant-garde au Canada en ce qui a trait à la formation des professeurs », *Le Devoir*, 2 décembre, p. G5