Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Audit de l'optimisation des ressources :

Université York – Opérations et immobilisations

Décembre 2023

Université York – Opérations et immobilisations

1.0 Résumé

Fondée en 1959, l'Université York (ou ci-après « York ») compte plus de 52 000 étudiants inscrits à des programmes menant à un grade, ce qui en fait la troisième plus grande université au Canada.

York compte deux campus à Toronto (Keele et Glendon) et un troisième devrait ouvrir ses portes à l'automne 2024 à Markham (Ontario). York est une université interdisciplinaire de recherche et d'enseignement, avec des seuils d'admission accessibles qui offrent des possibilités d'enseignement supérieur à un plus large éventail d'étudiants. Historiquement, l'Université s'est forgé une réputation dans l'enseignement des arts libéraux et dans les études professionnelles, comme les études commerciales, le droit et l'éducation. Cinquante-neuf pour cent des étudiants fréquentent l'une des deux facultés suivantes : Arts libéraux et études professionnelles, ou Santé.

À l'instar d'autres universités de l'Ontario, York a fait face à des défis au cours des cinq derniers exercices, notamment une réduction de 10 % et un gel des droits de scolarité à l'échelle de la province, qui ont commencé en 2019-2020, et des perturbations en raison de la pandémie de COVID-19. À la fin de l'exercice 2022-2023, York affichait une situation positive de l'actif net à hauteur de 1,9 milliard de dollars, et sa situation financière était saine au moment de notre audit.

Malgré cela, des mises en garde sont de mise, car l'Université a vu les montants de ses excédents en cours d'exercice constamment diminuer au cours des cinq derniers exercices. Depuis 2018-2019, les excédents en cours d'exercice ont diminué dans l'ensemble de 87 % (143,5 millions de dollars), passant de 164,2 millions de dollars en 2018-2019 à 20,8 millions de dollars en 2022-2023. Le changement a principalement été attribuable à une augmentation de 147,5 millions de dollars (19,7 %) des salaires et des avantages sociaux. Bien que près de 250 nouveaux postes aient été ajoutés, principalement parmi le personnel universitaire et les membres du corps professoral, les revenus des droits de scolarité et les subventions gouvernementales ont relativement stagné.

La performance financière de l'Université a également été affectée par les déficits en cours d'exercice enregistrés par de nombreuses facultés de York. En 2022-2023, six des 10 facultés de York affichaient un déficit en cours d'exercice, allant d'un plancher de 1,4 million de dollars à l'École de génie Lassonde à un plafond de 14,5 millions de dollars à la Faculté des arts, des médias, de la performance et du design. Quatre facultés (Arts, médias, performance et design; Collège Glendon; Changements environnementaux et urbains; Éducation) ont connu des déficits en cours d'exercice au cours de chacun des cinq derniers exercices financiers.

Au cours des cinq derniers exercices (de 2018-2019 à 2022-2023), York s'est constamment située dans la catégorie du risque moyen du ministère des Collèges et Universités pour deux des trois indicateurs financiers liés à la dette; dans le cas du troisième indicateur, l'Université s'est située dans cette même catégorie au cours des deux derniers exercices. York a atteint un niveau d'endettement qui pourrait avoir des répercussions négatives sur l'Université à l'avenir si la dette n'est pas surveillée et gérée adéquatement. La dette de York totalisait 600 millions de dollars, dont la moitié arrivera à échéance d'ici 2044. Nous avons constaté que l'Université avait un plan de remboursement pour cette moitié, mais pas pour le montant restant, qui arrivera à échéance d'ici 2060.

Notre audit a également évalué les principales structures d'exploitation, de prise de décisions en matière d'immobilisations et de gouvernance à York. Voici nos principales constatations :

- **York a continué d'offrir de nombreux programmes universitaires dont la demande et le nombre d'inscriptions sont faibles, malgré les déficits financiers persistants.** Notre examen des inscriptions aux programmes de premier cycle a révélé que l'Université York continuait d'offrir des programmes comptant de faibles effectifs année après année, ce qui contribuait grandement aux déficits d'exploitation des facultés. À l'échelle de l'Université, en 2023, 23 % des programmes de premier cycle comptaient 20 étudiants inscrits ou moins. Au cours des cinq derniers exercices (de 2018-2019 à 2022-2023), le nombre d'inscriptions a diminué d'au moins 10 % dans 58 (43 %) des 135 programmes de premier cycle de l'Université York. Par exemple, au Collège Glendon, le nombre d'inscriptions à 17 (81 %) des 21 programmes de premier cycle a diminué d'au moins 10 % au cours des cinq dernières années, de 2018-2019 à 2022-2023, alors que, chaque année, cette faculté enregistrait un déficit en cours d'exercice. Nous avons constaté qu'en 2022-2023, Glendon affichait le deuxième plus faible ratio étudiants-membres du corps professoral de l'Université (16,1 étudiants pour chaque professeur occupant un poste menant à la permanence, comparativement à la moyenne universitaire globale de 31,6). Certes, un ratio étudiants-enseignants plus faible améliore l'expérience des étudiants, mais il est plus coûteux. York nous a dit qu'elle devait subventionner certains programmes et certaines facultés pour maintenir une gamme d'activités contribuant à la réalisation de sa mission d'enseignement, à sa réputation globale et à son incidence sur la société et l'économie, de même que pour répondre aux besoins émergents des industries et des employeurs. Bien qu'il existe des raisons valables de maintenir certains programmes et cours, peu importe la demande ou l'investissement requis, York a la possibilité d'ajuster ou de restructurer son offre de programmes afin d'améliorer sa viabilité financière.
- **York est exposée à un risque de baisse des revenus provenant des droits de scolarité, en raison de sa dépendance à l'égard des revenus tirés des droits de scolarité d'étudiants étrangers provenant d'un nombre limité de pays, notamment la Chine et l'Inde.** Les étudiants étrangers représentaient 18 % de l'effectif étudiant total de York et près de la moitié de ses revenus tirés des droits de scolarité. Certaines facultés comptaient beaucoup plus que d'autres sur les droits de scolarité des étudiants étrangers. Par exemple, la plus grande faculté de York, celle des arts libéraux et des études professionnelles, misait le plus fortement sur les revenus des droits de scolarité des étudiants étrangers. En 2022-2023, 61 % des revenus tirés des droits de scolarité de cette faculté provenaient d'étudiants étrangers. Le nombre d'étudiants en provenance de l'Inde et de la Chine totalisait 5 062 et représentait 57 % de tous les étudiants étrangers inscrits à York. La dépendance à l'égard des étudiants de quelques pays seulement pour l'obtention de revenus expose une université au risque que des

facteurs externes, comme un ralentissement économique mondial ou des changements de politique étrangère, aient une incidence soudaine et importante sur sa santé financière si le nombre d'étudiants étrangers de ces pays diminue. Au moment de notre audit, par exemple, les relations entre le Canada et l'Inde s'étaient détériorées en raison de tensions politiques et l'Inde avait suspendu les services de visa, empêchant ainsi les ressortissants canadiens d'obtenir des visas indiens. Dans l'éventualité où le Canada prendrait des mesures réciproques, ou encore si les étudiants indiens étaient contraints de retourner en Inde, York pourrait subir d'importantes répercussions. Nous avons calculé que York perdrait alors environ 46,5 millions de dollars, soit près de 8 % des revenus annuels totaux des droits de scolarité si tous les étudiants indiens actuellement inscrits à York étaient forcés de retourner en Inde.

- **York a négligé l'entretien différé de nombreux bâtiments et infrastructures, de sorte que ceux-ci ont continué de se dégrader**. L'arriéré d'entretien différé de York a augmenté de 109 %, passant de 459 millions à 1,04 milliard de dollars, entre janvier 2019 et janvier 2023. Selon la norme du secteur, les établissements doivent consacrer chaque année à l'entretien différé entre 1,5 % et 2,5 % de la valeur de remplacement actuelle des actifs. Pour atteindre cette norme, York aurait à dépenser entre 56 et 93 millions de dollars par année. Or, l'université n'a dépensé en moyenne que 18,9 millions de dollars en entretien différé au cours des cinq derniers exercices. En septembre 2022, le Comité des terrains et des propriétés du Conseil d'administration a élaboré un plan quinquennal visant à gérer l'arriéré, mais il a décidé de ne mettre à disposition que 22 millions de dollars chaque année. Malgré l'arriéré croissant en matière d'entretien, nous avons constaté que York avait affecté beaucoup plus de ressources à la construction de nouveaux immeubles et à des projets d'agrandissement – 745,3 millions de dollars au cours des cinq derniers exercices, comparativement à 94,7 millions de dollars consacrés à l'entretien différé. Cela a laissé les campus Keele et Glendon dans un état de délabrement avancé.
- **York n'a pas effectué d'analyse de rentabilisation exhaustive de ses grands projets d'immobilisations avant d'aller de l'avant, omettant aussi d'évaluer complètement la viabilité financière de ces projets.** Nous avons examiné sept grands projets d'immobilisations et constaté que dans quatre d'entre eux, dont les coûts totaux s'élevaient à 206,2 millions de dollars, aucune évaluation financière n'avait été entreprise. Par exemple, il n'y a pas eu d'évaluation des revenus escomptés de ces investissements à long terme ni du temps requis pour recouvrer les fonds à dépenser. Pour trois autres grands projets d'immobilisations que nous avons examinés, l'analyse financière était partielle et problématique. À titre d'exemple, un nouveau campus dans la ville de Markham était en construction au cours de notre audit et devait coûter 260,5 millions de dollars une fois terminé, au printemps 2024. L'Université avait réalisé des prévisions de rentabilité, mais l'analyse ne tenait pas compte du temps qu'il faudrait pour recouvrer le coût initial en immobilisations de 260,5 millions de dollars pour construire le bâtiment. Sur la base des projections de rentabilité financière de York, nous avons calculé qu'elle recouvrerait son investissement initial en capital en 2038-2039.
- **Alors que l'effectif étudiant et des droits de scolarité sont restés stables, la taille de l'administration centrale a augmenté.** Entre 2018-2019 et 2022-2023, l'Université a connu un niveau stable de l'effectif en équivalents temps plein (ETP) avec seulement une augmentation de 0,3%, une hausse de 1,2 % des revenus combinés des droits de scolarité nationaux et internationaux (y compris les subventions gouvernementales) et une augmentation de 3 % des revenus totaux.

Pourtant, au cours de la même période, la taille de l'équipe de la haute direction a augmenté de 37 % et le montant de la rémunération connexe (salaire, avantages sociaux, primes et allocations) s'est accru de 47 %. Cela s'explique principalement par la création d'un poste supplémentaire de vice-président et de plusieurs postes de vice-président adjoint, ce qui a entraîné une augmentation de la rémunération totale pour chaque groupe de 48 % et 73 %, respectivement. Un vice-président a été ajouté avec la création de la nouvelle Division de l'équité, des personnes et de la culture de York, tandis que le nombre de postes de vice-président adjoint est passé de 14 à 25, combiné à une augmentation salariale moyenne de 20 % sur cinq ans. À l'exception de l'approbation qu'il a accordée pour le poste de vice-président et les trois postes de vice-président adjoint avec la création de la Division de l'équité, des personnes et de la culture, le Conseil d'administration n'a ni examiné ni approuvé les autres nouveaux postes de vice-président adjoint et n'a pas reçu d'information sur leur incidence ni sur les changements apportés à la structure de la haute direction. Les raisons des nouveaux postes de vice-président adjoint comprenaient des reclassifications à des fins de maintien en poste, ainsi que la restructuration et l'expansion des départements et des fonctions universitaires.

- **York a obtenu des résultats inférieurs à celui d'autres universités ontariennes selon de nombreux indicateurs de rendement, comme ceux liés à la réussite scolaire et professionnelle de ses diplômés.** Bien que York ait atteint la plupart des cibles établies par le Ministère pour 2022-2023, comme le stipulait son entente de mandat stratégique, elle n'a pas atteint sa cible (et a obtenu un rendement inférieur à la moyenne provinciale) pour ce qui est d'attirer des revenus de recherche provenant de sources du secteur privé. York a également affiché un rendement inférieur à la moyenne provinciale en ce qui concerne le taux d'obtention de diplôme, le taux d'emploi des diplômés dans un domaine pertinent, les revenus d'emploi des diplômés, les répercussions locales et sociales sur la population étudiante, le financement de la recherche et la capacité de recherche (c'est-à-dire la capacité d'obtenir des subventions de recherche fédérales) et l'apprentissage par l'expérience. De plus, comparativement aux universités ontariennes similaires, les résultats de l'Université York pour 2022-2023 étaient inférieurs à la moyenne pour tous les paramètres, à l'exception de celui des forces de l'établissement, c'est-à-dire la proportion de l'effectif étudiant dans les domaines de programme définis comme constituant les forces de l'établissement.

Le présent rapport renferme 13 recommandations préconisant 29 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Conclusion globale

Notre audit a permis de conclure que l'Université York était financièrement viable, avec un solde positif de son actif net de 1,9 milliard de dollars à la fin de l'exercice 2022-2023. Toutefois, l'Université a connu une baisse des excédents financiers en cours d'exercice pendant la période de 2018-2019 à 2022-2023, en raison de la stabilité relativement élevée des inscriptions et des droits de scolarité et de l'augmentation des salaires et des avantages sociaux des membres du corps professoral et du personnel. La majorité des facultés de York (six sur 10) fonctionnent avec des dépenses qui dépassent leurs revenus. La restructuration de l'offre de programmes est l'une des façons dont York pourrait améliorer sa viabilité financière.

Nous avons conclu que York avait mis l'accent sur l'expansion des immobilisations tout en négligeant un arriéré croissant d'entretien différé, qui totalisait plus de 1 milliard de dollars à la fin de 2022-2023. L'expansion des immobilisations a été financée en grande partie par dette, au moyen d'une série de

débentures sur 40 ans. York a maintenant atteint sa capacité maximale d'endettement, ce qui limite les futurs projets d'immobilisations, ainsi que la possibilité de réduire son entretien différé. Le plan de remboursement de la dette de York à compter de 2042 ne prévoit le paiement que de la moitié de la dette totale. De plus, des analyses de rentabilisation complètes doivent être systématiquement effectuées pour tous les grands projets d'immobilisations afin de renseigner le Conseil d'administration sur la pertinence d'un projet au vu de l'investissement financier.

En 2022-2023, les étudiants étrangers représentaient 18 % de la population étudiante à York, et 49 % des revenus tirés des droits de scolarité de l'Université. Comme d'autres établissements d'enseignement postsecondaire en Ontario, York dépend de plus en plus d'étudiants étrangers en provenance de Chine et de l'Inde. Cette dépendance pose un risque financier important pour l'Université en cas d'événement imprévu, et le nombre d'étudiants étrangers en provenance de ces pays diminue.

Enfin, bien que York ait atteint ses objectifs pour tous les indicateurs de rendement clés du ministère des Collèges et Universités sauf un, y compris ceux de l'entente de mandat stratégique conclue entre York et la province, le rendement de l'Université est inférieur à la moyenne provinciale pour les universités comparables en ce qui concerne des paramètres clés comme le taux d'obtention de diplôme, le taux d'emploi dans un domaine pertinent et les revenus d'emploi des diplômés.

RÉSUMÉ DES RÉPONSES DE L'UNIVERSITÉ YORK

L'Université York apprécie le travail du vérificateur général et de son personnel et les remercie d'avoir adopté une approche axée sur la collaboration dans le cadre de l'audit. La *Loi sur l'Université York* attribue des responsabilités précises au président et à chaque organe de notre système bicaméral de gouvernance. Notre mandat se reflète dans notre mission et notre vision, qui guident notre stratégie d'accès visant à accroître le pourcentage d'étudiants qui font des études universitaires, l'élaboration de programmes en vue de répondre aux besoins sociétaux, nos activités de recherche et d'innovation et nos partenariats stratégiques. Bien que nous soyons déterminés à renforcer continuellement nos résultats par rapport à des objectifs convenus, les comparaisons avec des établissements qui ont des antécédents et des mandats différents présentent des limites.

York avait prévu bon nombre des recommandations du vérificateur général et nous nous réjouissons à la perspective d'envisager des possibilités de codifier davantage les initiatives déjà en cours. Notre croissance dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'entrepreneuriat, de l'ingénierie et de la santé exige que nous affinions sans cesse nos plans d'immobilisations et d'entretien différé pour nous assurer de maximiser la réalisation de notre plan d'études universitaires de façon financièrement viable.

Ces efforts sont importants étant donné la diminution des droits de scolarité en 2019-2020 et le gel subséquent de ces droits qui, comme l'indique le rapport d'audit, ont entraîné une perte de revenus estimée à environ 335 millions de dollars. La situation devient d'autant plus complexe à cause de l'augmentation des nouveaux règlements et responsabilités dans des domaines comme la prévention de la violence sexuelle, les initiatives autochtones et d'équité, et la durabilité et la réduction des émissions de carbone. Ce contexte nécessite que nous continuions de nous concentrer sur l'attraction d'une population d'étudiants étrangers de plus en plus diversifiée et globale.

2.0 Contexte

2.1 Aperçu

Les universités de l'Ontario visent à faire en sorte que les étudiants obtiennent l'éducation et acquièrent les compétences de grande qualité nécessaires pour obtenir de bons emplois, et à fournir aux entreprises

ontariennes une main-d'œuvre qualifiée et le talent dont elles ont besoin pour prospérer. Les universités visent également à faire progresser la société grâce à la recherche qu'elles effectuent.

L'Université York (ou, ci-après, « York » ou « l'Université ») a été créée en 1959 en vertu de la *Loi sur l'Université York* en réponse à la croissance de la région métropolitaine de Toronto.

Aujourd'hui, York est la troisième université en importance au Canada selon l'effectif étudiant, après l'Université de Toronto et l'Université de la Colombie-Britannique. Comptant plus de 52 000 étudiants, dont environ 9 000 étudiants étrangers provenant de 182 pays, elle compte l'une des populations étudiantes les plus importantes et les plus diversifiées du Canada.

York est une université interdisciplinaire de recherche et d'enseignement qui offre des diplômes dans 10 facultés. Trois facultés : Arts libéraux et études professionnelles, Santé et École Schulich des hautes études commerciales, ont totalisé 68 % des diplômes décernés entre 2017-2018 et 2021-2022. La **figure 1** présente le profil institutionnel de York.

York compte deux campus torontois et doit ouvrir un troisième campus à Markham (Ontario) à l'automne 2024. Près de 97 % des étudiants (51 200) sont inscrits à des programmes du campus Keele de l'Université, situé à North York. Le campus Glendon, situé dans le centre-ville de Toronto, offre principalement des programmes d'arts libéraux en français et en anglais à environ 1 600 étudiants.

Dans l'ensemble de ces campus, York emploie plus de 5 000 membres du corps professoral et du personnel à temps plein et 2 400 autres membres du personnel universitaire et administratif à temps partiel. Soixante-quinze pour cent du personnel à temps plein et à temps partiel sont membres des 14 syndicats de l'Université (huit représentant le personnel enseignant et six, le personnel non enseignant). De plus, York emploie 3 680 étudiants dans des postes à temps partiel de tuteur, mentor, assistant ou ambassadeur universitaire,

Figure 1: Profil de l'Université York, 2022-2023

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Fondée		26 mars 1959
Campus principal		Campus Keele
Nombre de campus		2[1]
Facultés		10
Programmes de premier cycle		135
Programmes d'études supérieures		121
Nombre d'étudiants (en ETP)[2] inscrits (nationaux et étrangers)		47 031
Étudiants étrangers inscrits (nombre réel)		8 832
Taux de diplomation[3]		70,7 %
Total des revenus, 2022-2023		1,3 milliard $
Subvention de fonctionnement du Ministère pour 2022-2023		302 millions $
Droits de scolarité moyens, tous les programmes de premier cycle	Étudiants canadiens	7 245 $
	Étudiants étrangers	32 962 $
Droits de scolarité moyens, tous les programmes des cycles supérieurs	Étudiants canadiens	6 648 $
	Étudiants étrangers	29 959 $

1. Les campus Keele et Glendon sont tous deux situés à Toronto. Un troisième campus à Markham doit ouvrir ses portes à l'automne 2024.
2. Une mesure selon les équivalents temps plein (ETP) vise à standardiser la charge de cours réelle des étudiants en la comparant à la charge de cours normale des étudiants à temps plein.
3. Désigne la cohorte d'étudiants de 2014 ayant obtenu leur diplôme en 2021 ou auparavant.

ainsi que dans des activités auxiliaires comme la librairie et le centre sportif.

2.1.1 Structure organisationnelle de l'Université York

Comme dans la plupart des universités de l'Ontario, la structure de gouvernance de l'Université York est bicamérale : elle est dotée d'un Conseil d'administration (ou le « Conseil ») et d'un Sénat qui tirent tous deux leurs pouvoirs distincts de la *Loi sur l'Université York*.

Le Conseil d'administration de York et la présidente supervisent la gestion opérationnelle et financière de l'Université. Le Conseil est considéré comme l'entité organisationnelle ou juridique qui a le pouvoir d'adopter des règlements administratifs, des résolutions et des règlements. Le Conseil a la responsabilité légale et l'autorité visant la conduite, la gestion et le contrôle des biens, revenus, dépenses, activités commerciales et autres opérations, tandis que le Sénat est responsable, sous réserve de l'approbation du Conseil, de la prise de décisions concernant les politiques éducatives.

Voir l'organigramme de l'Université York à l'**annexe 1.**

Composition du Conseil d'administration et processus de nomination

Le nombre maximal de membres du Conseil est de 32, soit 24 (75 %) membres externes choisis par les membres du Conseil eux-mêmes et huit (25 %) membres internes, à savoir le président, le chancelier et six membres choisis par des parties prenantes au sein de l'Université, comme le caucus des sénateurs étudiants ou le Sénat. Les membres choisis par les parties prenantes sont, par exemple, des professeurs, des étudiants ou du personnel non enseignant, qui ont pour objet d'apporter des points de vue diversifiés, bien que leur obligation fiduciaire soit envers l'Université dans son ensemble. Au moment de notre audit, le Conseil comptait 25 membres et sept postes étaient vacants. Le Conseil compte 33 autres membres honoraires qui ont le droit d'assister aux réunions du Conseil, mais qui n'y ont pas droit de vote.

Voir l'**annexe 2** pour connaître la composition du Conseil d'administration et l'**annexe 3** pour une liste et une description des comités du Conseil.

Composition et activités du Sénat

Le Sénat de York est responsable de la politique de l'Université relative à la scolarité. Ses pouvoirs comprennent l'établissement de normes d'admission, l'institution et la modification de programmes, la détermination des exigences en matière d'obtention du diplôme, la planification de la scolarité, la réglementation des examens et, avec l'approbation du Conseil, la création de nouvelles unités universitaires et le soutien de chaires de recherche et d'enseignement.

Le Sénat comprend des membres nommés et élus, ainsi que des membres d'office. La taille maximale permise du Sénat est de 169 membres. Au moment de notre audit, il était composé de 159 membres, dont des membres du corps professoral (94), des étudiants (22), des membres d'office (22), des présidents de comité (5) et d'autres intéressés (16).

Voir, à l'**annexe 3**, une liste et une description des comités auxquels le Sénat a recours pour s'acquitter de son mandat.

La York University Development Corporation (YUDC)

La York University Development Corporation (YUDC, Société de développement de l'Université York) est une filiale en propriété exclusive de l'Université York et fournit des services de conseil, de développement et de gestion en immobilier à l'Université. La YUDC possède et gère également York Lanes, un bâtiment commercial sur le campus qui compte un centre commercial et un complexe de bureaux. Le terrain de York Lanes est loué à l'Université en vertu d'un bail de 65 ans.

Au cours des cinq derniers exercices se terminant en 2022-2023, la YUDC a généré des revenus de 28,6 millions de dollars. La majeure partie (71 %) de ces revenus était liée aux revenus de location des locataires de York Lanes (c.-à-d. des parties non liées), tandis que le reste (29 %) était un revenu provenant de l'Université (c.-à-d. un apparenté) pour des services

de consultation et d'autres services de projet fournis par la YUDC. Au cours de la même période, la YUDC a versé environ 3 millions de dollars à des fournisseurs tiers pour des services dans des domaines tels que les suivants : services juridiques, aménagement du territoire et aménagement urbain, services-conseils en matière d'approvisionnement, conception architecturale et génie civil. Environ 35 % (1,1 million de dollars) de ces paiements ont été consacrés à des services juridiques. Voir l'**annexe 4** pour le bilan et l'état des résultats les plus récents de la YUDC.

Le conseil d'administration de la YUDC est composé de sept membres : trois d'entre eux travaillent au sein de l'administration de l'Université et quatre sont des chefs d'entreprise du secteur privé (dont trois siègent actuellement ou ont déjà siégé au Conseil d'administration de York).

2.1.2 Inscription et droits de scolarité

Le nombre d'étudiants inscrits à l'Université York en 2022-2023 totalisait 52 791; cela correspond à 47 031 étudiants en équivalents temps plein (ETP), c'est-à-dire l'équivalent d'étudiants ayant une charge complète de cinq cours. Une inscription à temps partiel ou atypique est considérée comme une partie d'une inscription à temps plein à une charge de cours complète au cours d'une même session. À York, les étudiants canadiens représentaient 82 % de l'effectif ETP et les étudiants étrangers, les autres 18 % de cet effectif. La **figure 2** montre la tendance quinquennale de l'effectif total, avec une ventilation selon les ETP d'étudiants canadiens et étrangers, au cours des cinq exercices allant de 2018-2019 à 2022-2023.

La **figure 3** présente une ventilation de l'effectif par faculté. L'Université York compte 10 facultés et près de 60 % des étudiants (ETP) sont inscrits dans deux d'entre elles : la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles et la Faculté de la santé.

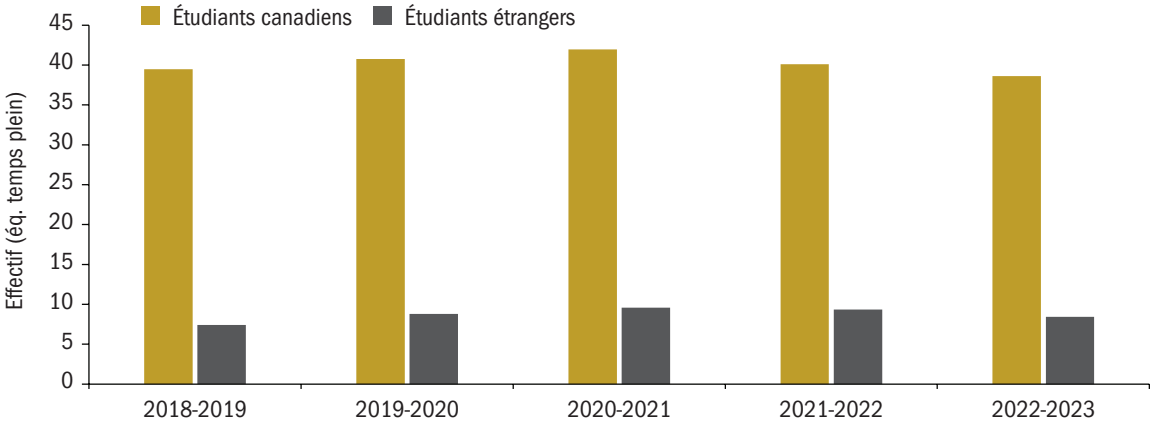
Droits de scolarité

Le 17 janvier 2019, le gouvernement de l'Ontario a annoncé une réduction de 10 % des droits de scolarité postsecondaires à compter de 2019-2020, qu'il a prolongée chaque année jusqu'à la fin de 2023-2024, avec des augmentations limitées des droits pour les étudiants canadiens de l'extérieur de la province à hauteur de 3 % en 2021-2022 et de 5 % en 2022-2023 et 2023-2024. La réduction et le gel des droits de scolarité ne s'appliquaient pas aux étudiants étrangers, puisque les droits de scolarité des étudiants étrangers ne sont pas réglementés par la province.

En 2022-2023, les droits de scolarité à York s'élevaient en moyenne à 7 245 $ pour les étudiants

Figure 2: Répartition des étudiants canadiens et étrangers (en ETP) à l'Université York, de 2018-2019 à 2022-2023* (en milliers)

Source des données : Université York



* En 2019-2020 et 2020-2021, la plupart des cours ont été offerts virtuellement en raison de la pandémie de COVID-19. Cela a fait en sorte qu'un plus grand nombre d'étudiants ont repris ou poursuivi leurs études, et que les étudiants se sont inscrits à un plus grand nombre de cours qu'ils ne l'auraient peut-être fait auparavant.

Figure 3: Nombre d'étudiants (en équivalents temps plein) inscrits par faculté, 2022-2023

Source des données : Université York

	Corps professoral	Nbre d'ETP	% de l'effectif
1	Arts libéraux et études professionnelles	17 660	38
	Arts libéraux	11 484	25
	Études professionnelles*	6 176	13
2	Santé	9 724	21
3	Ingénierie (Lassonde)	4 449	10
4	Sciences	4 211	9
5	Hautes études commerciales (Schulich)	2 924	6
6	Arts, médias, performance et design	2 537	5
7	Éducation	2 076	4
8	Glendon	1 396	3
9	Droit (Osgoode)	1 403	3
10	Changements environnementaux et urbains	651	1
Effectif total		**47 031**	**100**

* Le groupe des Études professionnelles comprend des programmes en commerce, technologies de l'information, comptabilité, ressources humaines, travail social et gestion des catastrophes et des urgences.

canadiens de premier cycle. En comparaison, les droits de scolarité moyens des étudiants canadiens au premier cycle cette année-là dans toutes les universités de l'Ontario étaient de 7 920 $.

Pour les étudiants étrangers, les droits de 2022-2023 au premier cycle à York s'élevaient en moyenne à 32 962 $, soit une augmentation de 24 % par rapport à la moyenne de 2018-2019. En comparaison, les droits de scolarité moyens des étudiants étrangers de premier cycle en 2022-2023 dans toutes les universités de l'Ontario étaient de 45 242 $, soit une hausse de 29 % par rapport à 2018-2019.

Depuis 2018-2019, dans le but d'inciter les étudiants étrangers de premier cycle à poursuivre à York leurs études aux cycles supérieurs, l'Université n'a accru ses droits de scolarité pour les études des 2e et 3e cycles que de 9 %, un taux d'augmentation beaucoup plus faible que la hausse moyenne de 21 % dans d'autres universités ontariennes. Voir, à la **figure 4**, les droits de scolarité à York pour les étudiants canadiens et étrangers.

Le ministère des Collèges et Universités avait mis sur pied un groupe d'experts chargé de donner des conseils et de faire des recommandations sur une politique à long terme concernant les droits de scolarité dans toutes les universités ontariennes, politique qui peut tenir compte de l'accessibilité et de la qualité de l'expérience d'apprentissage. En novembre 2023, le groupe a recommandé une augmentation de 5 % des droits de scolarité, à compter de septembre 2024, et des augmentations annuelles d'au moins 2 % par la suite. Le groupe a également recommandé une augmentation de 10 % du financement par étudiant versé par le Ministère, ainsi que des augmentations annuelles de 2 % par la suite. Au moment de notre audit, le Ministère n'avait pas encore pris de décision par rapport aux recommandations du groupe d'experts.

2.2 Financement et information financière

2.2.1 Situation financière

Au cours des cinq derniers exercices, de 2018-2019 à 2022-2023, l'Université York a enregistré un excédent accumulé (situation positive de l'actif net) à la fin de chaque exercice, allant d'un minimum de 1,6 milliard de dollars (en 2018-2019) à un maximum de 1,9 milliard de dollars (en 2020-2021 et 2022-2023). York a généré un excédent en cours d'exercice pour chaque année

Figure 4: Droits de scolarité moyens des étudiants canadiens et étrangers, par faculté, 2022-2023*

Source des données : Université York

Corps professoral	Canadiens ($)	Étrangers ($)
Premier cycle universitaire		
Droit (Osgoode)	24 802	38 023
Hautes études commerciales (Schulich)	8 647	34 219
Ingénierie (Lassonde)	8 641	30 727
Arts libéraux et études professionnelles	6 776	33 518
Arts, médias, performance et design	6 402	32 680
Éducation	6 118	32 756
Changements environnementaux et urbains	6 118	32 756
Santé	6 118	32 756
Sciences	6 118	32 756
Glendon	6 118	32 756
Moyenne, étudiants de premier cycle	**7 245**	**32 962**
Cycles supérieurs		
Hautes études commerciales (Schulich)	28 044	52 678
Études supérieures	3 718	17 152
Moyenne, étudiants des cycles supérieurs	**6 648**	**29 959**

* Les moyennes des droits de scolarité sont pondérées en fonction des données proportionnelles relatives à l'effectif en ETP pour 2022-2023.

de la période quinquennale, allant d'un creux de 20,8 millions de dollars (en 2022-2023) à un sommet de 164,3 millions de dollars (en 2018-2019). Au cours des cinq années, les revenus totaux ont augmenté de 3 % et les dépenses totales, de 16 %.

En 2022-2023, 85 % des revenus de York provenaient d'une combinaison des droits de scolarité des étudiants (55 %) et des subventions et contrats gouvernementaux (30 %), tandis que les salaires et les avantages sociaux représentaient 69 % des dépenses cette année-là, suivis des coûts d'exploitation (13 %). Voir, à l'**annexe 5** les finances de York pour la période quinquennale de 2018-2019 à 2022-2023. Pour savoir comment le Ministère a évalué la viabilité financière de York au fil des ans, consulter la **section 2.4.3**.

2.2.2 Financement provenant du ministère des Collèges et Universités

Le Ministère verse des fonds de fonctionnement et d'immobilisations aux universités au moyen de paiements de transfert. Comme le montre la **figure 5**, au cours des cinq derniers exercices se terminant en 2022-2023, le Ministère a versé en moyenne 296,2 millions de dollars par année à l'Université York aux fins du fonctionnement, et 6,7 millions de dollars par année aux fins des immobilisations.

2.2.3 Budgétisation par activités

Les facultés sont des divisions d'une université qui sont centrées sur un domaine de connaissances particulier. Les départements sont des unités au sein d'une faculté qui sont chargées de superviser et de gérer une discipline ou un domaine d'études particuliers. Les programmes désignent un ensemble structuré et organisé de cours et d'activités éducatives offert par une université aux étudiants qui poursuivent des études dans une discipline ou un domaine de connaissances précis.

À compter de l'exercice 2017-2018, York est passée à un modèle de budget et d'établissement des coûts

Figure 5: Subventions du Ministère pour les coûts de fonctionnement et d'immobilisations de l'Université York, de 2018-2019 à 2022-2023 (en millions $)

Source des données : ministère des Collèges et Universités

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Moyenne sur 5 ans	Variation sur cinq ans (%)
Coûts de fonctionnement[1]							
York	297,0	295,8	294,5	291,6	301,9	296,2	1,6
Ensemble des universités de l'Ontario	3 587,0	3 612,2	3 636,8	3 607,1	3 658,7	3 620,4	2,0
Immobilisations							
York	10,4[2]	4,1	5,7	6,5	7,0	6,7	(32,7)
Ensemble des universités de l'Ontario	130,5	53,4	90,0	93,0	110,7	95,5	(15,2)

1. Le montant des fonds de fonctionnement attribués par le Ministère est principalement fondé sur l'effectif d'étudiants canadiens en équivalents temps plein (ETP) et les programmes. Les montants présentés sont nets des frais du recouvrement de 750 $ par étudiant étranger.
2. En 2018-2019, l'Université York a reçu des fonds pour de grands projets d'immobilisations, ainsi que des projets liés aux gaz à effet de serre et à la rénovation, en plus des fonds de réfection des installations (financement pour l'entretien différé). De 2019-2020 à 2022-2023, l'université n'a reçu que des fonds de réfection pour les installations et le matériel de formation.

axé sur les activités, qui fournit des renseignements détaillés sur les revenus, les dépenses et la situation financière de chacune de ses 10 facultés. Selon ce modèle, les revenus sont attribués aux unités qui les génèrent, notamment les facultés universitaires de York. Celles-ci reçoivent le montant total des revenus qu'elles génèrent, principalement à partir des subventions gouvernementales et des droits de scolarité associés à l'effectif, et elles doivent contribuer aux coûts des services partagés comme les services aux étudiants, les bibliothèques et les installations.

La différence entre les revenus bruts budgétés d'une unité et les coûts des services partagés qui lui sont alloués (le revenu net de l'unité) est le montant budgété disponible pour ses coûts directs, le plus important étant le coût des salaires et des avantages sociaux. La budgétisation par activités attribue à chaque faculté la responsabilité de ses finances, ce qui incite les facultés à traiter les programmes et les cours qu'elles offrent comme des sources de revenus et à réduire leur part des coûts des services en économisant, par exemple, l'espace qu'elles utilisent. Dans le but de promouvoir la viabilité financière, la transparence et la responsabilisation, de nombreuses universités établies en Ontario ont mis en œuvre des budgets axés sur les activités, dont l'Université de Toronto, l'Université Queen's, l'Université McMaster, l'Université de Waterloo et l'Université de Windsor.

Les facultés qui ne sont pas en mesure de subvenir à leurs besoins financiers de façon indépendante ont la possibilité de soumettre une proposition au Bureau du recteur pour demander une aide financière à l'appui de leurs activités. Une faculté qui obtient l'approbation d'un soutien opérationnel doit élaborer un plan d'action pour améliorer sa performance financière. Ces facultés doivent également fournir des mises à jour annuelles au recteur sur les progrès réalisés dans le cadre de leurs plans d'action.

2.3 Entretien différé

La gestion actuelle des immeubles et des infrastructures de l'Université York est mise à jour au moyen d'une vérification annuelle sur place, effectuée par des experts-conseils tiers, concernant 25 % des immeubles. Tous les cinq ans, les infrastructures linéaires (comme les rues, les allées piétonnières et les lignes électriques) sont évaluées. L'évaluation tient également compte de la question de savoir si le remplacement complet de l'équipement est plus

avantageux que les réparations continues, ou s'il est nécessaire parce que le maintien en place des infrastructures vieillissantes ne peut plus être assuré par le remplacement de composants. En janvier 2023, la valeur de remplacement actuelle des bâtiments et de l'infrastructure linéaire de York sur les deux campus (Keele et Glendon) s'élevait à 3,3 milliards de dollars. L'entretien différé en suspens s'élevait à 1,04 milliard de dollars.

2.4 Paramètres de rendement de l'Université York

2.4.1 Les ententes de mandat stratégiques conclues avec le ministère des Collèges et Universités incluent maintenant des paramètres de rendement

Chaque université a conclu une entente de mandat stratégique (EMS) avec le ministère des Collèges et Universités. Cette entente a d'abord été conclue pour la période 2014-2017 (EMS1), et elle a ensuite été mise à jour pour 2017-2020 (EMS2). La version actuelle s'applique à la période 2020-2025 (EMS3).

Auparavant, la majeure partie des fonds de fonctionnement reposait sur le nombre d'inscriptions, et seulement une petite partie du financement était liée au rendement des universités. Les nouvelles ententes comprennent une subvention axée sur le rendement qui repose sur des cibles fixées pour 10 mesures (ou paramètres). Les paramètres visent à mesurer l'efficacité des établissements à répondre aux besoins du marché du travail, à améliorer les habiletés et les compétences des étudiants et à renforcer la compétitivité économique de l'Ontario. Les EMS sont donc devenues une composante du cadre de responsabilisation du ministère des Collèges et Universités pour le système d'enseignement postsecondaire.

Le Ministère prévoyait initialement de verser 25 % du financement de fonctionnement provincial selon ces 10 paramètres à compter de 2020-2021. Toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, l'utilisation des paramètres pour déterminer le financement axé sur le rendement a été reportée de trois ans, afin d'offrir une stabilité financière aux universités et de permettre de mieux comprendre l'impact de la pandémie. Dix pour cent du financement de fonctionnement versé aux universités par le Ministère seront liés à leur rendement en fonction des paramètres en 2023-2024, et cette proportion augmentera au cours des prochaines années.

Comme nous l'avons mentionné dans notre rapport d'audit de 2022 intitulé *Gestion financière des universités de l'Ontario*, le passage à une affectation axée sur le rendement n'aurait pas modifié considérablement le montant du financement qu'ont reçu les universités. Par exemple, York aurait reçu 5 millions de dollars, soit 1,7 % de moins que le financement total qu'elle a reçu en 2021-2022.

Voir, à l'**annexe 6**, la description des mesures de rendement, des résultats de l'Université York et de la moyenne provinciale pour l'EMS3 (2020-2025).

2.4.2 Autres indicateurs de rendement clés du Ministère

Depuis 1998, le ministère des Collèges et Universités recueille des renseignements sur les universités de l'Ontario en dehors des paramètres indiqués dans les EMS, mais avec un certain chevauchement. En recueillant de l'information pour d'autres indicateurs, le Ministère a pour but d'aider les universités pour appuyer la planification des établissements, l'élaboration de programmes et la commercialisation. La **figure 6** montre les résultats de l'Université York et les moyennes provinciales connexes pour ces indicateurs supplémentaires, à l'aide des résultats les plus récents disponibles. Le Ministère n'a pas établi de cibles pour ces mesures du rendement supplémentaires.

2.4.3 Indicateurs de santé financière du Ministère

Depuis 2014-2015, le ministère des Collèges et Universités a calculé des mesures de la viabilité financière, appelées indicateurs de santé financière

Figure 6: Résultats des indicateurs de rendement clés du Ministère pour les universités, 2021-2022

Source des données : ministère des Collèges et Universités

Indicateur de rendement clé	York	Moyenne provinciale
Taux d'obtention de diplôme[1]	70,7 %	78,9 %
Taux d'emploi des diplômés (temps plein et temps partiel)[2]		
6 mois après l'obtention du diplôme	85,4 %	90,4 %
2 ans après l'obtention du diplôme	91,1 %	94,3 %
Concordance de l'emploi avec les études (temps plein et temps partiel)[2]		
Concordance avec les compétences[3]		
6 mois après l'obtention du diplôme	77,0 %	83,0 %
2 ans après l'obtention du diplôme	81,0 %	87,0 %
Concordance avec le domaine d'études[4]		
6 mois après l'obtention du diplôme	69,0 %	73,0 %
2 ans après l'obtention du diplôme	72,0 %	77,0 %
Salaire annuel moyen des diplômés employés à temps plein[2]		
6 mois après l'obtention du diplôme	46 297 $	50 504 $
2 ans après l'obtention du diplôme	54 382 $	60 254 $
Domaines de travail des diplômés[2]		
Affaires, finance et administration	27,1 %	23,2 %
Enseignement, droit et services sociaux, communautaires et gouvernementaux	29,8 %	27,2 %
Secteur de la santé	7,9 %	13,6 %
Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés	8,1 %	15,6 %
Vente et services	14,3 %	9,5 %
Autres – p. ex. gestion, arts/culture, sports/loisirs, métiers/transport, ressources naturelles et fabrication	12,7 %	10,9 %
Taux de carence de paiement des prêts du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario	2,9 %	1,8 %

– Le rendement de York était inférieur à la moyenne provinciale.

1. Pourcentage de personnes qui ont commencé l'université en 2014 et qui ont obtenu leur diplôme dans les sept ans suivants (au plus tard en 2021).
2. Données utilisées pour calculer les indicateurs recueillis dans le cadre de l'Enquête auprès des diplômés des universités de l'Ontario de 2019.
3. Indique si le travail est étroitement ou quelque peu lié aux compétences acquises à l'université.
4. Indique si le travail est étroitement ou quelque peu lié au domaine du programme d'études terminé.

(ISF), pour les universités de l'Ontario. Voir l'**annexe 7** pour une explication de chaque indicateur, y compris le calcul et le seuil correspondant du Ministère. La **figure 7** présente la tendance des résultats des indicateurs de l'Université York pour la période 2018-2019–2022-2023, comparativement aux autres grandes universités ontariennes. Le Ministère a récemment élaboré un nouveau cadre de surveillance de la responsabilité financière pour les universités qui est entré en vigueur en avril 2023. Les ISF du nouveau cadre comprennent huit ratios de responsabilité financière destinés à surveiller la santé financière et les cotes de crédit des universités de l'Ontario : cinq ratios existant auparavant et trois nouveaux.

Si les ratios/paramètres d'un établissement sont inférieurs au seuil défini, ils entreront dans l'une de trois plages d'intervention du Ministère : faible, moyenne ou élevée. La plage de faible intervention se limite simplement à la communication; la plage moyenne nécessite un plan interne de rétablissement;

Figure 7: Résultats des indicateurs de santé financière de l'Université York, de 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : Université York

Indicateur de santé	Seuil de faible risque du Ministère[1]	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2021-2022[5] Moyenne des grandes universités[2]	2021-2022[5] Moyenne provinciale[3]
Ratio des bénéfices nets/ pertes nettes (%)	≥1,5	12,8	9,9	6,0	2,3	1,6	3,9	2.7
Ratio des revenus de fonctionnement nets (%)	≥7	15,1	11,7	11,5	8,8	**5,0**	9,2	10,1
Première réserve (nombre de jours)	≥90	180	220	225	200	191	226	131
Ratio de la charge d'intérêts (%)	≤2	**2,4**	**2,5**	**2.7**	**2,5**	**2,3**	1,6	1,7
Ratio de la viabilité (%)	≥60	110,4	115,2	120,8	112,7	114,0	199,4	139,0
Ratio d'endettement[4] (%)	≤35	**33,0**	**34,4**	**33,9**	**36,1**	**37,2**	35,1	44,7
Ratio de la dette aux revenus 4 (%)	≤35	**39,0**	**47,1**	**47,9**	**47,6**	**45,3**	38,6	40,8
Fonds de roulement[4] (#)	≥1,25	**1,22**	1,55	2,85	1,89	1,41	1,98	1,54

– York a affiché un rendement inférieur à la moyenne du secteur en 2021-2022. Les données **en caractères gras** indiquent que York n'a pas atteint le seuil de faible risque du Ministère.

1. Les seuils sont fondés sur le cadre de surveillance de la responsabilité financière que le Ministère a commencé à mettre en œuvre en avril 2023. Les points de référence des années précédentes différaient.
2. Comprend les universités ontariennes comptant plus de 30 000 étudiants : Université McMaster, Université d'Ottawa, Université de Toronto, Université métropolitaine de Toronto, Université de Waterloo, Université Western et Université York.
3. Moyenne de toutes les universités en Ontario.
4. Nouvelle mesure pour 2022-2023. Calculée rétroactivement.
5. Dernières données de comparaison disponibles.

la plage élevée requiert l'intervention d'un conseiller indépendant et un plan de rétablissement assisté. Le Ministère prévoit de calculer les ratios et d'appliquer le nouveau cadre aux universités à la fin de 2023, d'après les résultats de leurs ISF pour 2022-2023, après quoi les mesures afférentes aux trois plages d'intervention entreront en vigueur.

Évaluation par le Ministère des risques pour la santé financière

De 2017-2018 à 2020-2021, avant la mise en place du nouveau cadre, le Ministère attribuait à chaque université une catégorie de risque (risque élevé, moyen ou faible) en se fondant sur l'évaluation des ISF. Aucun critère établi n'était utilisé pour assigner les catégories de risque, et le Ministère les attribuait en fonction du jugement des évaluateurs, qui s'appuyaient sur les tendances en matière de rendement. L'Université York a été évaluée comme présentant dans l'ensemble un faible risque au cours de chacune des cinq années de 2017-2018 à 2020-2021.

3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à déterminer si l'Université York avait mis en place des systèmes, des processus et des pratiques de gouvernance efficaces pour s'assurer que :

- les programmes universitaires sont offerts et les ressources, y compris le capital, sont acquises de façon économique et efficiente de manière à permettre la viabilité financière à long terme;
- Les lois, ententes, politiques et règlements pertinents sont en place et respectés;
- l'efficacité opérationnelle est mesurée et évaluée et fait l'objet d'un compte rendu

public, en conformité avec la loi et les pratiques exemplaires.

Lors de la planification de nos travaux, nous avons défini les critères d'audit à appliquer pour atteindre nos objectifs en la matière. Ces critères sont fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables ainsi que sur des études internes et externes et des pratiques exemplaires. La haute direction du Ministère a examiné les objectifs de notre audit et les critères connexes, qui sont présentés à **l'annexe 8**, et a convenu de leur pertinence.

Nous avons mené notre audit de janvier à septembre 2023, et nous avons obtenu de l'Université York et du ministère des Collèges et Universités des déclarations écrites selon lesquelles, au 20 novembre 2023, ils nous avaient remis tous les renseignements dont ils avaient connaissance et qui étaient susceptibles d'avoir une incidence marquée sur les constatations ou sur la conclusion du présent rapport.

Nous avons évalué les principales activités, notamment la situation financière de l'Université York, la viabilité de l'offre d'études universitaires dans l'ensemble des facultés de York, les grands projets d'immobilisations et l'entretien différé, la mesure du rendement, ainsi que d'autres domaines ayant une incidence sur la vie quotidienne des étudiants, dont la sécurité sur les campus et les mécanismes de traitement des plaintes. Nous avons également examiné les structures de gouvernance de l'Université, y compris les processus décisionnels du Conseil d'administration et les compétences des membres du Conseil d'administration et des comités, afin de déterminer si l'Université avait facilité la prestation de programmes universitaires de manière financièrement viable. Nous avons également évalué si l'Université effectuait une planification exhaustive des immobilisations et respectait les politiques d'approvisionnement de l'ensemble du secteur public. Nous avons examiné le rôle et l'efficacité de la York University Development Corporation (YUDC, Société de développement de l'Université York) dans le processus de planification des immobilisations de l'Université, ainsi que la structure de gouvernance et l'indépendance de la YUDC.

L'audit n'a pas porté sur des questions liées à l'enseignement comme la qualité de l'éducation offerte par l'Université. Nous n'avons pas non plus examiné les activités de surveillance du Sénat de l'Université. L'audit n'incluait pas non plus la surveillance des universités par le Ministère, sauf dans les cas où le Ministère avait l'occasion d'apporter un soutien concernant des lacunes importantes de York que nous avions relevées. Les travaux d'audit de la surveillance des universités par le Ministère faisaient partie de la portée de notre audit spécial de l'Université Laurentienne (2022) et de notre audit de l'optimisation des ressources de 2022 intitulé *Gestion financière des universités de l'Ontario*.

Nous avons mené nos travaux principalement à l'Université York, à Toronto. Nous avons rencontré des membres de l'équipe de la haute direction de l'Université ainsi que du Conseil d'administration.

Nous avons rencontré d'autres intervenants pour mieux comprendre les activités de l'Université, y compris des représentants de l'Ontario Association of Physical Plant Administrators, pour discuter de l'entretien différé dans le secteur universitaire et à l'Université York, et de l'Office ontarien de financement, pour discuter des économies potentielles sur les frais de service de la dette dont les universités pourraient profiter, ainsi qu'un représentant de l'Association des professeurs de l'Université York (YUFA).

Nous avons tenu des discussions avec le ministère des Collèges et Universités pour obtenir des précisions sur les données et l'information qui lui sont communiquées par York, sur les plans d'une politique concernant les droits de scolarité à long terme et sur la cote de risque financier attribuée à York par le Ministère.

Nous avons effectué des recherches auprès d'autres universités canadiennes pour déterminer comment York se comparait dans des domaines comme les mesures du rendement, les cotes de crédit, l'endettement par étudiant et les politiques de gouvernance comme la dénonciation des actes répréhensibles.

Nous avons retenu les services d'un expert pour évaluer les structures et les pratiques de gouvernance de York.

Nous avons réalisé nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément à la Norme canadienne de missions de certification Missions d'appréciation directe, publiée par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons également obtenu un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario applique les normes canadiennes de gestion de la qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de gestion de la qualité comprenant des politiques et des procédures documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles, ainsi que des critères législatifs et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, qui est fondé sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 Viabilité financière et niveaux d'endettement

4.1.1 En raison de la réduction de son rendement financier, York a atteint sa capacité maximale d'endettement

L'Université York a généré un revenu net de façon constante au cours des cinq derniers exercices, soit de 2018-2019 à 2022-2023. Toutefois, pendant cette période, son bénéfice net annuel a continuellement diminué, à hauteur de 87 % (143,5 millions de dollars), passant de 164,2 millions de dollars en 2018-2019 à 20,8 millions de dollars en 2022-2023 (**annexe 5**).

La baisse de la performance financière de York est principalement attribuable à l'augmentation des dépenses liées aux salaires et aux avantages sociaux, tandis que les revenus stagnaient. Les revenus ont stagné en raison de la constance relative des niveaux de l'effectif (voir la **figure 2** de la **section 2.1.2**) et de la combinaison d'étudiants canadiens et étrangers, ce à quoi est venu s'ajouter le gel des droits de scolarité à l'échelle provinciale imposé par le ministère des Collèges et Universités depuis l'année scolaire 2019-2020.

La diminution du revenu net de York s'est également reflétée dans son ratio des bénéfices nets/pertes nettes et son ratio des revenus d'exploitation nets, qui sont en baisse constante depuis cinq ans (voir la **figure 7**).

Le recul de ces mesures indique que York devrait gérer plus étroitement ses dépenses, par rapport à sa base de revenus, pour s'assurer qu'elle continuera de générer des flux de trésorerie positifs à long terme et d'être financièrement viable.

Par rapport à la moyenne des grandes universités (celles comptant plus de 30 000 inscriptions), nous avons constaté que York affichait un rendement inférieur pour tous les indicateurs de santé financière (ISF) en 2021-2022 (la plus récente comparaison provinciale disponible des ISF des universités). Comparativement à la moyenne de toutes les universités de l'Ontario, York obtenait de plus faibles résultats pour cinq des huit indicateurs. L'Université a dépassé la moyenne provinciale en ce qui concerne sa réserve primaire, son ratio d'endettement et son ratio de fonds de roulement.

Alors même que son rendement financier était à la baisse, York a accumulé une importante dette par l'émission d'instruments à long terme non garantis (débentures) pour l'obtention de capital. Au cours de la période quinquennale allant de 2018-2019 à 2022-2023, York a contracté une dette de 100 millions de dollars, en plus des 500 millions de dollars qu'elle avait

empruntés auparavant. Constamment pendant cette période quinquennale, York n'a pu atteindre les seuils de faible risque du Ministère pour deux indicateurs liés à la dette : le ratio de la dette au revenu et le ratio de la charge d'intérêts. York a atteint le seuil de faible risque du Ministère pour le ratio d'endettement jusqu'en 2020-2021, mais elle l'a dépassé en 2021-2022 et en 2022-2023 (voir la **figure 7**).

Le fort endettement pose des risques pour l'Université, notamment en créant des contraintes budgétaires et en limitant la capacité de York d'investir ou d'avoir recours à l'endettement pour apporter des solutions dans les domaines nécessaires, comme la réduction du solde croissant d'entretien différé des immeubles et des infrastructures. L'endettement limite également la capacité de l'Université de financer de futurs projets d'immobilisations en ayant recours au crédit, comme dans le cas d'une éventuelle école de médecine envisagée dans la ville de Vaughan, pour laquelle York a récemment présenté une proposition au gouvernement provincial.

Au 30 avril 2023, la dette de York totalisait 600 millions de dollars, sous la forme de cinq débentures non garanties venant à échéance entre 2042 et 2060. Ces débentures doivent être entièrement payées au moment de l'échéance, plutôt que par des paiements progressifs sur la durée du prêt. La dette a été contractée pour mener à bien plusieurs projets de réfection et d'agrandissement (nouvelle construction). Voir la **figure 8** pour obtenir des renseignements sur les débentures en circulation et les autres dettes à long terme de York.

Dans son examen annuel des paramètres financiers, en février 2023, le Comité des finances et de l'audit du Conseil d'administration a noté qu'afin de se situer dans le seuil à faible risque (<35 %) du Ministère pour le ratio de la dette aux revenus, York aurait à accroître ses revenus d'environ 500 millions de dollars (approximativement 40 % de plus que les revenus générés en 2021-2022) ou, subsidiairement, aurait à réduire sa dette.

À compter du 1er janvier 2022, York a mis en œuvre une politique d'endettement à long terme qui exige le respect de ratios financiers examinés chaque année par le Comité des finances et de l'audit du Conseil d'administration. Selon cette politique, afin de préserver sa santé financière et sa solvabilité, l'Université doit maintenir certains ratios financiers

Figure 8: Dette de l'Université York, au 30 avril 2023

Source des données : Université York

	Durée (années)	Date d'échéance	Taux d'intérêt (%)	Capital (000 $)	Charges d'intérêts en 2022-2023 (000 $)
Débentures					
2 042	40	7 mars 2042	6,48	200 000	12 960
2 044	40	4 mai 2044	5,84	100 000	5 841
2 054	40	26 février 2054	4,46	100 000	4 458
2 056	40	26 mai 2056	3,58	100 000	3 579
2 060	40	1er avril 2060	3,39	100 000	3 394
Prêts hypothécaires					
Bethune	50	1er mai 2023	7,25	64	7
Atkinson	50	1er novembre 2023	7,63	138	13
Prêt à terme					
Billet de dépôt	20	31 octobre 2023	4,50	124	11
Total				**600 326**	**30 263**

Figure 9: Ratios contenus dans la politique de la dette à long terme de l'Université York

Source des données : Université York

Principaux ratios financiers	Description	Seuil	Avril 2022 Résultats	Avril 2023 Résultats
Dette par ETP étudiant ($)	Divise la dette par le nombre total d'étudiants en équivalents temps plein (ETP) inscrits à l'Université et reflète la capacité d'endettement par rapport à la taille de l'université.	<12 250	12 149	**12 764**
Ratio de la viabilité (%)	Mesure la proportion de la dette à long terme qui pourrait être réglée au moyen d'actifs non affectés.	>80	112,7	114,0
Couverture des intérêts (années)	Mesure le nombre d'années pendant lesquelles les paiements d'intérêts peuvent être effectués avec les gains actuellement disponibles.	>2,5	3,0	3,0
Ratio excédent-revenu (moyenne mobile sur cinq ans) (%)	Indique dans quelle mesure les revenus d'une entité contribuent à ses actifs nets.	>2	6,6	6,5
Ratio d'endettement[1] (%)	Mesure l'ampleur de l'effet de levier d'une entité et montre la proportion des actifs d'une entité financés par la dette.	<35	**48,7**	**49,2**
Ratio de la viabilité (%)[1]	Mesure la capacité d'un établissement à rembourser sa dette.	<50[2]	47,6	45,3
Ratio de la charge d'intérêts (%)[1]	Mesure la proportion des charges totales appuyant le coût annuel de service de la dette.	<4[2]	2,5	2,3

Note : Les données **en caractères gras** indiquent que York n'a pas atteint son seuil.

1. Le ratio financier établi par York est semblable à l'indicateur de santé financière institué par le ministère des Collèges et Universités.
2. Le seuil établi par York est plus clément que le seuil établi par le Ministère pour son indicateur de santé financière similaire.

clés. Comme le montre la **figure 9**, en 2022-2023, York a dépassé les seuils de sa propre politique pour ce qui est de la dette par ETP et du ratio d'endettement.

4.1.2 York n'a élaboré qu'un plan partiel de remboursement de la dette

York a établi en 2004 un fonds d'amortissement grevé d'affectations d'origine interne pour rembourser 50 % du solde total de la dette à long terme, ce qui est suffisant pour rembourser ses deux premières débentures lorsqu'elles deviendront exigibles (200 millions de dollars en 2042 et 100 millions de dollars en 2044). Au 30 avril 2023, le fonds d'amortissement était évalué à 93,4 millions de dollars.

La direction de York estime que, si ses contributions annuelles au fonds d'amortissement se poursuivent jusqu'en 2041-2042 (74,8 millions de dollars au total) et obtiennent le même taux de rendement que son fonds de dotation au cours des 21 dernières années, elle sera en mesure, avec une probabilité de 90 %, de s'acquitter de l'obligation de rembourser les deux premières débentures totalisant 300 millions de dollars à leur échéance. En vue de déterminer si le niveau d'endettement de York serait considéré comme à faible risque par le ministère des Collèges et Universités, nous avons calculé qu'une fois la valeur actuelle du fonds d'amortissement déduite de la valeur de la dette, le ratio d'endettement diminuerait légèrement à 34,6 % comparativement à 37,2 %, comme le montre la **figure 7**; toutefois, l'Université respecterait toujours le seuil de faible risque de 35 % du Ministère.

Tous les deux ans, le Comité des finances et de l'audit du Conseil d'administration doit examiner la valeur du fonds d'amortissement par rapport à la cible projetée et envisager des recommandations visant

à augmenter cette valeur afin que les fonds soient suffisants pour rembourser le capital. York maintient un fonds d'amortissement qui pourrait actuellement rembourser 16 % du solde total de la dette à long terme au 30 avril 2023; cependant, comme nous l'avons mentionné plus haut, York projette que ce fonds s'établira (avec une probabilité de 90 %) à 50 % de la valeur des débentures, soit 300 millions de dollars, à l'échéance de la première d'entre elles en 2042 (**figure 8**). Aucun plan n'a été établi pour déterminer si l'Université maintiendra le fonds d'amortissement après le remboursement des premières débentures de 300 millions de dollars, afin de couvrir la valeur des trois débentures supplémentaires dues entre 2054 et 2060, qui totalisent également 300 millions de dollars. Bien que nous ayons constaté au moment de notre audit que York disposait de réserves grevées d'affectations internes totalisant 1,4 milliard de dollars au 30 avril 2023, il n'y avait aucune certitude que ces réserves soient disponibles pour rembourser les débentures à leur échéance. Nous avons évalué qu'environ 450 millions de dollars n'étaient pas engagés et pourraient être utilisés. Le reste des réserves grevées d'affectations d'origine interne était attribué à des éléments comme les engagements contractuels envers des groupes d'employés, les prestations de retraite des employés, les évaluations foncières et le financement de projets d'immobilisations engagés.

RECOMMANDATION 1

Pour réduire le risque financier de l'Université et assurer sa capacité de rembourser sa dette à l'échéance, l'Université York devrait :

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour se conformer aux seuils de faible risque des indicateurs de santé financière du ministère des Collèges et Universités, y compris le ratio d'endettement, le ratio de la dette aux revenus et le ratio de la charge d'intérêts;
- élaborer un plan pour s'assurer qu'elle est en mesure de respecter les obligations de toutes les débentures à leur échéance.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

York accepte la recommandation selon laquelle elle devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour se conformer aux seuils de faible risque des indicateurs de santé financière établis par le Ministère pour les paramètres individuels, en sus des mesures concernant l'ensemble de la catégorie de la durabilité. York élaborera un plan pour faire passer tous les indicateurs de santé financière sous les seuils de faible risque au fil du temps. Grâce à l'augmentation des revenus, le ratio dette/revenus passera sous le seuil de faible risque de 35 %, et grâce à la réduction des dépenses, le ratio de la charge d'intérêts passera sous le seuil de faible risque de 2 %. L'Université planifie activement à la fois la croissance des revenus et la réduction des dépenses et prévoit qu'un nouveau cadre de droits de scolarité débloquant les droits de scolarité gelés pour les étudiants canadiens facilitera le premier de ces deux objectifs.

York élaborera également un plan pour s'assurer qu'elle est en mesure de respecter les obligations de toutes les débentures à leur échéance.

4.2 Bon nombre des facultés de York sont déficitaires

Comme beaucoup d'autres universités, York offre un environnement d'apprentissage diversifié, et il est admis que tous les programmes universitaires ne doivent pas nécessairement être financièrement autonomes. Il existe des raisons autres que financières pour offrir des cours dans une université. Toutefois, pour qu'une université maintienne ses activités et continue d'offrir des services de formation, ses programmes d'études, après prise en compte des subventions de fonctionnement du Ministère, doivent être dans l'ensemble financièrement viables. En l'absence d'un soutien externe supplémentaire, comme des investissements ou des dons de bienfaiteurs privés, les bénéfices des cours qui génèrent des revenus plus élevés doivent compenser ceux qui entraînent des

pertes. York nous a dit qu'elle devait subventionner certains programmes et certaines facultés pour maintenir une gamme d'activités contribuant à la réalisation de la mission d'enseignement de l'Université, à sa réputation globale et à son incidence sur la société et l'économie, ainsi que pour répondre aux nouveaux besoins des industries et des employeurs.

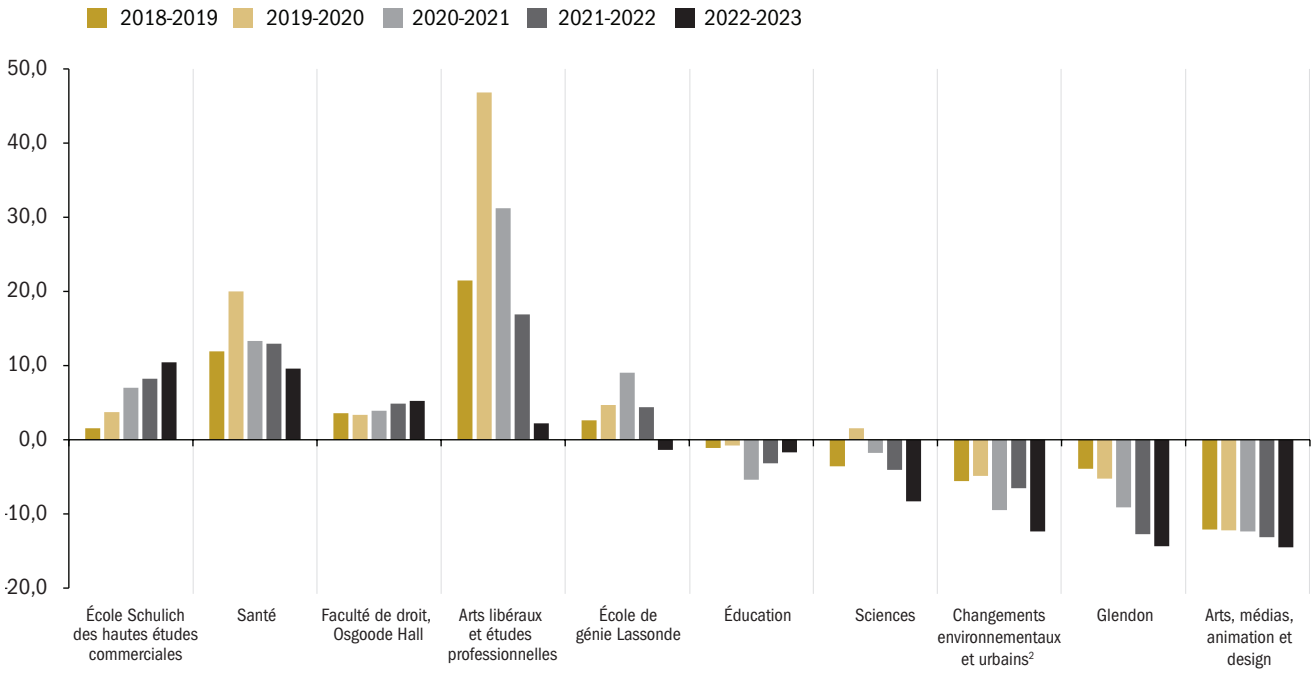
Parmi les dix facultés de l'Université York, quatre ont été financièrement autosuffisantes au cours de la période quinquennale (de 2018-2019 à 2022-2023). Il s'agissait de l'École Schulich des hautes études commerciales, de l'École de droit Osgoode Hall, ainsi que des facultés de la Santé et des Arts libéraux et des études professionnelles. Quatre autres facultés (Arts, médias, performance et design; Collège Glendon; Changements environnementaux et urbains; Éducation) ont constamment subi des déficits en cours d'exercice pendant cette période. La Faculté des sciences a connu des déficits en cours d'exercice pendant quatre des cinq années, et l'École de génie Lassonde a enregistré un déficit en cours d'exercice durant les cinq années.

En 2022-2023, six des 10 facultés de York affichaient un déficit en cours d'exercice, allant d'un plancher de 1,4 million de dollars à l'École de génie Lassonde à un plafond de 14,5 millions de dollars à la Faculté des arts, des médias, de la performance et du design. La **figure 10** présente la tendance quinquennale de la viabilité financière de chacune des facultés de l'Université York.

Le grand nombre de programmes à faible demande et à faible effectif qui continuaient d'être offerts a été un facteur déterminant du mauvais rendement financier de certaines facultés. Sur l'ensemble des facultés de York, en 2022-2023, 50 (37 %) des 135 programmes de premier cycle comptaient

Figure 10: Tendance en matière de viabilité financière[1] par faculté, de 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : Université York



1. Les renseignements excluent les contributions/paiements que les facultés ont versés à un fonds universitaire commun et le soutien financier que les facultés ont reçu. De 2017-2018 à 2021-2022, sept des 10 facultés ont automatiquement reçu un soutien des profits d'autres facultés pour maintenir leurs revenus aux niveaux précédents et faciliter la transition vers l'établissement des coûts par activités (à partir d'un modèle d'établissement des coûts différentiels). À partir de 2022-2023, les facultés devaient soumettre des propositions pour approbation par le recteur pour le soutien au fonctionnement. Trois facultés ont reçu des fonds de soutien au fonctionnement : Changements environnementaux et urbains (6 millions $), Glendon (9,4 millions $) et Arts, médias, performance et design (15 millions $).
2. Cette faculté a été créée à l'automne 2020 par la fusion de l'ancienne Faculté des études environnementales et du Département de géographie de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles. Les revenus et dépenses liés au Département de géographie sont inclus dans la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles en 2018-2019 et 2019-2020 (c.-à-d. avant la fusion) et dans la Faculté des changements environnementaux et urbains de 2020-2021 à 2022-2023 (c.-à-d. après la fusion).

Figure 11: Programmes de premier cycle à faible effectif, par faculté, 2022-2023

Source des données : Université York

Corps professoral	Nbre de programmes en 2023	Nbre de programmes en 2022-2023		Nbre de programmes pendant au moins 3 ans entre 2018-2019 et 2022-2023	
		avec ≤50 étudiants	avec ≤20 étudiants	avec ≤50 étudiants	avec ≤20 étudiants
Arts libéraux et études professionnelles	52	18	14	14	12
Glendon	21	15	6	11	7
Sciences	18	8	6	8	4
Ingénierie (Lassonde)	13	1	1	1	1
Arts, médias, performance et design	10	2	1	1	1
Santé	9	1	1	1	0
Changements environnementaux et urbains*	8	5	2	3	1
Éducation	2	0	0	0	0
Droit (Osgoode)	1	0	0	0	0
Hautes études commerciales (Schulich)	1	0	0	0	0
Toutes les facultés	**135**	**50**	**31**	**39**	**26**

* Cette faculté a été créée à l'automne 2020 par la fusion de l'ancienne Faculté des études environnementales et du Département de géographie de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles. Les résultats de certains programmes de la nouvelle faculté sont fondés sur des données pour deux années (2021-2022 et 2022-2023). Aux fins de la présente analyse, l'effectif des programmes de géographie depuis 2018-2019 est inclus dans la Faculté des changements environnementaux et urbains.

50 étudiants inscrits ou moins, et 31 (23 %) comptaient 20 étudiants inscrits ou moins. Cela n'était pas inhabituel : des niveaux semblables de faible effectif ont été observés au cours des années précédentes. Voir la **figure 11** pour le nombre de programmes de premier cycle offerts avec un faible nombre d'inscriptions dans chaque faculté.

Le modèle de budgétisation et d'établissement des coûts fondé sur les activités (dont il est question à la **section 2.2.3**) qui a commencé à être mis en œuvre à compter de l'exercice 2017-2018 fournit à York des renseignements sur la contribution financière de chacune de ses facultés, comme le montre la **figure 10**. Ce modèle ne fait pas le suivi des coûts de chaque département ou programme au sein des facultés. Par conséquent, York ne sait pas quels départements ou programmes enregistrent des pertes et quels sont ceux qui sont rentables ou qui atteignent le seuil de rentabilité. Nous reconnaissons que l'établissement des coûts par département ou par programme poserait certains défis clés, comme la détermination de la façon d'attribuer avec exactitude les coûts des services partagés pour chaque département et programme. De même, il pourrait être difficile de déterminer comment affecter le temps et la rémunération du corps professoral à des programmes particuliers, car les membres du corps professoral contribuent souvent à plusieurs programmes et s'acquittent de tâches de recherche et administratives en sus de l'enseignement.

Afin d'éclairer les décisions concernant l'exécution des programmes, de cerner les possibilités d'accroître l'efficience et l'efficacité dans ses départements et d'améliorer le rendement financier des facultés qui affichent constamment des déficits en cours d'exercice, il serait prudent que l'Université York sache quels départements ou programmes enregistraient des pertes et lesquels étaient rentables ou atteignaient le seuil de rentabilité. Au moment de notre audit, la Faculté

Figure 12: Programmes actuels de premier cycle où l'effectif a diminué entre 2018-2019 et 2022-2023

Source des données : Université York

Corps professoral	Nombre de programmes		
	Total (2022-2023)	Avec diminution de l'effectif	Diminution de l'effectif ≥10 % (ETP)
Arts libéraux et études professionnelles	52	34	24
Arts libéraux	44	32	23
Études professionnelles	8	2	1
Glendon	21	18	17
Sciences	18	8	7
Ingénierie (Lassonde)	13	1	1
Arts, médias, performance et design	10	7	4
Santé	9	6	3
Changements environnementaux et urbains*	8	2	2
Éducation	2	0	0
Hautes études commerciales (Schulich)	1	0	0
Droit (Osgoode)	1	0	0
Total	**135**	**76**	**58**

* Cette faculté a été créée à l'automne 2020 par la fusion de l'ancienne Faculté des études environnementales et du Département de géographie de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles. Aux fins de la présente analyse, l'effectif des programmes de géographie depuis 2018-2019 est inclus dans la Faculté des changements environnementaux et urbains.

des arts libéraux et des études professionnelles était en train d'élaborer une méthodologie de suivi de la contribution financière de chacun de ses départements.

Entre 2016 et 2023, en réponse à la diminution des effectifs et dans le but d'offrir des programmes offrant une meilleure contribution financière, York a mis fin à 22 programmes menant à un grade de premier cycle. Malgré ces efforts, notre examen a révélé que l'Université continuait d'offrir de nombreux programmes ayant un faible effectif.

Comme le montre la **figure 12**, le nombre d'inscriptions a diminué d'au moins 10 % dans 58 (43 %) des 135 programmes de premier cycle de l'Université York, de 2018-2019 à 2022-2023. Les diminutions n'ont pas eu d'incidence négative sur l'effectif de l'ensemble de l'Université; en fait, au total, il y a eu une augmentation nette de 349 étudiants.

Ci-dessous, nous examinons plus en détail les raisons de la mauvaise performance financière constante des facultés suivantes : Collège Glendon, Arts, médias, performance et design et Changements environnementaux et urbains.

4.2.1 La baisse des inscriptions et les dépenses salariales proportionnellement élevées ont exercé des pressions financières sur le Collège Glendon

Le Collège Glendon (« faculté Glendon », ou « Glendon ») possède son propre campus, situé à environ 20 kilomètres du campus principal de l'Université (campus Keele). Cette faculté met l'accent sur l'enseignement bilingue des arts libéraux. Bien que les défis financiers de Glendon remontent au moins à 2012, soit au-delà de la portée du présent audit, nous avons constaté que les principaux défis de Glendon en matière de viabilité financière étaient la baisse des inscriptions, de concert avec le coût élevé du personnel par rapport au nombre d'étudiants. En 2022-2023, Glendon affichait les salaires et avantages sociaux les plus élevés du corps professoral et du personnel de soutien en proportion des coûts totaux de toutes les facultés : 59 %, soit 14 % de plus que pour toutes les facultés combinées (45 %).

Entre 2018-2019 et 2022-2023, le nombre d'étudiants (en équivalents temps plein – ETP) inscrits à Glendon a diminué de 32 % (650 étudiants), passant de 2 046 à 1 396 étudiants. Comme le montre la **figure 12**, le nombre d'inscriptions dans 17 (81 %) des 21 programmes de premier cycle de Glendon a diminué d'au moins 10 % au cours des cinq dernières années; de surcroît, dans sept programmes (33 %), le nombre d'inscriptions a diminué d'au moins 50 étudiants pendant cette période. La diminution des inscriptions a entraîné une baisse de 8,9 millions de dollars (23 %) des revenus provenant des droits de scolarité et des subventions gouvernementales. Pourtant, les salaires, la plus importante dépense de la faculté, ont augmenté de 2 % au cours de ces cinq années.

Nous avons constaté qu'en 2022-2023, Glendon affichait le deuxième plus faible ratio étudiants-membres du corps professoral de l'Université (16,1 étudiants pour chaque professeur occupant un poste menant à la permanence, comparativement à la moyenne de 31,6 pour l'Université). De même, Glendon avait le deuxième plus haut ratio salaires-coûts par étudiant : 23 588 $, soit près du double du coût moyen à l'échelle de l'Université (11 818 $). Certes, un ratio étudiants-enseignants plus faible améliore l'expérience des étudiants, mais cela a accru la pression financière qu'a subie Glendon.

La direction de York a attribué la baisse des inscriptions de Glendon à des facteurs comme les suivants : la concurrence externe, attribuable aux quatre établissements de langue française financés par les fonds publics de l'Ontario (deux universités et deux collèges) et aux huit établissements de langue française et bilingues offrant des programmes universitaires (y compris York); et la concurrence interne, soit celle de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles du campus Keele de l'Université, qui offre des programmes et des cours semblables à ceux de Glendon, quoique non bilingues.

En 2021, York a retenu les services d'un consultant tiers (Nous Group) pour l'aider à trouver des solutions en vue d'améliorer la situation financière de la faculté. Dans son rapport, Nous Group souligne que les inscriptions en sciences humaines enregistrent une tendance à la baisse depuis 10 ans et que, même si les inscriptions en sciences sociales demeurent élevées, elles ont également ralenti (et même légèrement diminué en Ontario). Au fil du temps, les étudiants ont délaissé les arts libéraux pour se tourner vers les STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) et les études commerciales.

En mars 2023, Glendon a élaboré, aux fins de consultation et de discussion internes, une proposition de restructuration de ses départements universitaires, les faisant passer de 14 à quatre. Par ailleurs, en mai 2023, la faculté avait amorcé le processus d'harmonisation des diplômes et de rationalisation des exigences de cours au sein des programmes, et huit programmes ont suspendu leurs admissions à compter de l'automne 2023 et de l'automne 2024. Glendon a proposé de mettre en œuvre son plan de restructuration à compter de septembre 2024, sous réserve de toutes les approbations applicables du Conseil d'administration et du Sénat, et du respect des dispositions de la convention collective. Selon le plus récent budget de Glendon, la faculté prévoit des déficits en cours d'exercice pour les trois prochaines années, de 2023-2024 à 2025-2026, se situant entre 4,4 millions de dollars (2025-2026) et 7,3 millions de dollars (2024-2025). Ces montants ne prenaient pas entièrement en compte les répercussions de la restructuration.

Voir, à l'**annexe 9**, les tendances dans les principales données sur les finances, les inscriptions et le corps professoral du Collège Glendon entre 2018-2019 et 2022-2023.

4.2.2 Les coûts élevés des salles de spectacle et des studios ainsi que la baisse des inscriptions ont contribué à la faiblesse de la situation financière de la Faculté des arts, des médias, de la performance et du design

L'École des arts, des médias, de la performance et du design (AMPD) de l'Université York offre des programmes de premier cycle et des cycles supérieurs en arts médiatiques, arts visuels, musique, danse, théâtre, design, cinéma et vidéo, entre autres. Depuis

au moins 2018-2019, le rendement financier de la faculté a continuellement reculé : les déficits en cours d'exercice ont augmenté de 20 % (soit 2,4 millions de dollars), passant de 12,1 millions de dollars en 2018-2019 à 14,5 millions de dollars en 2022-2023.

Durant cette période, le nombre d'inscriptions (en ETP) à la faculté AMPD a diminué de 9 % (soit 261 étudiants), passant de 2 798 à 2 537 étudiants. Comme le montre la **figure 12**, quatre (40 %) des 10 programmes de premier cycle d'AMPD ont connu une baisse d'effectif d'au moins 10 % au cours des cinq dernières années. Cela a contribué à une diminution de 5 % (2,2 millions de dollars) des revenus provenant des droits de scolarité et des subventions, sans réduction correspondante des dépenses. En fait, les salaires ont augmenté de 6 % (2 millions de dollars) au cours des cinq exercices se terminant en 2022-2023.

La direction de York a attribué en partie les déficits de la faculté AMPD à l'exigence unique de disposer d'espaces de performance et de studios, d'équipement spécialisé et de techniciens, ainsi que de constituer des classes comptant un nombre réduit d'étudiants, le tout étant nécessaire pour l'apprentissage de la matière. Nous avons constaté qu'en 2022-2023, le ratio des coûts salariaux par étudiant de la faculté était de 18 % plus élevé (2 069 $ de plus par étudiant) que le coût moyen de l'Université, et que le ratio étudiants-professeurs d'AMPD occupant des postes menant à la permanence (28,6 étudiants par membre du corps professoral) était légèrement inférieur au ratio global de 31,6 pour l'Université. Plus important encore, AMPD affichait les coûts de l'espace alloué par étudiant les plus élevés (3 682 $ par étudiant), soit plus du double de la moyenne universitaire (1 760 $ par étudiant).

Un rapport d'audit sur l'utilisation de l'espace établi en 2023 par un expert-conseil externe indiquait que la prestation des programmes d'AMPD nécessite un espace considérable pour qu'il soit possible d'assurer une formation spécialisée en mettant à disposition les technologies d'usage courant dans l'industrie (p. ex. plateaux de tournage de cinéma; salles de spectacle avec grille d'éclairage numérique, systèmes audio numériques et fosse d'orchestre; studios d'enregistrement, de danse, de musique, de peinture et de dessin; fonderie, ateliers de menuiserie et de costumes; laboratoires de photographie et de médias imprimés; sans compter les laboratoires de recherche pour l'immersion sonore et les technologies de réalité mixte/hybride.

La faculté s'appuyait sur les constatations de l'audit de 2023 relatif à l'utilisation des locaux pour élaborer un plan d'amélioration de l'affectation de l'espace, et elle a également embauché un consultant pour élaborer une stratégie de recrutement international. AMPD n'avait pas encore procédé à un examen exhaustif de sa performance financière ni élaboré de stratégie globale en vue de l'améliorer.

Voir, à l'**annexe 9**, les tendances relatives aux principales données sur les finances, les inscriptions et le corps professoral à la faculté APMD entre 2018-2019 et 2022-2023.

4.2.3 La baisse du rendement financier de la Faculté des changements environnementaux et urbains a été attribuée à la faiblesse et à la stagnation des inscriptions, conjuguées aux coûts élevés des programmes

La Faculté des changements environnementaux et urbains (« faculté EUC », ou « EUC ») de l'Université York offre des programmes de premier cycle et des cycles supérieurs en études environnementales, sciences de l'environnement, gestion environnementale durable et géographie, entre autres programmes. La faculté EUC a été créée en 2020 par la fusion de l'ancienne Faculté des études environnementales et du Département de géographie de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles. Cette restructuration a consisté à retirer le Département de géographie de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles et à créer de nouveaux programmes. L'effectif de la faculté EUC a diminué de 20 % (de 164 étudiants, en ETP) depuis sa création à l'automne 2020.

Le déficit en cours d'exercice d'EUC a augmenté de 6,8 millions de dollars, passant de 5,6 millions de dollars en 2018-2019 à 12,4 millions de dollars en 2022-2023. L'effectif faible et stagnant, conjugué aux coûts élevés d'exécution des programmes (en particulier, les salaires et les coûts des services partagés), ont causé le rendement financier négatif et décroissant d'EUC.

Entre 2018-2019 et 2022-2023, les inscriptions (en ETP) à la faculté EUC et à l'ancienne Faculté d'études environnementales ont diminué de 2 % (de 12 étudiants), ce qui a entraîné une réduction proportionnelle de 1 % (de 100 000 $) des revenus provenant des droits de scolarité et des subventions gouvernementales. Toutefois, il n'y a pas eu de diminution correspondante des dépenses. En fait, les salaires (les dépenses les plus importantes) ont augmenté de 52 % (5,1 millions de dollars) au cours de ces cinq années. L'augmentation est survenue en 2020-2021, soit l'année de la fusion entre la Faculté des études environnementales et le Département de géographie de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles, en conséquence de quoi les salaires du Département de géographie sont passés de la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles à la nouvelle faculté EUC. La teneur de la proposition de création d'EUC par cette fusion indiquait que le corps professoral à temps plein demeurerait constant et que le corps professoral à temps partiel augmenterait légèrement, de 2 % par année.

Nous avons constaté qu'en 2022-2023, la faculté EUC affichait le ratio étudiants-membres du corps professoral le plus bas de toutes les facultés de l'Université York (14,6 étudiants pour chaque professeur occupant un poste menant à la permanence, comparativement à la moyenne de 31,6 à l'échelle de l'Université). Par conséquent, EUC affichait le troisième coût salarial le plus élevé par étudiant : 22 951 $, soit près du double de la moyenne universitaire de 11 818 $.

De plus, nous avons constaté qu'en 2022-2023, EUC affichait le deuxième coût en importance relativement à l'espace alloué par étudiant : 3 485 $, soit près de deux fois plus que la norme de 1 760 $ par étudiant. Voir, à l'**annexe 9**, les tendances relatives aux principales données sur les finances, les inscriptions et le corps professoral à la faculté EUC pour la période de 2018-2019 à 2022-2023.

La faculté n'a pas encore effectué d'examen financier complet ni élaboré de plan ou stratégie exhaustif pour améliorer son rendement financier. York a déclaré qu'un examen complet de la faculté serait entrepris au besoin.

RECOMMANDATION 2

Afin de s'employer à améliorer la viabilité financière de toutes ses facultés, ensemble et individuellement, l'Université York devrait :

- effectuer une analyse de la rentabilité au niveau des programmes d'études et des départements;
- analyser et surveiller régulièrement les tendances en matière d'inscription et de rentabilité des départements et des programmes au sein de toutes les facultés;
- pour les programmes qui ne sont pas rentables, élaborer des stratégies d'amélioration de la conception du programme, de la planification des cours et de l'affectation des ressources, ou déterminer s'il y a lieu de mettre fin aux admissions au programme et d'éliminer progressivement celui-ci.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

La direction de York convient qu'il est nécessaire de comprendre la santé financière et l'impact des programmes individuels et des unités universitaires afin de planifier la viabilité financière globale de l'établissement et effectuera une analyse de cette viabilité au niveau des programmes d'études et des départements. Le financement disponible pour les programmes individuels ne reflète pas toujours le coût de leur exécution ou l'ampleur des activités possibles dans des domaines spécialisés

de connaissances et de pratique. Par conséquent, un certain degré de redistribution interne des revenus est nécessaire afin d'offrir des possibilités d'apprentissage suffisamment vastes, diversifiées et de qualité pour répondre aux besoins des étudiants et de la province en matière de connaissances.

L'Université a entrepris des analyses plus approfondies des profils de revenus et de coûts dans certaines facultés et unités, généralement en réponse aux défis liés aux inscriptions ou au budget dans des domaines précis. Ces initiatives seront élargies pour s'appliquer de façon plus proactive dans toutes les facultés en fonction d'indicateurs communs de la santé des programmes et intégrées aux cadres de gestion stratégique des inscriptions et d'assurance de la qualité de l'Université York.

Lorsqu'un programme ou une unité ne peut pas couvrir de façon réaliste tous ses coûts de fonctionnement de façon indépendante, l'Université déterminera si et comment le programme doit être maintenu pour des raisons de qualité et de réputation universitaire, avec un plan pour le subventionner à partir d'autres sources de revenus.

4.3 Tendances en matière d'inscriptions et dépendance à l'égard des étudiants étrangers

4.3.1 La dépendance croissante à l'égard des revenus tirés des droits de scolarité des étudiants étrangers engendre un important risque financier pour l'Université

Les étudiants étrangers jouent un rôle important dans les universités ontariennes. Ils accroissent la diversité sociale et culturelle de la vie de campus et des programmes, ils contribuent à l'économie locale et ils pourraient finir par travailler en Ontario ou obtenir la résidence permanente après avoir eu leur diplôme.

En 2022-2023, les étudiants étrangers représentaient 18 % de la population étudiante à York, ce qui est comparable aux autres grandes universités de l'Ontario. Selon les données fournies par le ministère des Collèges et Universités, en 2021-2022, les pourcentages d'étudiants étrangers étaient les suivants dans les six universités de l'Ontario comptant plus de 40 000 étudiants (ETP) :

1. Université de Toronto : 29 %
2. Université de Waterloo : 23 %
3. Université d'Ottawa : 22 %
4. Université York : 20 %
5. Université Western : 15 %
6. Université métropolitaine de Toronto : 10 %

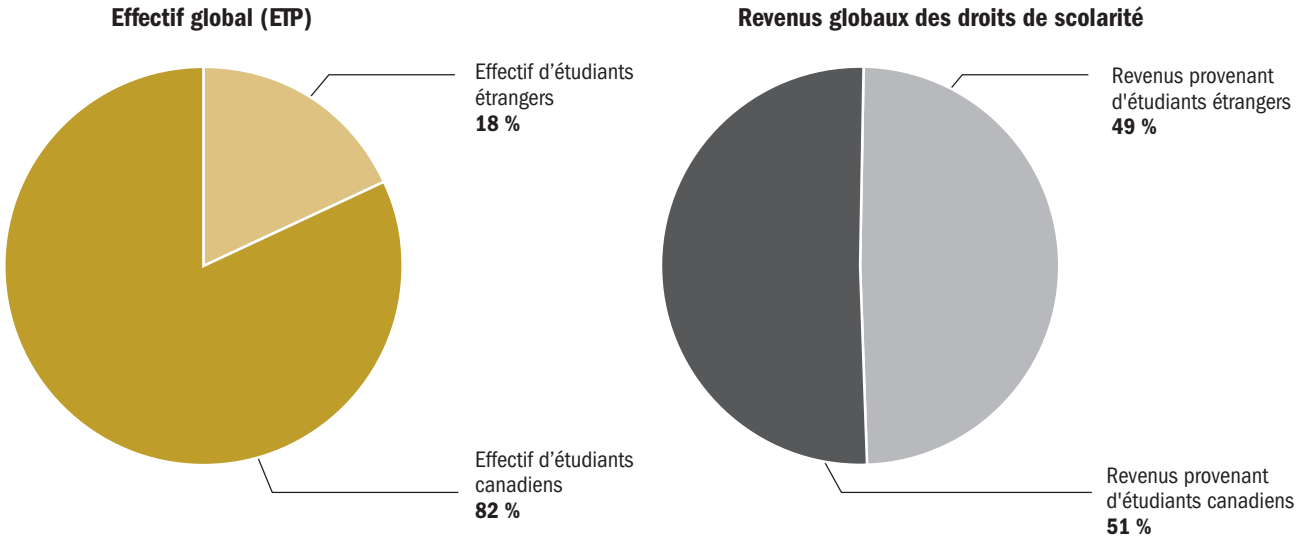
Le recrutement d'étudiants étrangers a permis à York de croître et de financer ses coûts d'exploitation. Selon une analyse effectuée par York, l'Université a raté 333,6 millions de dollars en revenus potentiels liés aux droits de scolarité en raison de la décision du gouvernement de l'Ontario de réduire de 10 % les droits de scolarité canadiens, puis de les geler à ce taux au moins jusqu'en 2023-2024. L'analyse de York concernant les revenus potentiels s'appuyait sur une augmentation annuelle des droits de scolarité de 3 % entre 2019-2020 et 2023-2024.

Au cours des cinq dernières années, la dépendance de York à l'égard des revenus tirés des droits de scolarité des étudiants étrangers a augmenté, en partie en réponse à la réduction et au gel des droits de scolarité par le ministère des Collèges et Universités. En tant que partie du nombre total d'étudiants (ETP) inscrits, les étudiants étrangers sont passés de 16 % en 2018-2019 à 18 % en 2022-2023; les revenus provenant des droits de scolarité des étudiants étrangers, en tant que partie des revenus totaux des droits de scolarité, sont passés de 38 % (209,3 millions de dollars) en 2018-2019 à 49 % (293,4 millions de dollars) en 2022-2023. La **figure 13** montre la proportion des revenus tirés des droits de scolarité et de l'effectif (ETP) représentée par les étudiants étrangers et canadiens.

Afin qu'une stabilité soit assurée, tant pour le ministère des Collèges et Universités que pour les universités, concernant le montant du financement

Figure 13: Proportion des inscriptions d'étudiants canadiens et étrangers et des revenus des droits de scolarité (ETP) en 2022-2023

Source des données : Ministère des Collèges et Universités et Université York



de fonctionnement fourni, le financement provenant du Ministère est fondé sur un objectif convenu relatif aux inscriptions d'étudiants canadiens. Cet objectif est précisé dans un contrat conclu entre le Ministère et l'Université relativement à l'effectif. York reçoit le financement convenu tant que la moyenne mobile sur cinq ans de son effectif d'étudiants canadiens se situe dans une marge de ±3 % de l'objectif. Si l'effectif moyen d'étudiants canadiens de York dépasse de plus de 3 % l'objectif établi, aucun financement complémentaire n'est accordé pour ces étudiants supplémentaires. Si cet effectif moyen est inférieur de plus de 3 % à l'objectif, le Ministère recouvre les subventions d'un montant équivalent au nombre moyen d'inscriptions se situant au-dessous du seuil de 3 %. Par conséquent, pour assurer sa viabilité financière, il est important que York atteigne ses objectifs en matière d'effectif d'étudiants canadiens et étrangers.

L'Université vise un effectif d'étudiants internationaux de 20 % et, en 2022-2023, le résultat se situait tout juste au-dessous de cet objectif, à 18 % (19 % en 2021-2022). À l'échelon des facultés, nous avons constaté que la proportion variait considérablement, la représentation des étudiants étrangers allant d'un minimum de 1 % à la Faculté d'éducation à un maximum de 27 % à la Faculté de génie en 2022-2023.

Dans cinq facultés – Arts libéraux et études professionnelles; Sciences; Génie (Lassonde); Hautes études commerciales (Schulich); Arts, médias, performance et design – plus de la moitié des revenus tirés des droits de scolarité provenaient d'étudiants étrangers. La plus grande faculté de York, celle des arts libéraux et des études professionnelles, misait le plus fortement sur les revenus des droits de scolarité des étudiants étrangers. En 2022-2023, 61 % des revenus tirés des droits de scolarité de cette faculté provenaient d'étudiants étrangers.

La forte dépendance à l'égard des étudiants étrangers sur le plan des revenus constitue un risque clé pour York dans l'éventualité où le nombre de ces étudiants diminuerait soudainement, d'autant plus si l'effectif étranger ne provient que de quelques régions (ce dont il est question ci-après à la **section 4.3.2**). Par exemple, si les étudiants de certaines régions clés se voyaient interdire d'étudier au Canada, cela pourrait avoir d'importantes répercussions négatives sur la situation financière de l'Université.

4.3.2 L'Université York dépendait de trop peu de régions géographiques pour son effectif d'étudiants étrangers

Comme le montre la **figure 14**, en 2022-2023, les étudiants de la Chine et de l'Inde représentaient 57 % du nombre d'étudiants étrangers inscrits à York. Au cours de chacune des cinq années allant de 2018-2019 à 2022-2023, la Chine a été le pays d'origine de la plus grande proportion d'étudiants étrangers. Or, les inscriptions d'étudiants chinois ont chuté de 20 % par rapport aux niveaux de 2018-2019. Par ailleurs, le nombre d'étudiants en provenance de l'Inde a doublé à York par rapport aux niveaux de 2018-2019. Tel qu'il est indiqué dans notre audit de 2021 intitulé *Surveillance des collèges publics*, la forte augmentation du pourcentage d'étudiants étrangers en provenance de l'Inde est attribuable à plusieurs facteurs, dont les suivants :

- l'anglais est largement utilisé en Inde, et de nombreux étudiants maîtrisent suffisamment l'anglais pour être acceptés dans un programme de l'Ontario et le terminer.
- L'Inde compte la deuxième population mondiale, environ 60 % des gens ayant moins de 30 ans;
- La croissance de la classe moyenne indienne est l'une des plus rapides au monde;
- l'entrée sur le marché du travail indien est de plus en plus difficile pour un nombre croissant de diplômés.

Une dépendance excessive à l'égard de quelques régions géographiques augmente le risque que des facteurs externes, comme un ralentissement économique mondial ou un changement de politique étrangère, aient une incidence importante sur la santé financière d'une université. C'est ce qu'on a constaté en 2018 à l'Université technologique de l'Ontario, à Oshawa (Ontario), après la détérioration des relations entre le Canada et l'Arabie saoudite, ce qui a amené le gouvernement saoudien à rappeler du Canada ses étudiants ayant obtenu des bourses d'études. Cela a entraîné une perte estimative de 3 millions de dollars des revenus prévus au titre des droits de scolarité pour l'Université technologique de l'Ontario.

Récemment, au moment de notre audit, les relations avec l'Inde s'étaient dégradées en raison de tensions politiques et, en conséquence, les diplomates canadiens en Inde ont été tenus de revenir au Canada et les services de visa ont été suspendus, ce qui signifie que les ressortissants canadiens ne pouvaient pas demander de visas de tourisme, d'étudiant ou d'emploi ou les faire traiter pour entrer en Inde. Bien que le Canada ait continué de traiter les visas, y compris

Figure 14: Cinq principaux pays d'origine des étudiants étrangers, de 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : Université York

	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		
Pays	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Écart (%)
Chine	4 537	54,1	4 988	52,0	5 144	51,3	4 652	47,2	3 618	41,0	(20)
Inde	724	8,7	1 012	10,6	1 116	11,1	1 324	13,5	1 444	16,3	99
Iran	204	2,4	337	3.5	442	4.4	530	5,4	600	6,8	194
Nigéria	437	5,2	487	5,1	517	5,2	456	4,6	414	4.7	(5)
Bangladesh	220	2.6	283	2.9	310	3.1	347	3.5	349	3,9	59
Autre[1]	2 264	27,0	2 486	25,9	2 498	24,9	2 541	25,8	2 407	27,3	6
Total	**8 386**	**100,0**	**9 593**	**100,0**	**10 027**	**100,0**	**9 850**	**100,0**	**8 832**	**100,0**	**5**

1. Comprend des étudiants de 150 à 157 pays différents chaque année.

les visas d'étudiant pour les Indiens qui viennent au Canada, il y avait un risque que des mesures réciproques soient prises. Si les étudiants indiens au Canada étaient contraints de retourner en Inde, ou si les services de visa pour ces étudiants étaient suspendus par le Canada, cela aurait des répercussions importantes pour l'Université York. Nous avons calculé que, compte tenu du nombre actuel d'étudiants étrangers en provenance de l'Inde inscrits à York et des droits de scolarité annuels moyens, York perdrait environ 46,5 millions de dollars, soit près de 8 % du total des revenus annuels des droits de scolarité, si tous les étudiants indiens actuellement inscrits étaient forcés de retourner en Inde.

Dans le rapport de York sur la gestion du risque d'entreprise présenté au Conseil d'administration en mai 2022, les dirigeants de l'Université ont reconnu les risques liés au recours important à une forte concentration d'inscriptions d'étudiants étrangers, provenant de quelques marchés mondiaux, dans un petit groupe de programmes. L'une des mesures immédiates prises par l'Université a été l'approbation d'une structure de recrutement international révisée permettant de nouvelles mesures de soutien dans des pays comme le Vietnam et plusieurs pays africains, afin de compenser les pertes dues à la réduction d'étudiants en provenance de Chine. À cette fin, une autre des cibles du plan de gestion des inscriptions de l'Université York (2023-2028) était de réduire la proportion d'étudiants étrangers en provenance de Chine de 50 % à 33 % d'ici 2028. Il y a eu une diminution continue de la part relative d'étudiants en provenance de Chine au cours des deux dernières années, mais York n'a pas encore atteint l'objectif qu'elle s'était fixé. Bien que cela ne soit pas directement lié à la croissance de l'effectif ou des revenus, York a également énoncé comme objectif, dans son plan de gestion des inscriptions, d'augmenter la proportion d'étudiants internationaux provenant de trois pays autres que l'Inde et la Chine pour la faire passer dans chaque cas de 7 % à 10 % du nombre total d'inscriptions à l'échelon international. Afin de tenter de recruter dans d'autres pays que la Chine, York a conclu un contrat avec deux agences pour assurer le recrutement :

- Depuis le 1er mars 2022, York a conclu un contrat avec une agence pour fournir des services de recrutement d'étudiants en vue d'attirer des étudiants de tout pays autre que le Canada (à l'exception de la Chine) par l'intermédiaire de ses 120 bureaux de placement d'étudiants, répartis dans plus de 30 emplacements partout dans le monde. Les services sont rétribués selon la formule du paiement à commission. Depuis le début du contrat, 20 étudiants ont été recrutés et inscrits, à un coût moyen de 4 901 $ par étudiant versé à l'organisme.
- En septembre 2022, York a conclu un contrat de prestation de services à compter de juillet 2023 avec une autre agence pour assurer une représentation au sein du pays dans le cas du Vietnam, du Nigéria et de l'Afrique subsaharienne française, ainsi que des services de recrutement en Amérique latine et au Moyen-Orient et des services numériques de marketing en Asie du Sud-Est. York paie des frais mensuels à l'agence selon le type de service offert, allant de 2 500 $ US à 7 336 $ US.

La Stratégie en matière d'éducation internationale 2019-2024 du gouvernement du Canada vise à attirer des étudiants du monde entier dans des universités canadiennes. Elle vise à diversifier le secteur de l'éducation, à renforcer la capacité d'innovation du Canada et à promouvoir les liens internationaux, et elle cible en priorité des étudiants de pays comme le Brésil, la Colombie, la France, l'Indonésie, le Mexique, le Maroc, les Philippines, la Thaïlande, la Turquie, l'Ukraine et le Vietnam.

RECOMMANDATION 3

Afin de réduire le risque pour la viabilité financière de l'Université dans son ensemble, dans l'éventualité où les inscriptions internationales d'un pays ou d'une région diminueraient soudainement, l'Université York devrait :

- établir, à l'échelon des facultés, des cibles relatives à un niveau optimal d'inscription d'étudiants étrangers;
- élaborer un plan d'urgence pour les facultés jugées trop dépendantes des revenus tirés des droits de scolarité des étudiants étrangers;
- surveiller régulièrement si les stratégies de recrutement donnent lieu à l'admission d'étudiants étrangers provenant d'un éventail varié de pays.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

L'Université souscrit à cette recommandation, qui concorde en partie avec sa nouvelle stratégie d'internationalisation et d'engagement mondial pour 2022-2027. Nous consacrerons les ressources nécessaires à l'entière mise en œuvre de notre stratégie en vue : d'améliorer le recrutement, l'expérience et la réussite des étudiants étrangers; de surveiller le succès de la stratégie visant à attirer une population de plus en plus diversifiée d'étudiants étrangers; enfin, d'ajuster et de peaufiner la stratégie en fonction des résultats.

L'Université compilera également des données sur la proportion d'étudiants étrangers dans chaque faculté, par rapport à la moyenne de l'Université, et sur la combinaison de pays d'origine des étudiants étrangers, afin d'aider à cerner les risques et à élaborer des plans d'urgence dans les facultés qui dépendent davantage des étudiants étrangers ou qui comptent une forte concentration d'étudiants d'un même pays ou d'une même région. Les données seront intégrées à nos mises à jour sur les inscriptions pour le Sénat et le Conseil de l'université.

4.4 Grands projets d'immobilisations et entretien différé

4.4.1 York n'a pas effectué d'analyse de rentabilisation exhaustive de ses grands projets d'immobilisations, omettant aussi d'évaluer complètement la viabilité financière de ces projets

Au moment de décider d'investir des fonds importants dans un grand projet d'immobilisations, on devrait procéder à une analyse de rentabilisation complète, comprenant une évaluation des besoins, une analyse des options, des évaluations des risques et une estimation des coûts. Il convient également d'inclure des analyses de rentabilité financière afin d'estimer le bénéfice escompté qui sera généré à long terme par l'investissement, d'évaluer si le projet est raisonnable compte tenu du coût d'emprunt nécessaire pour le mettre en œuvre, et d'estimer le temps requis pour recouvrer les fonds dépensés dans le cadre de l'investissement. L'objectif est de déterminer si un projet justifie l'investissement financier compte tenu de sa faisabilité et de ses avantages potentiels. Bien qu'une analyse de rentabilisation formelle ne soit pas pratique ou nécessaire pour chaque projet d'investissement, nous nous attendons à ce qu'une telle analyse soit effectuée pour de grands projets dont le coût prévu se chiffre à des dizaines de millions de dollars. Voir l'**annexe 10** pour une liste des grands projets d'immobilisations de York entre 2017-2018 et 2022-2023, indiquant également leurs sources de financement.

Nous avons examiné sept grands projets d'immobilisations, dont le coût variait entre 11 et 261 millions de dollars, que l'Université York a entrepris au cours des six derniers exercices afin de déterminer si l'Université avait effectué une analyse de rentabilisation complète avant d'aller de l'avant avec ces projets. Nous avons constaté que, pour tous ces projets, York avait élaboré une justification de la nécessité du projet et une estimation du coût de celui-ci. Toutefois, d'autres considérations importantes, comme l'analyse d'autres conceptions de bâtiment,

Figure 15: Échantillon de grands projets d'immobilisations à l'Université York

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Éléments clés d'une analyse de rentabilisation exhaustive	Agrandissement de l'École Schulich des hautes études commerciales	Réfection de l'édifice des Sciences	Conversion du stade des Lions	Bâtiment de l'École d'études continues	Agrandissement du bâtiment du Centre de recherche Sherman sur les sciences de la santé	Campus Markham	Ajout au pavillon Vari
Justification/évaluation des besoins	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analyse d'autres conceptions de bâtiment				✓			
Évaluation des risques et stratégies d'atténuation						✓	
Estimation des coûts	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Calendrier du projet et plan de mise en œuvre					✓	✓	
Plan d'évaluation et de surveillance							
Prévisions de rentabilité financière			✓	✓		✓	
Analyse de la valeur actualisée nette							
Taux de rendement interne							
Rendement de l'investissement							
Période de récupération			✓	✓			
Coût total (en millions $)	**50,1**	**50,6**	**11,1**	**70,4**	**54,5[1]**	**260,5[1]**	**51,0**
Année d'achèvement du projet	**2018**	**2019**	**2022**	**2023**	**T4 2024/ T3 2025[2]**	**2024[2]**	**s.o.3**

1. Coûts totaux estimatifs du projet.
2. Date d'achèvement prévue.
3. À la fin des travaux d'audit sur le terrain, la direction de l'Université nous a informés qu'elle n'irait pas de l'avant avec le projet.

l'évaluation des risques et des stratégies d'atténuation connexes ou une évaluation de la viabilité financière, n'ont pas été prises en compte. Dans trois des sept projets que nous avons examinés, certaines composantes d'une analyse financière avaient été appliquées; toutefois, dans les quatre autres projets (dont le coût total s'élevait à 206,2 millions de dollars), aucune analyse ni évaluation financière n'avait été effectuée. Notre résumé de cette évaluation est présenté à la **figure 15**.

Par exemple, dans le cadre d'un projet (l'agrandissement de l'édifice du Centre Sherman de recherche en sciences de la santé, y compris la construction d'une installation de neuroscience) qui devait initialement coûter 43,5 millions de dollars, la justification du projet fournie au Conseil

d'administration comportait principalement deux volets. Premièrement, comme condition des subventions de fonctionnement fédérales (par l'intermédiaire du Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada) que l'Université avait reçues en 2016, York s'était engagée à agrandir son Centre de recherche en sciences de la santé Sherman; deuxièmement, plus d'espaces de bureaux et de locaux cliniques étaient nécessaires pour rassembler un effectif croissant de membres du personnel et du corps professoral dispersés dans plusieurs immeubles, ce qui réduisait leur capacité de fonctionner en équipe interdisciplinaire et de travailler en collaboration. En mai 2023, les coûts prévus pour ce projet avaient augmenté de 25 % (11 millions de dollars de plus) pour atteindre 54,5 millions de dollars. La direction de l'Université a attribué cette hausse à l'inflation des coûts des produits de base et à la hausse des coûts de construction. Malgré l'ampleur du projet, aucune prévision de rentabilité financière n'a été faite pour déterminer si l'investissement était censé générer des revenus suffisants, tels que des revenus de recherche ou des revenus de droits de scolarité découlant de l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits, pour couvrir les coûts supplémentaires prévus. Aucun autre type d'analyse de la viabilité financière n'a été effectué. En outre, l'analyse ne tenait pas compte de l'incidence qu'aurait le recours à l'endettement, qui finançait 51 % du projet, sur la situation financière de l'Université.

Le nouveau campus qui était en construction dans la ville de Markham pendant notre audit constitue un autre exemple d'absence d'analyse exhaustive des coûts. L'Université avait réalisé des prévisions de rentabilité financière pour le projet, mais l'analyse ne tenait pas compte du temps qu'il faudrait pour recouvrer le coût en capital initial de 260,5 millions de dollars pour construire le bâtiment. L'Université n'a plutôt tenu compte que des revenus annuels prévus et des coûts d'exploitation du campus, comme les coûts du corps professoral et les frais d'administration et d'intérêt, sans inclure le coût en capital initial. D'après les projections de rentabilité financière de York, nous avons calculé que York recouvrerait le coût de son investissement initial en capital en 2038-2039 (année 15), et non pas selon la projection de York d'un recouvrement des coûts en 2032-2033 (année neuf). Lorsqu'on investit dans des projets coûteux à grande échelle, il faudrait envisager d'autres scénarios pour évaluer le rendement financier du projet au fil du temps. En outre, il faudrait calculer des paramètres clés comme le temps de recouvrement de l'investissement et les comparer aux cibles internes, afin de mieux évaluer la viabilité du projet.

Les outils que York pourrait utiliser pour évaluer la viabilité financière de projets futurs comprennent les suivants :

- Valeur actualisée nette : valeur actualisée des flux de trésorerie futurs par rapport à l'investissement initial.
- Taux de rendement interne : taux de rendement annuel composé prévu qui sera réalisé pour un projet ou un investissement. En général, plus le taux de rendement interne est élevé, plus l'investissement est souhaitable.
- Rendement du capital investi : montant du rendement d'un investissement par rapport au coût de celui-ci, calculé comme étant le ratio du bénéfice net (ou de la perte nette) de l'investissement et de son coût ou de sa mise de fonds initiaux.
- Délai de récupération : le temps nécessaire pour recouvrer le coût d'un investissement.

RECOMMANDATION 4

Pour tous les grands projets d'immobilisations futurs, afin d'orienter ses décisions d'aller ou non de l'avant avec ces projets, l'Université York devrait :

- effectuer une analyse de rentabilisation exhaustive pour chaque grand projet d'immobilisations, afin d'aider la direction et le Conseil d'administration à prendre des décisions éclairées quant à l'opportunité de mettre à exécution ou non de tels grands projets;
- inclure tous les renseignements et indicateurs clés dans l'analyse de rentabilisation,

notamment le taux de rendement interne, le rendement du capital investi et la période de recouvrement, afin d'évaluer la viabilité financière de ces grands projets.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

L'Université souscrit à cette recommandation. York passe à l'élaboration d'analyses de rentabilisation plus complètes pour tous les projets d'immobilisations dans le cadre du processus du plan d'immobilisations, comme en témoigne la décision de suspendre le projet du pavillon Vari, lequel est inclus dans les projets d'immobilisations examinés dans le cadre de l'audit. Nous évaluerons nos processus à la lumière des mesures précises incluses dans la **recommandation 4**.

4.4.2 Les projets d'immobilisations que nous avons examinés dépassaient les montants initialement approuvés

Nous avons examiné les budgets de sept grands projets d'immobilisations (indiqués à la **section 4.4.1**) et constaté que six de ces sept projets avaient connu des augmentations budgétaires importantes au-delà des montants initialement approuvés. Comme le montre la **figure 16**, les augmentations ont varié d'un creux de 10 % (4,9 millions de dollars) à un sommet de 63 % (19,7 millions de dollars). Pour les six projets combinés, il y avait eu une augmentation de 95,8 millions de dollars par rapport au budget initial au moment de notre audit.

Nous avons examiné les notes de service concernant le projet fournies au Conseil d'administration ou au Comité des terrains et des propriétés afin de déterminer les raisons pour lesquelles la direction avait accru ces budgets. Nous avons constaté que 44 % (41,7 millions de dollars) des hausses budgétaires étaient attribuables à l'augmentation inflationniste des coûts de construction (matériaux et main-d'œuvre) qui est survenue dans l'ensemble du secteur de la construction pendant la pandémie de COVID-19, et qui s'est poursuivie depuis. Les autres augmentations budgétaires de 56 % (54,1 millions de dollars) ont été attribuables à diverses raisons, notamment des ajustements à la portée initiale des projets ainsi qu'une durée et une complexité accrues des projets. Par exemple, la portée du projet de l'École

Figure 16: Comparaison des coûts budgétés et des coûts réels des grands projets d'immobilisations avec hausses budgétaires (en millions $)

Source des données : Université York

Projet	Date d'approbation initiale du projet	Budget initial approuvé	Augmentation budgétaire approuvée	Budget approuvé le plus récent	% d'augmentation	Coût total des projets
Réfection de l'édifice des Sciences	Juin 2016	48,0	4,9	52,9	10	50,6
Bâtiment de l'École d'études continues	Février 2018	50,5	22,2	72,7	44	70,4
Conversion du stade des Lions	Février 2018	8,2	3,0	11,2	37	11,1
Agrandissement du bâtiment du Centre de recherche Sherman sur les sciences de la santé	Février 2019	43,5	11,0	54,5	25	s.o.[1]
Campus Markham	Octobre 2019	225,5	35,0	260,5	16	s.o.[1]
Ajout au pavillon Varis[2]	Mai 2021	31,3	19,7	51,0	63	s.o.
Budget total approuvé		**407,0**	**95,8**	**502,8**	**24**	

1. Le projet n'était pas terminé au moment de notre audit.
2. À la fin des travaux d'audit sur le terrain, la direction de l'Université nous a informés qu'elle n'irait pas de l'avant avec le projet. Par conséquent, la direction n'a pas demandé au Conseil d'administration d'approuver l'augmentation budgétaire.

d'études continues a augmenté de 21 %, passant de 50,5 millions de dollars à 61,2 millions de dollars, avec l'ajout d'un nouvel étage à l'édifice pour créer des salles de classe supplémentaires en réponse à une augmentation projetée des inscriptions d'étudiants étrangers. Dans le cas du projet de réfection de l'édifice des Sciences, les augmentations ont été principalement causées par le fait que le budget était initialement fondé sur des estimations de coûts d'ordre très général qui n'étaient pas entièrement exactes, que des laboratoires temporaires et de nouvelles installations permanentes nécessaires n'avaient pas été prévues au budget, et que la complexité de la démolition indispensable avait été sous-estimée dans le budget initial.

Nous avons également constaté que, bien que des éventualités aient été incluses dans les budgets approuvés pour les projets indiqués à la **figure 16** afin de tenir compte des coûts associés à des événements imprévus (p. ex. les inconnues liées à la conception), à des risques (p. ex les changements dans les coûts de construction en raison des fluctuations du marché entre le moment où l'estimation des coûts a été préparée et le moment où le projet a fait l'objet d'un appel d'offres, ou les coûts supplémentaires engagés pendant la phase de construction) et des changements dans la portée du projet, les fonds de prévoyance n'étaient pas suffisants pour absorber les coûts supplémentaires du projet.

RECOMMANDATION 5

Afin d'améliorer la planification financière des grands projets d'immobilisations, d'accroître l'exactitude des budgets et de prévenir l'indexation future des coûts et du budget pour les grands projets, l'Université York devrait :

- effectuer une analyse approfondie, y compris une évaluation des risques, pendant la phase de planification du projet afin d'établir un budget complet qui tienne compte de tous les coûts potentiels, y compris les éventualités et les exigences de portée appropriées;
- comparer régulièrement les montants budgétés aux coûts et dépenses réels pour cerner rapidement les variations et les écarts, afin de permettre la prise de mesures correctives nécessaires;
- examiner les projets antérieurs pour comprendre les facteurs et les causes profondes qui contribuent aux augmentations budgétaires, et intégrer les leçons apprises dans le cadre des projets futurs.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

York souscrit à la recommandation et à ses éléments constitutifs. Lors de la planification des futurs projets d'immobilisations, York entend s'assurer que l'analyse effectuée tient compte des risques associés au projet ainsi que des montants pour éventualités connexes à inclure dans le budget.

York compare actuellement les montants budgétés et les coûts réels pour les projets d'immobilisations et en fait rapport régulièrement au Comité des terrains et des propriétés de même qu'au Comité des finances et de la vérification du Conseil d'administration, en demandant des rajustements budgétaires au besoin. York examinera régulièrement les hypothèses relatives aux éventualités du projet et inclura une analyse et une évaluation du caractère suffisant des budgets et des éventualités lorsqu'elle demandera l'approbation d'un nouveau projet par l'intermédiaire de ces deux comités du Conseil d'administration.

Un récent rapport (avril 2023) présenté aux comités, décrivant le contexte économique des projets d'immobilisations, démontre que les facteurs contribuant aux augmentations budgétaires font l'objet d'enquêtes dans le but d'intégrer les leçons apprises dans la planification des futurs projets d'immobilisations.

4.4.3 York a négligé l'entretien différé de nombreux bâtiments et systèmes, de sorte que ceux-ci se sont dégradés

L'entretien différé désigne les réparations des infrastructures et des biens qui sont reportées et en retard. Selon la norme du secteur, les établissements doivent consacrer chaque année à l'entretien différé entre 1,5 % et 2,5 % de la valeur de remplacement actuelle des actifs. Pour atteindre cette norme, York aurait à dépenser entre 56 et 93 millions de dollars chaque année. Nous avons constaté que York avait dépensé beaucoup moins : en moyenne, seulement 19 millions de dollars en entretien différé, chaque année pour la période de 2018-2019 à 2022-2023.

Entre les années civiles 2019 et 2023, l'arriéré de l'entretien différé de York a plus que doublé, passant de 459 millions $ à 1,04 milliard $. En comparaison, ses dépenses pour réduire l'arriéré n'ont augmenté que de 36 %, passant de 16 millions en 2019 à 22 millions en 2023.

Malgré l'arriéré croissant en matière d'entretien, nous avons constaté que York avait décidé de consacrer beaucoup plus de ressources à la poursuite ou à la mise en chantier de la construction de nouveaux bâtiments ainsi qu'à des projets d'agrandissement et de rénovation. Plus précisément, au cours des cinq derniers exercices (de 2018-2019 à 2022-2023), York a réservé 745,3 millions de dollars à de nouveaux immeubles et à des expansions majeures d'immobilisations, comparativement à 94,7 millions de dollars dépensés à des activités d'entretien différé (dont 28 % provenaient du Programme de renouvellement des installations de la province).

En septembre 2022, le Comité des terrains et des propriétés du Conseil d'administration a élaboré un plan quinquennal (2022-2023 à 2026-2027) pour gérer l'arriéré, mais il n'a mis à disposition qu'environ 22 millions de dollars par année pour le plan prévu. Ce plan a fait l'objet de discussions avec le Conseil d'administration en octobre 2022, et aucun autre changement n'a été apporté au plan initial. Lors de la même réunion, il a également été question des projets d'immobilisations liés aux trois campus.

L'indice de l'état des installations (IEI) est la mesure normalisée de l'industrie pour déterminer l'état des installations. Il est calculé en divisant le coût total des réparations et de l'entretien nécessaires des actifs par la valeur de remplacement actuelle de ces mêmes actifs. L'IEI est catégorisé selon une échelle standard pour le secteur universitaire, allant de « bon » à « critique » :

- Bon (0 % à 10 %) – Les installations ont l'air propres et fonctionnelles. Des défaillances limitées et gérables des composants et de l'équipement peuvent se produire.
- Passable (11 % à 20 %) – Les installations commencent à montrer des signes d'usure. Des défaillances de composants et d'équipement se produisent plus fréquemment.
- Médiocre (21 % à 30 %) – Les installations ont l'air usées, avec une détérioration apparente et croissante. Des défaillances fréquentes des composants et de l'équipement peuvent survenir.
- Critique (plus de 30 %) – Les installations ont l'air usées et il y a une détérioration évidente et des défaillances fréquentes de l'équipement. Des problèmes de santé et de sécurité pourraient être présents.

Nous avons examiné l'information sur l'état des installations recueillie par York et constaté qu'en janvier 2023, la cote de l'IEI, pour l'Université dans son ensemble, était passée de 19 % (passable) en 2019 à 36 % (critique) en 2023. En examinant la situation par campus, nous avons constaté que les deux campus s'étaient détériorés au fil du temps, mais que le campus Glendon était un peu plus en mauvais état. L'IEI pour le campus Keele est passé de 18 % à 36 % et l'IEI pour le campus Glendon est passé de 34 % à 40 % au cours des cinq dernières années.

Certains bâtiments sont en bien plus mauvais état que d'autres. En mai 2023, l'IEI pour les immeubles individuels variait de 0 % à 125 %, et sept immeubles universitaires étaient dans un état médiocre ou critique. Voir, à la **figure 17**, le solde d'entretien différé de York et l'IEI par campus au 1er janvier 2023.

Nous avons constaté que York menait peu d'activités d'entretien préventif ou planifié de ses biens, mais qu'elle effectuait plutôt la majeure partie

Figure 17: Solde d'entretien différé et indice de l'état des installations (IEI), par campus, 1er janvier 2023

Source des données : Université York

	Campus Keele		Campus Glendon		
	Total de l'entretien différé ($)	IEI (%)*	Total de l'entretien différé ($)	IEI (%)*	Total ($)
Total de l'entretien différé	957 747 222	36	82 200 879	40	1 039 948 101
Effectif étudiant (ETP), 2022-2023	45 636		1 395		47 031
Entretien différé par étudiant ($)	**20 987**		**58 925**		**22 112**

* Un IEI supérieur à 30 % est considéré comme une situation critique.

de ses réparations après la défaillance ou le mauvais fonctionnement d'un bien (c.-à-d. des réparations d'urgence). Notre examen des commandes de travaux pour les dépenses d'entretien a révélé qu'au cours de la période quinquennale allant du 1er janvier 2019 au 1er janvier 2023, 88 % des commandes (59 millions de dollars) étaient de nature réactive et seulement 7 millions de dollars concernaient l'entretien préventif.

RECOMMANDATION 6

Pour maintenir les actifs en bon état, réduire les coûts de réparation d'urgence et éviter toute détérioration supplémentaire de ses bâtiments et le risque de graves problèmes de santé et de sécurité, l'Université York devrait :

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de réduction de son arriéré d'entretien différé, notamment en affectant en priorité les ressources en capital à l'entretien différé plutôt qu'aux projets de nouvelle construction et d'agrandissement;
- prioriser l'entretien préventif.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

York souscrit à cette recommandation et prévoit de commencer : i) à examiner ses estimations totales de l'entretien différé; ii) à dresser une liste de projets d'entretien différé qui sont prioritaires selon les normes de l'industrie, notamment en ce qui concerne les toilettes, les salles de cours, les logements (résidences) et les immeubles universitaires; iii) à intégrer l'entretien différé parmi les nombreuses priorités concurrentes pour une augmentation des dépenses des fonds universitaire, en vue de renforcer sa capacité à éliminer l'arriéré. Nous sommes conscients que d'autres fonds sont nécessaires pour l'entretien différé et nous équilibrerons les dépenses d'entretien différé et de projets d'immobilisations pour être en mesure de répondre efficacement aux nouveaux besoins de programmes qui tiennent compte de l'évolution du marché du travail ainsi que de la recherche et de l'innovation. Dans le cadre de notre stratégie globale de gestion des actifs à long terme, l'approche de l'administration sera multidimensionnelle et équilibrée, de manière à inclure un plan d'entretien différé à long terme qui comportera des paramètres précis, dont l'indice de l'état des installations et le ratio cible entre les dépenses d'entretien préventif et d'entretien différé, de même que notre plan d'immobilisations à l'appui des orientations futures de l'Université, en intégrant les éléments des **recommandations 4** et **5**. De plus, nous rendrons compte annuellement au Conseil d'administration du plan d'entretien différé à long terme, y compris les résultats réels par rapport aux paramètres.

4.5 La croissance de la taille de l'effectif des cadres supérieurs a dépassé l'augmentation de l'effectif étudiant et des revenus provenant des droits de scolarité

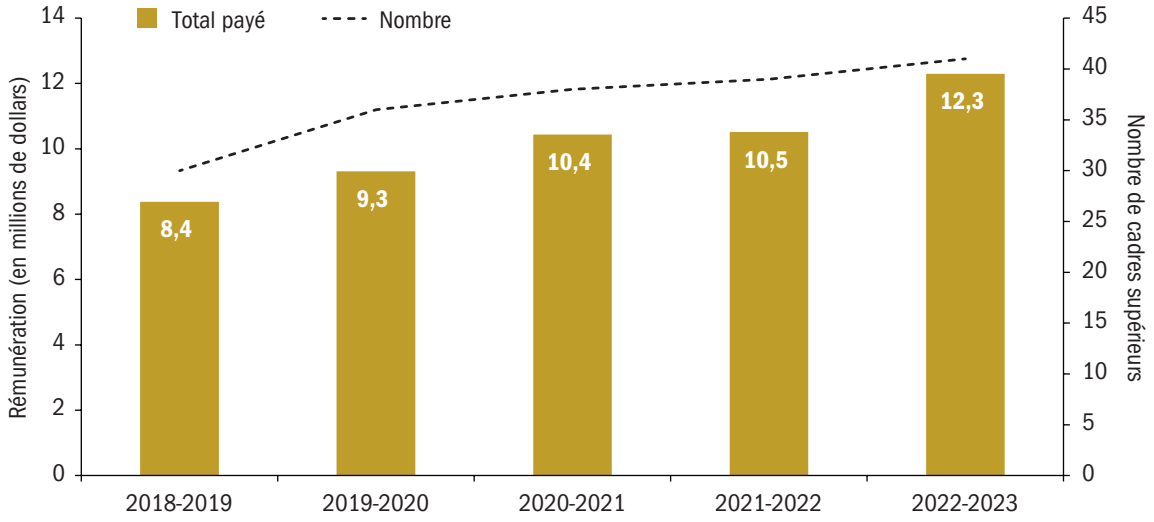
La haute direction de York comprend les postes du président, des vice-présidents (y compris le recteur), des vice-recteurs adjoints, des vice-présidents adjoints (aussi appelés vice-présidents associés), du chef de cabinet, du registraire, du secrétaire de l'Université, de l''avocat général et du bibliothécaire de l'Université. Si une université dont le revenu ou les inscriptions connaissent une croissance soutenue peut choisir d'augmenter son équipe de membres de la haute direction pour mieux gérer cette croissance, tel n'était cependant pas le cas de York. Entre 2018-2019 et 2022-2023, l'Université a connu une augmentation très modeste du nombre d'inscriptions (en ETP) de 0,3 %, ce qui a entraîné une augmentation de 1,2 % des revenus tirés des droits de scolarité (y compris les subventions gouvernementales) et une hausse de 3 % des revenus totaux. Toutefois, comme le montre la **figure 18**, au cours de la même période, la taille de l'équipe de la haute direction et sa rémunération (salaire, avantages sociaux, primes et allocations) ont augmenté de 37 % et 47 %, respectivement.

Au cours de la période quinquennale, principalement en raison des postes supplémentaires, il y a eu une augmentation de 73 % des salaires versés aux vice-présidents adjoints (VPA). De plus, au cours de la même période de cinq ans, le total des salaires versés aux vice-présidents a augmenté de 48 %, principalement en raison de la création d'un nouveau poste de vice-président à la tête de la Division de l'équité, des personnes et de la culture. La plus forte augmentation des salaires a été observée au niveau des vice-présidents adjoints, où le salaire moyen a augmenté de 20 % entre 2018-2019 et 2022-2023. Le nombre de postes de VPA est passé de 14 à 25. Douze postes ont été créés ou reclassés dans des fonctions de VPA, et une fonction de VPA (VPA, Faculté des arts libéraux et des études professionnelles) a été supprimée en 2019-2020 :

- Trois des nouveaux postes de vice-président adjoint ont été créés sous l'égide de la nouvelle Division de l'équité, des personnes et de la

Figure 18: Taille de la haute direction* et dépenses de rémunération connexes, de 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : Université York



* La haute direction englobe les employés qui exercent les fonctions suivantes : Président, vice-président (y compris le recteur), vice-recteur/recteur adjoint, vice-président associé/adjoint, chef de cabinet, registraire, secrétaire de l'Université, avocat général et bibliothécaire de l'Université.

culture de York (VPA aux relations de travail, VPA aux initiatives autochtones, VPA aux affaires facultaires).

- Deux autres postes de VPA ont été créés pour assumer de nouveaux rôles : VPA au centre de services universitaires et VPA aux services auxiliaires.
- Sept des nouveaux rôles de vice-président adjoint ont été créés ou reclassés pour assumer des responsabilités élargies dans leur rôle actuel, selon les recommandations des vice-présidents de l'Université.

À l'exception de l'approbation accordée par le Conseil d'administration pour le poste de vice-président et les trois postes de VPA dans le contexte de la création de la Division de l'équité, des personnes et de la culture, le Conseil n'était pas tenu d'intervenir dans la création ou la reclassification des neuf autres nouveaux postes de VPA et n'a donc pas reçu d'information sur l'incidence des changements apportés à la structure de la haute direction. Toutefois, compte tenu du caractère collectif du changement sur le plan du nombre et des coûts supplémentaires liés aux nouveaux postes de VPA, il aurait été prudent d'en informer le Conseil et d'obtenir son avis. Les raisons des nouveaux postes de VPA comprenaient des reclassifications à des fins de maintien en poste, ainsi que la restructuration et l'expansion des départements et des fonctions universitaires.

RECOMMANDATION 7

Pour maintenir un niveau de rémunération des cadres supérieurs qui reflète la croissance de l'effectif et des revenus, et pour veiller à ce que le Conseil d'administration supervise aux niveaux supérieurs les changements et les répercussions qui ont une incidence financière continue sur l'Université, York devrait fournir au Conseil des renseignements à l'appui de la nécessité de réévaluer des postes de vice-président adjoint, y compris dans le cas des neuf postes récemment créés ou reclassifiés.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

Même si la *Loi sur l'Université York* ne prévoit pas que les postes de vice-président adjoint doivent être approuvés par le Conseil d'administration, York fournira au Conseil les renseignements nécessaires pour comprendre la structure et la portée des postes de direction de l'Université, y compris les postes récemment créés.

4.6 York n'avait pas de politique exhaustive relativement à la dénonciation de tous types d'actes répréhensibles

En 2010, l'Université York a mis en place une politique sur la fraude, le vol et le détournement d'actifs universitaires (la « politique »). À l'origine, la politique était conçue pour lutter contre les actes de fraude ne concernant pas le personnel enseignant ou la direction, et qui avaient été commis par des employés, des agents, des contractuels ou des bénévoles. Selon cette politique, les employés qui divulguent des préoccupations au sujet de comportements contraires à l'éthique et frauduleux observés ou mis au jour dans le cadre d'activités universitaires doivent pouvoir le faire sans crainte de représailles.

Il ne s'agit pas d'une politique exhaustive de protection des dénonciateurs, car elle se limite au vol, à la fraude et au détournement de biens universitaires. D'autres formes d'actes répréhensibles préjudiciables et de comportements contraires à l'éthique, comme le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la consommation abusive de drogues ou d'alcool n'y sont pas incluses.

Nous avons examiné d'autres politiques de l'Université relatives au code de conduite des étudiants, au harcèlement et à la violence en milieu de travail ainsi qu'à la violence sexuelle. Ces autres politiques n'offrent pas de protection aux plaignants contre les représailles, sauf dans le cas de la violence sexuelle, où l'importance de la confidentialité est reconnue

afin de fournir aux victimes un environnement où elles peuvent divulguer la violence sexuelle et obtenir un soutien. Par ailleurs, le code des droits et des responsabilités des étudiants indique qu'aucune plainte anonyme ne sera traitée et que l'identité de la partie lésée ou du plaignant ne sera pas gardée confidentielle, à moins que sa sécurité personnelle ne soit menacée.

Nous avons examiné les sites Web de 10 grandes universités canadiennes et constaté que quatre d'entre elles avaient affiché publiquement des politiques de protection des lanceurs d'alerte. Ces quatre universités (Université de l'Alberta, Université Western, Université McGill et Université Laval) ont mis en place des politiques exhaustives qui protègent la divulgation sécuritaire non seulement de l'utilisation inappropriée des actifs ou des activités financières de l'université, mais aussi d'autres comportements contraires à l'éthique. Par exemple, la politique de l'Université Laval explique comment le lanceur d'alerte est protégé contre les représailles et explique le processus (elle donne notamment des détails sur ce qu'il faut inclure dans le formulaire, contient un modèle de formulaire, précise comment et où faire le signalement, et indique dans quel délai on peut compter recevoir une réponse).

RECOMMANDATION 8

Afin de promouvoir l'intégrité et de déceler les cas d'inconduite, l'Université York devrait :

- élaborer et mettre en œuvre une politique relative aux lanceurs d'alerte, s'appliquant à la fois à l'utilisation inappropriée et au mésusage des actifs de l'Université ainsi qu'à d'autres comportements contraires à l'éthique, comprenant une définition des types d'activités qui peuvent être signalés, de la façon de procéder et de la personne ou du service auxquels s'adresser;
- sensibiliser tous les étudiants, le personnel et le corps professoral à la politique.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

L'Université souscrit à la recommandation. Bien que la politique de York sur la fraude, le vol et le détournement d'actifs universitaires couvre l'utilisation abusive ou le mésusage des actifs de l'Université, ainsi que d'autres types de comportements contraires à l'éthique, York s'engage à soumettre à son Conseil d'administration une nouvelle politique de protection des dénonciateurs, ainsi qu'une procédure connexe, et à informer et éduquer les membres de la communauté universitaire afin de favoriser la sensibilisation à la politique auprès des étudiants, du personnel et du corps professoral.

4.7 York a obtenu des résultats inférieurs à ceux d'autres universités ontariennes pour divers indicateurs, dont le taux d'obtention de diplôme, le taux et le revenu d'emploi des diplômés, et l'attraction de revenus tirés de la recherche

Ainsi que cela a été décrit à la **section 2.4**, le ministère des Collèges et Universités assure le suivi de trois ensembles d'indicateurs de rendement :

- les indicateurs de rendement dans l'entente de mandat stratégique (EMS);
- les indicateurs de rendement clés suivis à l'interne par le Ministère;
- les indicateurs de santé financière (voir la **section 4.1.1**).

Comme le montre l'**annexe 6**, relativement à son EMS, York a atteint toutes les cibles établies par le Ministère, sauf une, en 2022-2023. L'objectif non atteint est celui de la capacité à attirer des revenus de recherche provenant de sources du secteur privé.

Certes, York a atteint les objectifs fixés, mais son rendement a été inférieur à la moyenne provinciale pour la plupart des paramètres, notamment : le taux d'emploi des diplômés dans un domaine pertinent; le taux d'obtention de diplôme; les répercussions sociales et locales de la population étudiante; le financement de la recherche et la capacité de recherche (financement garanti des trois organismes fédéraux); l'apprentissage par l'expérience; les revenus d'emploi des diplômés.

Figure 19: Paramètres et résultats de l'entente de mandat stratégique de l'Université York, comparativement à la moyenne des universités offrant un ensemble complet de programmes[1], 2022-2023

Source des données : ministère des Collèges et Universités

Paramètre	York	Moyenne des universités offrant un ensemble complet de programmes
Taux d'emploi des diplômés dans un domaine pertinent (%)	84,8	89,3
Forces de l'établissement (%)	53,0	45,5
Taux d'obtention de diplôme (%)	70,7	76,7
Répercussions sociales et locales de l'inscription des étudiants[2] (%)	2,9	16,5
Retombées économiques[3] (propres à l'établissement)	43	s.o.
Financement et capacité de recherche : financement fédéral garanti des trois organismes (%)	3,4	3,5
Apprentissage par l'expérience (%)	49,5	72,6
Revenus de recherche provenant de sources du secteur privé.	16,5	24,4
Revenus d'emploi des diplômés ($)	51 548	53 755

– Indique que le rendement de York était inférieur à la moyenne des autres universités offrant un ensemble complet de programmes.

1. Universités classées comme offrant un ensemble complet de programmes selon Research Infosource Inc., qui effectue un classement des meilleures universités de recherche au Canada. Les universités offrant un ensemble complet de programmes sont celles qui offrent un large éventail de programmes de premier cycle et des cycles supérieurs. Les universités ontariennes qui figurent parmi les universités offrant un ensemble complet de programmes comprennent l'Université York, l'Université de Windsor, l'Université métropolitaine de Toronto, l'Université de Guelph, l'Université de Waterloo et l'Université Carleton.
2. Effectif étudiant de l'université, en proportion de la population de la collectivité où l'université est située.
3. La mesure de York correspond au nombre d'entreprises en démarrage soutenues par l'Université. La mesure utilisée et l'unité de mesure varient selon l'établissement.

De même, parmi les indicateurs de rendement clés faisant l'objet d'un suivi par le Ministère (voir la **figure 6** de la **section 2.4.2**), York obtenait des résultats inférieurs à la moyenne provinciale à l'égard de tous les paramètres suivis pour l'année universitaire 2021-2022 (sauf les emplois des diplômés), selon l'ensemble de données le plus récent fourni par le Ministère.

York nous a dit que, comme chaque université a des circonstances et des priorités qui lui sont propres, elle évalue son rendement et sa contribution au secteur en fonction des améliorations d'une année à l'autre et des comparaisons avec les autres universités qui sont classées comme des établissements d'enseignement complets dans la province (Université de Windsor, Université métropolitaine de Toronto, Université de Guelph, Université de Waterloo et Université Carleton). Nous avons comparé les résultats de l'EMS de 2022-2023 des universités ontariennes offrant un ensemble complet de programmes et nous avons constaté que York se situait au-dessous de la moyenne selon tous les paramètres, à l'exception de celui des forces de l'établissement, défini comme étant la proportion d'inscriptions dans les domaines de programme qui constituent les points forts d'un établissement (voir la **figure 19**).

En outre, lorsque nous avons comparé les taux d'obtention de diplôme des programmes individuels de York à ceux d'autres universités offrant un ensemble complet de programmes, nous avons constaté que le rendement de York était inférieur à la moyenne dans la plupart des cas. Dans la moitié des programmes, les taux de diplomation de l'Université York étaient inférieurs d'au moins 10 % à la moyenne, comme l'indique la **figure 20**.

Selon York, ses résultats au chapitre de la mesure du rendement subissent les effets de ses politiques d'admission appuyant l'accessibilité, qui visent à offrir des possibilités à un plus large éventail d'étudiants, ainsi que de sa mise de l'accent sur les arts libéraux et les programmes professionnels (études commerciales, droit, éducation). Par exemple, en ce qui concerne

Figure 20: Taux d'obtention de diplôme de l'Université York par programme, 2021[1] (%)

Source des données : ministère des Collèges et Universités

Programme	York	Moyenne des universités offrant un ensemble complet de programmes[2]
Sciences agricoles et biologiques	72,2	77,8
Affaires et commerce	79,3	78,5
Informatique	56,3	67,5
Ingénierie	67,9	78,2
Beaux-arts et arts appliqués	67,7	68,1
Lettres et sciences humaines	66,5	69,0
Kinésiologie, loisirs et éducation physique	65,6	81,9
Mathématiques	51,1	70,0
Arts et sciences – général	45,4	65,2
Autres professions de la santé	62,5	72,1
Sciences physiques	61,6	71,5
Sciences sociales	65,7	71,9
Enseignement (formation des maîtres)	98,9	98,8[3]
Loi	98,6	93,2[3]
Taux global d'obtention de diplômes	**70,7**	**76,7**

– Le rendement de York était inférieur à la moyenne des autres universités offrant un ensemble complet de programmes.

1. Les taux d'obtention de diplôme sont ceux de 2021 (cohorte de 2014) : sont incluses les personnes qui ont commencé leurs études universitaires en 2014 et qui ont obtenu leur diplôme dans un délai maximal de sept ans.
2. Les universités classées comme étant exhaustives selon Research Infosource Inc., qui termine un classement des meilleures universités de recherche au Canada. Les universités offrant un ensemble complet de programmes sont celles qui offrent un large éventail de programmes de premier cycle et des cycles supérieurs. Les universités ontariennes qui figurent parmi les universités offrant un ensemble complet de programmes comprennent l'Université York, l'Université de Windsor, l'Université métropolitaine de Toronto, l'Université de Guelph, l'Université de Waterloo et l'Université Carleton.
3. Seules l'Université York et l'Université de Windsor sont incluses dans la moyenne, car aucune donnée n'était disponible auprès d'autres universités.

l'obtention de fonds de recherche des trois organismes du gouvernement fédéral, York a dû s'appuyer davantage sur les propositions présentées au Conseil de recherches en sciences humaines, même si des fonds plus considérables étaient disponibles auprès du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et des Instituts de recherche en santé du Canada. Quant à son taux de diplomation plus faible, York a souligné que plus de 67 % de ses étudiants travaillent à temps partiel pour financer leurs études et qu'ils seraient donc susceptibles de mettre davantage de temps avant d'obtenir leur diplôme.

Voici quelques initiatives en cours qui visent à augmenter le taux de diplomation. Par exemple, dans le cadre du programme de kinésiologie, en 2023, l'unité de conseils pédagogiques de la faculté a lancé une nouvelle initiative destinée à forger des liens avec les étudiants à risque et à leur offrir un soutien psychologique en tant qu'approche proactive de persévérance scolaire. Ces dernières années, la Faculté des sciences a lancé trois nouveaux programmes de premier cycle (mathématiques financières, biologie mathématique et science des données) dans le but de différencier son offre par rapport aux autres universités de la région métropolitaine de Toronto et d'attirer des étudiants très performants. En outre, pour veiller à ce que la qualité de l'enseignement soit élevée et à ce que les étudiants soient motivés à poursuivre leurs études jusqu'à l'obtention de leur diplôme, la faculté a mis sur pied un comité composé de professeurs ayant obtenu la permanence qui procèdent à des examens au titre de l'enseignement relatifs à tout doctorant

ou attaché de recherche postdoctoral qui postule à un poste d'enseignant au sein du département. Les candidats doivent obtenir une note minimale pour que le directeur du département leur attribue les cours.

RECOMMANDATION 9

Afin de favoriser l'amélioration continue des paramètres énoncés dans l'entente de mandat stratégique de l'Université, ainsi que d'autres mesures du rendement suivies par le ministère des Collèges et Universités, l'Université York devrait :

- mettre en place des stratégies et des échéanciers axés sur l'amélioration du rendement dans les domaines où son rendement est inférieur;
- évaluer régulièrement l'efficacité des stratégies visant à améliorer le rendement au regard des paramètres, et ajuster les stratégies en conséquence.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

York souscrit à la recommandation d'améliorer les processus et les échéanciers en place pour l'évaluation du rendement, de déterminer des stratégies d'amélioration et d'évaluer l'efficacité de ces dernières sur une base annuelle, à l'appui de l'amélioration continue. La position de York est que des facteurs historiques propres à chaque établissement influent sur les données de référence des paramètres et qu'en conséquence, York met l'accent sur l'amélioration continue mesurée par rapport à ces données de référence plutôt que sur les comparaisons avec d'autres universités.

Afin de donner suite à cette recommandation, York prévoit d'établir des stratégies et des calendriers en vue de renforcer les résultats, en mettant l'accent sur les paramètres de l'entente de mandat stratégique à l'égard desquels York n'a pas toujours atteint les cibles établies par le Ministère ou les a respectées avec de plus faibles marges. En ce qui concerne tous les paramètres de rendement, l'Université évaluera régulièrement l'efficacité de ses stratégies et s'ajustera en conséquence afin de bonifier les améliorations souhaitées et d'effectuer des ajustements au besoin.

4.8 York a été proactive dans la prévention des cyberattaques, mais il faut sensibiliser davantage les employés

Depuis 2018, York a été victime de trois cyberattaques qui ont entraîné un accès non autorisé ou des modifications aux informations contenues dans ses systèmes. Les cyberattaques ont démontré l'importance de mettre en place un niveau élevé de contrôles de cybersécurité. Plus particulièrement, en mai 2020, une attaque par rançongiciel a touché de nombreux serveurs et terminaux (postes de travail/ordinateurs portables) de l'Université, ce qui a entraîné la fermeture de bon nombre de ses systèmes et services informatiques pour réduire les dommages potentiels. La fermeture a fait en sorte que de nombreux services aux étudiants, y compris des portails où les étudiants pouvaient accéder aux demandes concernant le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario, les droits de scolarité et les notes, n'ont pas été accessibles pendant des jours.

Il y a eu une diminution dans toutes les catégories d'incidents de cybersécurité en 2022 par rapport à 2021. Selon l'Université, la cause en était la mise en œuvre en 2021 de contrôles d'authentification à deux facteurs (un mot de passe et un code envoyé par courriel/texto requis pour ouvrir une session) pour tous les utilisateurs : membres du personnel, membres du corps professoral et étudiants (actuellement, plus de 90 000 personnes).

Lors de notre audit, nous avons constaté que York avait demandé à une entreprise tierce d'effectuer des essais de pénétration de ses systèmes, afin de vérifier ses systèmes de données et de les protéger contre une exposition potentielle ou une utilisation abusive. Au moment de notre audit, York avait mis en place un plan pour corriger les faiblesses relevées par la firme de cybersécurité tierce.

La formation sur la cybersécurité était offerte à tous les employés de York par l'intermédiaire de son portail d'apprentissage pour les employés. La formation n'était toutefois pas obligatoire. Nous avons calculé qu'au cours des cinq années civiles 2019-2023, en moyenne, seulement 3 % des employés salariés à temps plein ont suivi la formation sur la cybersécurité.

RECOMMANDATION 10

Afin de réduire le risque d'exposition de ses systèmes et de protéger les données des étudiants et du corps professoral contre les attaques externes, l'Université York devrait rendre obligatoire la formation sur la sensibilisation à la cybersécurité pour tous les employés ayant des comptes de l'Université York.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

York souscrit à cette recommandation et travaillera dans le contexte des relations de travail à mettre en œuvre une formation obligatoire de sensibilisation à la cybersécurité. Entre-temps, York continuera d'offrir dans le cadre de ses programmes du contenu de sensibilisation, des simulations et une formation à tous les employés, et fera le suivi de la conformité.

4.9 Les mesures de sécurité sur le campus ont permis de réduire les incidents à risque élevé

La sécurité sur le campus est essentielle à l'apprentissage, au travail et au bien-être des étudiants, du corps professoral et du personnel. La sécurité d'un campus peut également être prise en compte dans la décision d'un étudiant éventuel quant à l'université à fréquenter.

Dans l'ensemble, de 2018 à 2022, le nombre d'incidents signalés aux services de sécurité de York a augmenté de 9 %. Toutefois, l'augmentation est attribuable à des incidents à faible risque, comme les plaintes/préoccupations d'ordre général (hausse de 98 %), les plaintes relatives au bruit (hausse de 191 %), le fait de troubler la paix (hausse de 93 %), et les entrées sans autorisation (hausse de 74 %).

Les incidents à risque élevé ont diminué au cours de la même période. Par exemple, les incidents touchant la qualité de vie (comme les crimes haineux, les alertes à la bombe et les conduites désordonnées) ont diminué de 36 % entre 2018 et 2022. Les crimes contre les personnes (catégorie qui comprend les voies de fait, le vol qualifié, le harcèlement et les menaces) ont diminué de 43 %.

Les incidents signalés peuvent fluctuer d'une année à l'autre pour diverses raisons et peuvent être influencés par des événements majeurs comme les interruptions de travail, la pandémie de COVID-19 et les événements à grande échelle sur le campus. Toutefois, nous avons constaté que, depuis les années 1990, l'Université a pris plusieurs mesures pour faire face à de tels incidents, notamment le contrôle de l'accès aux bâtiments, l'amélioration de l'éclairage, l'installation d'équipement de sécurité comme des téléphones d'urgence, la prestation de services d'escorte sécuritaires le soir et la nuit, entre autres.

De 2018 à 2022, il y a également eu une augmentation de 90 % (de 340 à 647) des cas déclarés de personnes en situation d'itinérance dans des zones non autorisées qui cherchaient refuge sur le campus et, dans certains cas, causaient des perturbations. L'Université a établi des partenariats avec le programme Streets to Homes de la Ville de Toronto, l'Agincourt Community Services Association et Focus Toronto pour offrir du soutien à ces personnes. Dans le cadre de ces efforts, des équipes de sensibilisation de la Ville ont effectué des visites prévues et non prévues sur le campus pour intervenir, fournir des services sociaux et des ressources nécessaires. De plus, l'Université a collaboré avec des agents de quartier du Service de police de Toronto pour aider les personnes sans-abri qui avaient besoin de soutien.

4.10 La gouvernance globale pourrait être renforcée par l'amélioration des politiques et des procédures

Notre examen et notre évaluation de l'efficacité du Conseil d'administration (le « Conseil ») de l'Université York, y compris un examen des politiques du Conseil, des procès-verbaux, des documents de réunion, ainsi que des entrevues et des sondages auprès des membres du Conseil, ont confirmé des forces dans les pratiques de gouvernance de l'Université. Parmi les aspects positifs mentionnés, mentionnons le fait que le plan

stratégique approuvé par le Conseil, le système de gestion du risque d'entreprise, le recours aux comités du Conseil à des fins déterminées, le leadership de la présidence et l'expérience des membres du Conseil d'administration ont tous été désignés comme contribuant à une gouvernance, à un fonctionnement et à un leadership efficaces. Les points à améliorer sont décrits dans les sections ci-dessous.

4.10.1 Le comité de direction du Conseil a trop de latitude pour prendre des décisions au nom de l'ensemble du Conseil

Nous avons constaté que les responsabilités du comité de direction, telles qu'elles sont énoncées dans son mandat, sont vastes et vagues, ce qui lui permet de prendre des décisions au nom de l'ensemble du Conseil sans consulter les autres administrateurs ni leur fournir de renseignements pertinents avant la prise de décisions. Cela signifie qu'un petit groupe de huit membres du Conseil d'administration a pu prendre des décisions importantes sans l'apport des 17 autres membres du Conseil. Le mandat stipule ce qui suit : [Traduction] « Le comité de direction peut examiner toute question relative aux biens, aux revenus, aux activités et aux affaires de l'Université avant de la soumettre au Conseil […] et le comité de direction peut faire des recommandations au Conseil sur toute question qu'il juge appropriée. »

De plus, nous avons constaté qu'en vertu des règlements administratifs du Conseil d'administration, celui-ci avait la latitude de déléguer l'un ou l'autre de ses pouvoirs au comité de direction. Il s'agissait de vastes pouvoirs, susceptibles de miner l'autorité du Conseil. Le comité de direction devrait être en mesure de prendre des décisions au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, mais seulement dans des situations d'urgence où le facteur temps est si important qu'il n'est pas possible de convoquer une réunion spéciale du Conseil, que ce soit virtuellement ou en personne.

Même si nous avons constaté que le comité de direction exerçait ce pouvoir de façon sélective, nous avons remarqué qu'il a été utilisé lors de réunions du comité de direction tenues en 2022. Parmi les 18 mentions de « décision approuvée » dans les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, seules 13 des décisions ont été approuvées par l'ensemble du Conseil et les cinq autres ont été approuvés uniquement par le comité de direction. La justification dans ces cinq cas n'a pas été documentée, car York a souligné que la politique du Conseil d'administration n'exige pas que le comité de direction inscrive au procès-verbal les raisons de la tenue d'une réunion spéciale ou de l'exercice d'un pouvoir spécial au nom du Conseil. Toutefois, l'Université nous a dit que la justification de telles décisions est expliquée verbalement par le président du Conseil lors de la séance ouverte suivante.

Par exemple, en mars 2022, le comité de direction a approuvé l'attribution à la haute direction du pouvoir de négocier des augmentations de financement pour les membres du corps professoral afin d'appuyer leurs activités dans l'exercice de leurs responsabilités professionnelles envers l'Université. En novembre 2022, le comité de direction a conféré à la haute direction le pouvoir de négocier un règlement par voie de médiation en faveur de l'Université pour un litige relatif au système de chauffage et de refroidissement à vapeur du campus Keele, sans la participation du Conseil.

L'imprécision du mandat du comité de direction permet à son président et au reste du comité de direction d'exercer le pouvoir discrétionnaire de cerner les questions urgentes et de prendre des décisions unilatéralement sans l'approbation de l'ensemble du Conseil. Cela n'est pas nécessaire à l'ère actuelle où les réunions du Conseil d'administration peuvent être convoquées rapidement et virtuellement.

RECOMMANDATION 11

Pour que la prise de décisions et la reddition de comptes relèvent de l'ensemble du Conseil d'administration plutôt que seulement du comité de direction, pour tous les cas autres que les situations d'urgence, l'Université York devrait :

- réviser le mandat du comité de direction du Conseil d'administration afin que le comité soit en mesure de prendre des décisions au nom de

l'ensemble du Conseil seulement lorsque les questions sont si urgentes qu'il n'est pas possible de convoquer une réunion spéciale du Conseil;
- dans ces cas, documenter entièrement la justification de cette exception.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

York souscrit à cette recommandation. Le comité de la gouvernance du Conseil d'administration a entamé une discussion dans le but d'examiner les modalités applicables à tous les comités du Conseil d'administration, y compris le comité de direction. La disposition actuelle des règlements administratifs du Conseil d'administration qui prévoit que [traduction] « le comité de direction possède le pouvoir et l'autorité d'agir au nom du Conseil en ce qui concerne toute question urgente à l'égard de laquelle, de l'avis du président ou du vice-président du Conseil, le facteur temps ne permet pas de convoquer une réunion ordinaire ou extraordinaire du Conseil » sera soumise à l'examen du Comité de la gouvernance dans le but d'obtenir une clarification et un renforcement des stipulations.

York s'engage à documenter pleinement la justification qui sous-tend toute décision prise au nom du Conseil d'administration dans les procès-verbaux du comité de direction et du Conseil. York poursuivra la pratique selon laquelle le président du Conseil d'administration fait rapport lors de la séance publique du Conseil de toutes questions réglées par le comité de direction à la place du Conseil.

4.10.2 York ne procède pas annuellement à une analyse des lacunes dans les compétences des membres du Conseil d'administration

Une matrice de compétences est un outil utilisé pour schématiser les compétences et aptitudes requises d'un conseil d'administration. Il aide celui-ci à comprendre les compétences requises, les compétences de ses membres et les domaines où il pourrait recourir à davantage de formation axée sur les compétences, d'éducation et d'expertise.

York a élaboré une matrice des compétences montrant les compétences et l'expérience de chaque membre du Conseil d'administration en ce qui concerne les compétences requises pour que le Conseil exerce une gouvernance efficace. Une analyse de la plus récente matrice des compétences au moment de notre audit (juin 2022) a révélé que le Conseil s'était autoévalué comme possédant un niveau élevé ou moyen de compétence dans les principaux domaines requis pour un conseil d'administration, comme indiqué dans notre rapport de 2022 intitulé *Gestion financière des universités de l'Ontario* et comme le montre la **figure 21**.

Bien que le Conseil d'administration ait un bon niveau de compétence dans des domaines clés, une analyse des lacunes n'a pas été effectuée régulièrement, par exemple chaque année, pour faire en sorte que des personnes possédant les compétences actuelles et futures requises siègent au Conseil d'administration.

Figure 21: Autoévaluation des membres du Conseil d'administration de l'Université York sur le plan des principales habiletés de la matrice des compétences, 2021-2022

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Compétence selon la description figurant dans l'audit Gestion financière dans les universités de l'Ontario (2022)	Équivalent de l'Université York	Niveau de compétence		
		Considérable (%)	Modéré (%)	Faible (%)
Finances et comptabilité	Finances et investissement	56	28	16
Haute direction	Administration des affaires	64	20	16
Gestion des risques	Gestion des risques	48	28	24
Cybersécurité/technologie de l'information	Technologie	16	52	32

Une analyse des lacunes permettrait de déterminer les compétences existantes par rapport au niveau de compétence souhaité dans chaque domaine.

Nous avons analysé les matrices annuelles des compétences du Conseil d'administration de York de 2017-2018 à 2021-2022 et constaté qu'au moins le tiers des administrateurs s'étaient évalués comme peu compétents dans des domaines comme le marketing et les communications, le droit, l'immobilier, les sciences, la santé, la recherche et l'innovation et la technologie. S'agissant de ces compétences, la proportion de membres ayant de faibles compétences s'est aggravée ou n'a pas changé de façon importante au cours de cette période de cinq ans.

Nous avons également constaté que les membres internes du Conseil d'administration (membres du personnel et du corps professoral) ne peuvent pas siéger à trois comités du Conseil en particulier : Le comité de direction, le comité des finances et de la vérification et le comité de la gouvernance et des ressources humaines. La raison invoquée par York est d'éviter les conflits d'intérêts potentiels, mais cela peut empêcher l'inclusion d'une valeur ajoutée et d'une expertise qui sont à la disposition du Conseil, mais qui ne sont pas utilisées. En cas de conflit d'intérêts potentiel, le membre en question pourrait se récuser, comme le font les membres externes du Conseil.

RECOMMANDATION 12

Afin de suivre et de cerner les lacunes dans les compétences nécessaires du Conseil d'administration (le « Conseil ») et de mettre en place un processus de sélection plus explicite, transparent et robuste fondé sur les compétences pour les membres du Conseil (nouveaux membres et renouvellement des titulaires), le Conseil d'administration de l'Université York devrait :

- déterminer chaque année le niveau de compétence souhaité dans chaque domaine de gouvernance et effectuer une analyse des lacunes dans les aptitudes et les compétences des membres du Conseil d'administration et de tous ses comités;
- élaborer une stratégie pour combler les lacunes relevées dans la matrice des compétences du Conseil d'administration;
- permettre aux membres internes du Conseil d'administration qui possèdent l'expertise requise et la moralité démontrée nécessaires de siéger à tout comité où ils ajouteraient le plus de valeur. En cas de conflit d'intérêts, ces membres peuvent se récuser relativement à la question étudiée par le comité.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

York souscrit à cette recommandation. York a établi une matrice des compétences du Conseil d'administration qui est normalement renouvelée et assortie d'une nouvelle analyse des lacunes en matière de compétences lorsqu'un nombre suffisant de membres se sont joints au Conseil ou ont quitté celui-ci. Cela peut ne pas se produire tous les ans. Étant donné que les compétences des membres du Conseil peuvent évoluer d'une année à l'autre grâce à leur expérience professionnelle ou à la formation professionnelle continue offerte par York, un examen annuel de la matrice des compétences et une analyse des lacunes dans les compétences seront utiles. York s'engage à examiner sa matrice des compétences du Conseil d'administration et à procéder chaque année à une analyse des lacunes dans les compétences.

York s'engage également à examiner l'incidence de l'autorisation accordée aux membres internes (étudiants, sénateurs et membres du personnel non enseignant) de devenir membres de tous comités du Conseil, compte tenu de la possibilité d'un grand nombre de conflits d'intérêts au sein de certains comités, à savoir le Comité des finances et de la vérification, le Comité de la gouvernance et des ressources humaines et le Comité de direction.

4.10.3 Une amélioration s'impose en ce qui concerne l'établissement de politiques destinées à définir et à surveiller la responsabilisation et la conformité aux normes de gouvernance

Le Conseil d'administration est responsable des activités de l'Université et de la conformité aux normes de gouvernance. À cette fin, il est important qu'il dispose de politiques claires et d'une méthode de surveillance du respect de ces politiques.

Nous avons constaté que York partageait publiquement de nombreux documents et politiques, comme les règlements administratifs du Conseil d'administration, le rapport annuel du président sur les progrès de l'Université à l'égard de ses objectifs stratégiques, ainsi que les états financiers audités de l'Université. Les procès-verbaux des parties de ses réunions tenues en séance publique ont également été mis à la disposition du public. Nous avons toutefois constaté que des améliorations pourraient être apportées pour renforcer l'engagement du Conseil à l'égard de la responsabilisation et de la surveillance de la conformité aux politiques.

- Le Conseil n'avait pas de charte ou de mandat. Le Conseil s'est fondé exclusivement sur la *Loi sur l'Université York* et ses propres règlements administratifs pour énoncer ses fonctions et responsabilités, comme les modalités entourant les diverses nominations, l'emprunt d'argent, la création de facultés, le protocole des réunions et la structure du Conseil et de ses comités. Le Conseil ne disposait pas d'un mandat écrit reconnaissant explicitement sa responsabilité d'approuver et d'adopter une stratégie universitaire. Il serait donc prudent d'élaborer une charte ou un mandat allant au-delà des règlements administratifs pour décrire ses rôles et responsabilités de base, et ce qui est attendu des membres du Conseil (comme le mandat, la composition, les fonctions et responsabilités et les pouvoirs). Nous avons également constaté que le mandat des comités du Conseil était très bref, énonçant seulement leur mandat global et leurs principales fonctions. Les comités devraient recevoir des directives supplémentaires sur les responsabilités particulières, la délégation de pouvoirs et l'expertise pertinente à maintenir. Par exemple, la charte du Comité de la gouvernance et des ressources humaines ne contenait pas de mentions d'une matrice des compétences du Conseil d'administration, de la supervision du président ni de la planification de la relève, comme on pouvait s'y attendre.
- Les plans de travail du Conseil et de ses comités ne comportaient que des dates et heures de réunion. Toutefois, il serait plus utile de disposer de plans de travail qui définiraient les fonctions et responsabilités du Conseil et des comités et qui préciseraient à quels moments au cours de l'exercice ces fonctions et responsabilités seraient exercées (p. ex. l'approbation des états financiers et l'examen des plans budgétaires). Cela permettrait de s'assurer que les calendriers des réunions du Conseil et des comités prévoient suffisamment de temps pour que les décisions soient envisagées, débattues et examinées.
- York dispose de certains éléments d'un code de conduite pour les membres du Conseil d'administration, comme sa politique sur les conflits d'intérêts pour les membres du Conseil ainsi qu'une politique sur l'acceptation des cadeaux. De plus, chaque membre a signé une reconnaissance et un engagement de confidentialité stipulant qu'un membre du Conseil d'administration [traduction] « doit respecter les plus hautes normes de conduite dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités à titre d'administratrice ou d'administrateur, ce qui comprend l'obligation d'agir avec honnêteté, de bonne foi et dans l'intérêt supérieur de l'Université ainsi que d'éviter les conflits d'intérêts ». Toutefois, l'Université ne possède pas de code de conduite exhaustif à l'intention des membres du Conseil. Les principaux éléments qui devraient être inclus

dans un tel code de conduite pour les membres du Conseil sont les suivants : responsabilités des membres, conflits d'intérêts, confidentialité, respect des lois et règlements, code d'éthique, gestion et surveillance financières, présence et participation aux réunions, conduite de réunion, examen de la conformité et application de la loi, formation et orientation, déclarations annuelles, divulgation publique et mécanismes de production de rapports et de conformité.

- De plus, les membres du conseil d'administration de la filiale de l'Université York, la York University Development Corporation, n'étaient pas tenus de signer ou de remplir des déclarations annuelles de professionnalisme, de confidentialité ou de conflit d'intérêts. On s'attendrait à ce qu'un code de conduite plus complet et détaillé soit appliqué, comprenant des normes écrites visant à promouvoir l'intégrité, à décourager les actes répréhensibles et à clarifier et à respecter les attentes en matière de conduite des membres de ce conseil. Un tel code pourrait comprendre des obligations en matière de loyauté et de diligence, de confidentialité et de conflits d'intérêts au-delà du minimum légal, de manière à englober les conflits d'intérêts perçus et potentiels.

RECOMMANDATION 13

Pour renforcer les politiques et procédures de son Conseil d'administration, avant la fin de 2024, l'Université York devrait :

- adopter une charte explicite et exhaustive pour le Conseil d'administration, allant au-delà des règlements administratifs pour énoncer ses rôles et responsabilités fondamentaux et ce qui est attendu de ses membres (mandat, fonctions et responsabilités, gouvernance, fonctionnement, culture);
- adopter un code de conduite propre au Conseil d'administration, traitant notamment des attentes en matière de confidentialité, de conflits d'intérêts et d'assiduité, ainsi que d'un processus de recours et de la surveillance de la conformité;
- élaborer des plans de travail plus exhaustifs qui intègrent toutes les fonctions et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités et qui précisent à quels moments au cours de l'exercice ces fonctions et responsabilités seront exercées.

RÉPONSE DE L'UNIVERSITÉ YORK

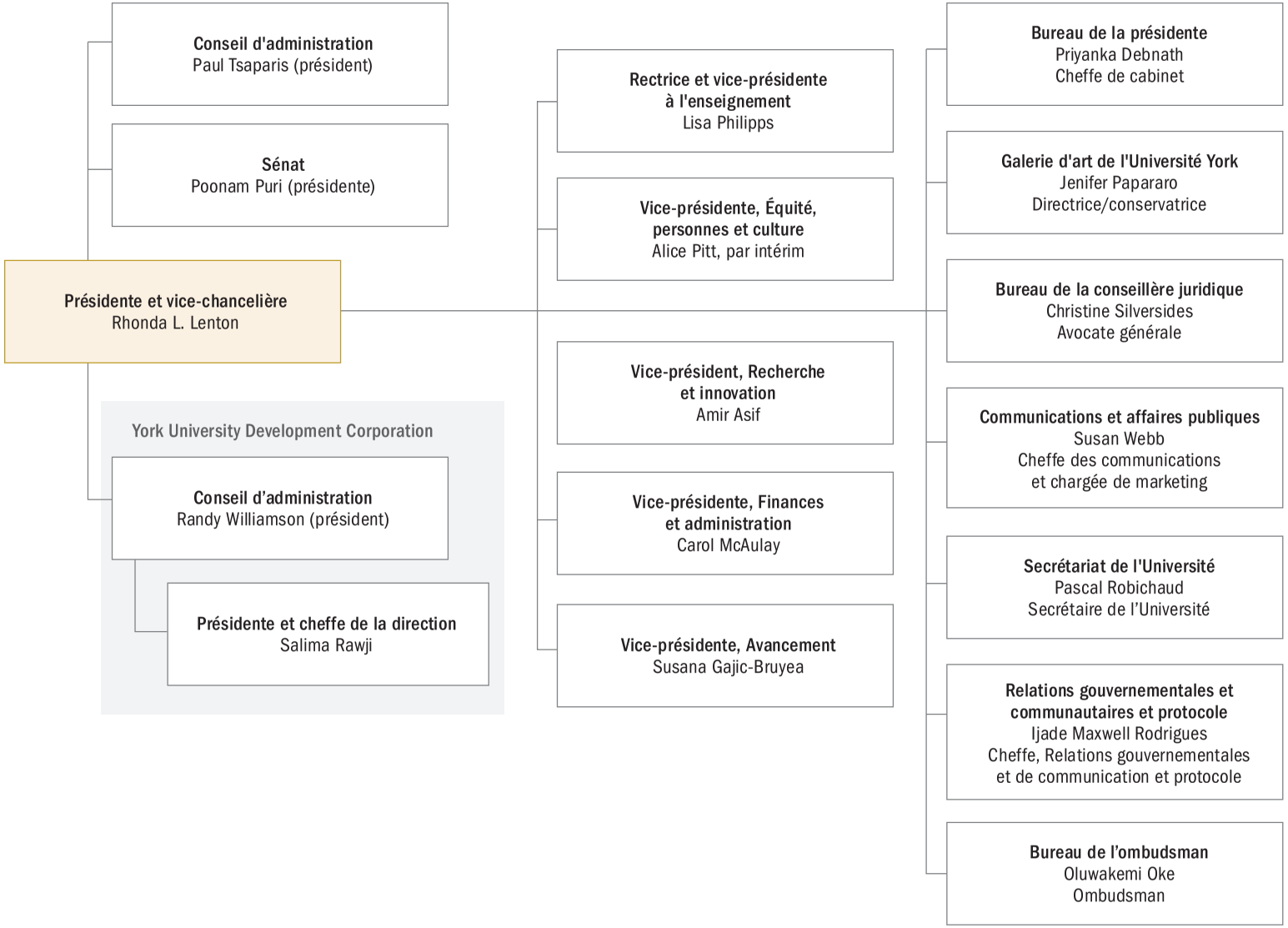
York souscrit à cette recommandation. Les éléments clés du mandat du Conseil d'administration sont énoncés dans la *Loi sur l'Université York* et dans les règlements administratifs du Conseil. Dans le cadre de son examen des mandats des comités du Conseil, York recommandera au Conseil d'établir son propre mandat, qui comprendra des éléments recommandés par le vérificateur général et qui s'harmonisera avec les pratiques exemplaires de gouvernance des universités canadiennes.

Les membres du Conseil d'administration sont actuellement assujettis à plusieurs politiques qui, considérées dans leur ensemble, constituent l'équivalent d'un code de conduite. En réponse à la recommandation du vérificateur général, York élaborera un code de conduite à l'intention des membres du Conseil qui regroupera en un seul document toutes les dispositions des politiques qui s'appliquent à eux, et examinera et étoffera ce document pour s'assurer que tous les éléments clés cernés par les pratiques exemplaires canadiennes sont inclus dans le code de conduite.

York prépare un tableau annuel des questions dont l'examen est prévu par le Conseil et chacun de ses comités. York s'engage à aller plus loin et à établir des plans de travail annuels pour le Conseil et chacun de ses comités, et à présenter ces plans aux fins de discussion et d'approbation au début de chaque année de gouvernance.

Annexe 1 : Organigramme de l'Université York

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



Annexe 2 : Conseil d'administration et membres des comités de l'Université York, mars 2023

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Membres du Conseil d'administration[1]					Comités du Conseil d'administration						
Membre du Conseil		Type de membre du Conseil	Profession	Date de début	Cadres	Ressources pédagogiques	Relations externes	Finances et audit	Gouvernance et ressources humaines	Investissements[2]	Terrains et propriété[3]
Dirigeants											
1	Paul Tsaparis	Externe – Président	Membre du conseil d'administration de Teranet, Metrolinx, Indspire, Santé Ontario, président du Conseil des universités de l'Ontario	2010-10-04	P	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Kathleen Taylor	Chancelière (d'office)	Présidente d'Altas Partners; membre du conseil d'administration, Hospital for Sick Children; membre du conseil national de l'Institut C.D. Howe	2023-01-01							
3	Rhonda Lenton	Présidente et vice-chancelière (d'office)	Présidente et vice-chancelière, Université York	2017-07-01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Autres membres :											
4	Antonio Di Domenico	Externe	Partenaire, Fasken LLP	2018-01-01	✓	P	✓				
5	Bobbi-Jean White	Externe	Associée, KPMG LLP	2017-01-01	✓	✓		P			
6	Francesca Accinelli	Anciens	Vice-présidente, Promotion, communications et relations internationales, Téléfilm Canada	2018-07-01	✓	✓	P				
7	Jacques Demers	Externe	Associé directeur, AGAWA Partners et AGAWA Fund Management Inc; président et secrétaire, Demers Partners	2015-09-01	✓					P	
8	Konata Lake	Externe	Associé, Torys LLP	2016-10-01	✓				P		
9	Mary Traversy	Externe	Auparavant cheffe de l'exploitation, Postes Canada	2020-01-01	✓			✓	✓	✓	P
10	Sham Madhok	Anciens	Consultante indépendante; auparavant associée, PwC	2022-07-01				✓	✓		
11	Joanie Cameron Pritchett	Employée non enseignante	Université York	2019-07-01		✓					✓
12	Stefanie Lamonaca Caputo	Employée non enseignante	Université York	2021-07-01		✓	✓				
13	Carole Malo	Externe	Fondatrice, Stratford Ventures Inc., entreprise de services-conseils en infrastructure, énergie, santé et partenariats public-privé	2019-02-27				✓		✓	

Membres du Conseil d'administration[1]					Comités du Conseil d'administration						
	Membre du Conseil	Type de membre du Conseil	Profession	Date de début	Cadres	Ressources pédagogiques	Relations externes	Finances et audit	Gouvernance et ressources humaines	Investissements[2]	Terrains et propriété[3]
14	David Garg	Externe	Vice-président principal, Développement de l'entreprise et relations avec les investisseurs, Sun Life	2019-02-27				✓		✓	
15	Dee Patterson	Externe	Cofondatrice, Lambay Group Inc.; membre du conseil d'administration, Elexicon Energy Inc.; membre du conseil d'administration, Banque RFA du Canada	2019-02-01					✓		
16	Eugene Roman	Externe	Directeur, Design.ai Ltée	2017-07-01				✓	✓		
17	Helen Polatajko	Externe	Présidente du conseil d'administration, Tafelmusik Baroque Orchestra; membre du conseil d'administration, Canadian Dental Service Plans Inc. (CDSPI); auparavant dirigeante principale de l'information, Société canadienne d'hypothèques et de logement	2018-10-02				✓	✓		
18	Ken Silver	Externe	Auparavant président-directeur général, CT Real Estate Investment Trust	2018-10-02						✓	✓
19	Loretta Lam	Externe	Fondatrice et stratège en chef, Focus Communications Inc.	2017-03-10			✓				
20	Nadine Spencer	Externe	Cheffe de la direction, BrandEQ Group Inc.	2021-05-04			✓		✓		
21	Narendra Singh	Externe	Auparavant médecin-chef et chef de la pédiatrie à l'hôpital Humber River; président fondateur de la Guyana Help The Kids Charity.	2019-02-27		✓	✓				
22	Jose Etcheverry	Membre élu par le Sénat	Professeur, Faculté des études environnementales	2019-07-01						✓	✓
23	Marie-Hélène Budworth	Membre élue par le Sénat	Professeure agrégée, Faculté des arts libéraux et des études professionnelles	2022-07-01		✓	✓				
24	Ariana Mah	Étudiants	Étudiante de premier cycle	2022-07-01		✓	✓				
25	David Semaan	Étudiants	Étudiant des cycles supérieurs	2021-07-01		✓				✓	
	Pascal Robichaud[4]	Secrétaire de l'Université	Secrétaire, Université York	2020-01-01							

C P – Président(e) du comité ✓ – Membre du Comité

1. Tous les membres du Conseil d'administration figurant dans ce tableau ont droit de vote, à l'exception du secrétaire de l'Université. Il y a 33 membres honoraires qui ne sont pas indiqués ici et qui n'ont pas le droit de vote.
2. Guy Burry, membre honoraire du Conseil d'administration, est également membre du Comité d'investissement du Conseil d'administration, à titre de membre sans droit de vote.
3. Marshall Cohen, membre honoraire du Conseil d'administration, est également membre du Comité des terrains et des propriétés du Conseil d'administration, à titre de membre sans droit de vote.
4. N'est pas un membre votant du Conseil.

Annexe 3 : Comités du Conseil d'administration et du Sénat

Source des données : Université York

Comités du Conseil d'administration

1. **Comité des ressources universitaires :** supervise toutes les questions relatives aux ressources pédagogiques et toute autre question pédagogique relevant de la compétence du Conseil et en rendre compte au Conseil.
2. **Comité de direction :** a le pouvoir d'agir au nom du Conseil d'administration relativement aux questions suivantes :
   - Tout crédit en dehors du budget approuvé ne dépassant pas 1 % du budget approuvé pour un exercice donné.
   - Toute question urgente qui, de l'avis du président ou du vice-président du Conseil, ne permet pas de convoquer une réunion ordinaire ou extraordinaire du Conseil.
   - Représente le Conseil lors de réunions avec le Sénat ou ses représentants.
   - Toute question soulevée au cours des mois d'été qui, de l'avis du président du Conseil d'administration, d'un vice-président du Conseil d'administration ou, en leur absence, du Président, ne justifie pas la convocation d'une réunion extraordinaire du Conseil d'administration.
   - Peut examiner toute question relative aux biens, aux revenus et aux opérations et affaires de l'Université avant de la soumettre au Conseil d'administration.
3. **Comité des relations externes :** donne des conseils et fait des recommandations sur des questions liées à l'avancement institutionnel (dons) et aux initiatives visant à améliorer la réputation globale, la mission et les objectifs stratégiques de l'Université.
4. **Comité des finances et de l'audit :** supervise le cadre financier et la gestion de l'Université, sa structure d'atténuation des risques ainsi que sa conformité aux lois et règlements et sa reddition de comptes.
5. **Comité de la gouvernance et des ressources humaines :** supervise la nomination des administrateurs du Conseil au nom du Comité exécutif, surveille les processus de gouvernance du Conseil et recommande des modifications, et supervise les cadres, stratégies et politiques de l'Université en matière de ressources humaines.
6. **Comité de l'investissement :** donne des conseils et fournit une surveillance au Conseil d'administration et à l'Université en ce qui concerne les responsabilités en matière de placement pour tous les fonds investis, y compris les actifs dotés et non dotés, à l'exception de la Caisse de retraite et du Fonds d'investissement des étudiants.
7. **Comité des terrains et des propriétés :** supervise la planification, l'aménagement et la gestion des terrains et des bâtiments de l'Université.

Comités du Sénat

1. **Comité de direction :** est chargé de coordonner les travaux du Sénat et de ses comités, surveiller l'organisation et la structure du Sénat et d'autres organes, veiller à ce que les considérations d'équité soient intégrées au Sénat et à ses comités, assurer la liaison entre le Sénat et les organismes externes et superviser les processus de mise en candidature et d'élection.
2. **Comité de la politique, de la planification et de la recherche universitaires :** Responsable des consultations et des recommandations au Sénat sur les plans, les politiques et les initiatives universitaires.
3. **Comité des normes d'enseignement, des programmes d'études et de la pédagogie :** est chargé de faciliter l'examen et l'approbation des programmes d'études et des normes d'enseignement, de faire progresser les politiques et les initiatives en matière d'enseignement.
4. **Comité des appels :** instruit les appels des décisions du comité du corps professoral sur les pétitions concernant les règlements liés aux études, les réévaluations des notes et les accusations de malhonnêteté scolaire.
5. **Comité de remise des prix :** administre les prix, récompenses et médailles qui relèvent de la compétence du Sénat afin de promouvoir, de reconnaître et de célébrer les réalisations en matière d'enseignement, d'apprentissage, de service et de recherche.
6. **Comité de la permanence et de l'avancement :** fait office de comité consultatif de la présidence sur les promotions et les titularisations.
7. **Appels relatifs à la permanence et à l'avancement :** instruit les appels interjetés par les comités pertinents pour cause de refus de la permanence, de retard de la promotion d'un professeur ou de refus de l'avancement à une candidature.

Annexe 4 : Situation financière auditée de la York University Development Corporation, 2022-2023

Source des données : York University Development Corporation

Bilan

Actif		
Actif à court terme	**$**	**%**
Trésorerie	3 846 375	27
Comptes débiteurs	1 464 105	10
Partie à court terme du prêt non remboursé	61 118	1
Dépenses prépayées	33 745	0
Actif total à court terme	**5 405 343**	
Prêt non remboursé	1 542 556	11
Allocations aux locataires	193 761	2
Loyers gratuits débiteurs	328 095	2
Immobilisations corporelles nettes	5 533 725	40
Actifs d'impôts futurs nets	995 097	7
Total de l'actif	**13 998 577**	**100**
Passif et capitaux propres		
Passif à court terme	**$**	**%**
Créditeurs et charges à payer	1 717 324	9
Partie à court terme du prêt non remboursé	658 386	4
Passif total à court terme	**2 375 710**	
Dépôts de garantie	120 964	1
Avantages sociaux futurs	248 800	1
Prêt exigible	15 906 215	85
Total du passif	**18 651 689**	**100**
Capitaux propres négatifs		
Capital social (1 action ordinaire)	**$**	**%**
Total des capitaux propres négatifs	**(4 653 112)**	**–**
Total du passif et des capitaux propres négatifs	**13 998 577**	

État des résultats

	York Lanes ($)	Entreprise ($)	Total ($)	%
Revenus				
Location	3 823 190	–	3 823 190	73
Frais de consultation	–	826 602	826 602	16
Frais de projets actifs	–	249 857	249 857	5
Frais de transaction	–	184 871	184 871	3
Intérêts et autres	–	140 623	140 623	3
Total des revenus	**3 823 190**	**1 401 953**	**5 225 143**	**100**

État des résultats

	York Lanes ($)	Entreprise ($)	Total ($)	%
Dépenses				
Frais de conseils de gestion et administratifs	–	2 013 330	2 013 330	39
Coûts d'exploitation	1 324 592	–	1 324 592	26
Loyer du terrain	486 323	–	486 323	9
Amortissement des immobilisations corporelles	639 258	7 717	646 975	12
Amortissement des allocations aux locataires	55 296	–	55 296	1
Intérêts sur prêt non remboursé	677 584	–	677 584	13
Total des charges	**3 183 053**	**2 021 047**	**5 204 100**	**100**
Revenu (perte) avant impôt	**640 137**	**(619 094)**	**21 043**	
Recouvrement d'impôts futurs			(2 891)	–
Revenu net pour l'exercice en cours			**18 152**	**–**

Annexe 5 : Situation financière auditée de l'Université York, de 2018-2019 à 2022-2023 (en milliers $)

Source des données : Université York

	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		Variation
Sources de recettes	**$**	**%**	**$**	**%**	**$**	**%**	**$**	**%**	**$**	**%**	**%**
Droits d'inscription	694 215	54,3	714 247	56,3	741 478	59,5	731 460	58,3	726 448	55,2	4,6
Subventions et contrats	418 075	32,7	387 219	30,5	388 177	31,1	390 580	31,1	398 830	30,3	(4,6)
Revenus de placements	33 141	2,6	37 265	2,9	36 202	2,9	26 889	2,1	56 117	4,2	69,3
Produits, recouvrements et autres revenus	38 615	3,0	37 257	2,9	27 612	2,2	28 752	2,3	36 687	2,8	(5,0)
Vente et services	69 118	5,4	64 692	5,1	26 872	2,1	43 207	3,5	67 219	5,1	(2,7)
Amortissement des apports en capital reportés	17 467	1,4	18 163	1,5	18 250	1,5	18 522	1,5	19 548	1,5	11,9
Dons	8 496	0,6	9 836	0,8	8 221	0,7	15 303	1,2	12 186	0,9	43,4
Total des revenus	**1 279 127**	**100**	**1 268 679**	**100**	**1 246 812**	**100**	**1 254 713**	**100**	**1 317 035**	**100**	**3,0**
Poste de dépenses	**$**	**%**	**$**	**%**	**$**	**%**	**$**	**%**	**$**	**%**	**%**
Salaires et avantages sociaux	746 684	67,0	772 384	67,5	806 909	68,9	846 290	69,1	894 138	69,0	19,7
Coûts d'exploitation	166 430	14,9	158 629	13,9	132 189	11,3	151 918	12,4	170 370	13,1	2,4
Bourses d'études	91 854	8,2	98 195	8,6	123 530	10,5	116 119	9,5	116 530	9,0	26,9
Amortissement des immobilisations	46 133	4,1	48 484	4,2	48 360	4,1	49 142	4,0	51 847	4,0	12,4
Intérêts sur la dette à long terme	26 110	2,4	27 222	2,4	30 269	2,6	29 511	2,4	28 240	2,2	8,2
Autre*	37 584	3,4	38 431	3,4	30 411	2,6	32 469	2,6	35 070	2,7	(6,7)
Total des charges	**1 114 795**	**100**	**1 143 345**	**100**	**1 171 668**	**100**	**1 225 449**	**100**	**1 296 195**	**100**	**16,3**
Excédent/(déficit)	**164 332**		**125 334**		**75 144**		**29 264**		**20 840**		**(87,3)**
Actif net – Solde d'ouverture	1 448 903		1 590 128		1 663 197		1 889 104		1 816 312		25,4
Rajusté au solde d'ouverture pour les réévaluations des avantages sociaux	–		–		–		–		(28 257)		–
Réévaluation des prestations d'emploi	(53 257)		(48 313)		54 693		(58 076)		18 196		–
Contributions liées aux terrains et aux œuvres d'art	47		–		–		–		–		–
Gain/(perte) sur l'investissement net	24 344		(8 113)		92 465		(47 925)		25 102		3,1
Contributions à des fonds de dotation grevés d'affectations d'origine externe	5 759		4 161		3 605		3 945		7 342		27,5
Actif net – solde de clôture	**1 590 128**		**1 663 197**		**1 889 104**		**1 816 312**		**1 859 535**		**16,9**

* Comprend les taxes, les services publics et le coût des ventes.

Annexe 6 : Résultats des mesures de rendement de l'Université York pour 2020-2021 à 2022-2023, conformément à l'entente de mandat stratégique[1]

Source des données : ministère des Collèges et Universités[2]

Légende : *les italiques* indiquent que York a atteint son objectif, mais que son rendement est inférieur à la moyenne provinciale.
– York a atteint son objectif et la moyenne provinciale.
– York n'a pas atteint son objectif et affiche un rendement inférieur à la moyenne provinciale.

	2020-2021			2021-2022			2022-2023		
Université York	**Moy. prov.**	**Objectif**	**Réel**	**Moy. prov.**	**Objectif**	**Réel**	**Moy. prov.**	**Objectif**	**Réel**
Taux d'emploi des diplômés dans un domaine pertinent Proportion des diplômés des programmes de premier cycle (baccalauréat ou premier grade professionnel) employés à temps plein qui considèrent que leur emploi est « étroitement » ou « quelque peu » lié aux compétences qu'ils ont acquises dans le cadre de leur programme universitaire, deux ans après l'obtention de leur diplôme. Source des données : ministère des Collèges et Universités – enquête auprès des diplômés universitaires de l'Ontario	90,1 %	82,7 %	*84,9 %*	89,9 %	83,1 %	*86,7 %*	89,5 %	84,4 %	*84,8 %*
Forces de l'établissement Proportion des inscriptions aux domaines de compétence des programmes d'un établissement d'enseignement Source des données : Ministère des Collèges et Universités – Rapport statistique et d'inscription des universités	40,8 %	49,2 %	50,8 %	41,5 %	49,5 %	52,8 %	41,8 %	49,1 %	53,0 %
Taux de diplomation Proportion de tous les nouveaux étudiants universitaires à temps plein inscrits à un programme de premier cycle (baccalauréat ou premier diplôme professionnel) qui ont commencé leurs études à la session d'automne et qui ont obtenu leur diplôme du même établissement dans les sept ans. Source des données : ministère des Collèges et Universités	73,4 %	68,5 %	68,4 %	73,8 %	68,1 %	67,2 %	76,4 %	67,5 %	*70,7 %*
Répercussions sociales et locales de l'inscription des étudiants Les inscriptions en établissement représentent la proportion de la population de la ville (des villes) où se trouve l'établissement. Source des données : Ministère des Collèges et Universités – Rapport statistique et d'inscription des universités	13,3 %	2,8 %	*2,9 %*	13,6 %	2,8 %	*2,9 %*	13,9 %	2,9 %	*2,9 %*
Retombées économiques (propres à l'établissement)[3] Nombre d'entreprises en démarrage soutenues par l'Université York. La mesure utilisée et l'unité de mesure varient selon l'établissement. Source des données : ministère des Collèges et Universités	s.o.	14	41	s.o.	36	39	s.o.	40	43

Légende : les *italiques* indiquent que York a atteint son objectif, mais que son rendement est inférieur à la moyenne provinciale.
– York a atteint son objectif et la moyenne provinciale.
– York n'a pas atteint son objectif et affiche un rendement inférieur à la moyenne provinciale.

Université York	2020-2021			2021-2022			2022-2023		
	Moy. prov.	Objectif	Réel	Moy. prov.	Objectif	Réel	Moy. prov.	Objectif	Réel
Financement et capacité de recherche : Financement fédéral garanti des trois organismes Montant du financement reçu par l'établissement des organismes subventionnaires fédéraux (Conseil de recherches en sciences humaines [CRSH], Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie [CRSNG], Instituts de recherche en santé du Canada [IRSC]) et proportion reçue du financement total des trois organismes attribué aux universités de l'Ontario. Source des données : Secrétariat des programmes interorganismes à l'intention des établissements	4,9 %	3,3 %	*3,3 %*	5,0 %	3,3 %	*3,4 %*	5,0 %	3,3 %	*3,4 %*
Apprentissage par l'expérience[4] Nombre et proportion de diplômés des programmes ayant participé à au moins un cours comportant une ou plusieurs composantes obligatoires d'apprentissage par l'expérience. Source des données : ministère des Collèges et Universités	–	–	–	67,9 %	41,1 %	*50,9 %*	71,3 %	46,6 %	*49,5 %*
Revenus de recherche provenant de sources du secteur privé[4] Revenus de recherche provenant de sources du secteur privé. Source des données : Council of Ontario Finance Officers (COFO)	–	–	–	58,3 M$	14,4 M$	*20,8 M$*	61,2 M$	17,7 M$	16,5 M$
Revenus d'emploi des diplômés[4] Gains moyens tirés d'un emploi des diplômés universitaires deux ans après l'obtention du diplôme Source des données : Plateforme longitudinale de l'éducation et du marché du travail, Statistique Canada	–	–	–	51 863 $	43 869 $	*49 421 $*	52 937 $	46 401 $	*51 548 $*
Habiletés et compétences[5] Indicateurs d'engagement des étudiants de la NSSE : apprentissage de niveau supérieur, dans la catégorie du degré de difficulté des cours. Il s'agit d'un ensemble de quatre questions de la NSSE. La mesure obtenue représente la différence entre les résultats des étudiants de la première et de la quatrième années d'études. Source des données : National Survey of Student Engagement (NSSE)	–	–	–	–	–	–	–	–	–

1. Le ministère des Collèges et Universités a recueilli des données pour 6 des 10 paramètres en 2020-2021 et 9 des 10 paramètres en 2021-2022 et 2022-2023.
2. La moyenne provinciale ne comprend pas l'information pour deux universités (École de médecine du Nord de l'Ontario et Université de l'Ontario français).
3. La mesure est propre à l'établissement, de sorte qu'aucune moyenne provinciale ne peut être déterminée.
4. La production de rapports sur ces paramètres a commencé en 2021-2022.
5. La production de rapports sur cette mesure a commencé en 2023-2024.

Annexe 7 : Indicateurs de la santé financière du Ministère, 2022-2023

Source des données : ministère des Collèges et Universités

Indicateur de la santé financière	Calcul	Description	Seuil de faible risque[1]
Paramètres de mesure du rendement			
Ratio des bénéfices nets/pertes nettes	= Total des revenus - total des dépenses / Total des revenus	Mesure le pourcentage des revenus d'un établissement qui contribuent à l'actif net. Une valeur négative indique que les revenus ne couvrent pas les charges.	1,5 % et plus
Ratio des revenus nets d'exploitation	Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement / Total des revenus	Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation en proportion des revenus	7 % et plus
Mesures de liquidité			
Première réserve (nombre de jours)	= Actifs nets remplaçables x 365 jours / Total des charges	Le nombre de jours pendant lesquels un établissement pourrait fonctionner en utilisant ses actifs non affectés (réserves), en supposant qu'il n'y ait pas d'autres sources de revenus	90 jours ou plus
Fonds de roulement[2]	Actif à court terme / Passif à court terme	Mesure la capacité de l'établissement de s'acquitter de ses obligations à court terme au moyen d'actifs à court terme.	1,25 ou plus
Mesures de durabilité			
Ratio de la charge d'intérêts	Frais d'intérêts / Total des dépenses – amortissement	Mesure la proportion des charges totales appuyant le coût annuel de service de la dette.	2 % ou moins
Ratio de la viabilité	Actifs nets remplaçables / Dette à long terme	Mesure la proportion de la dette à long terme qui pourrait être réglée au moyen d'actifs non affectés.	60 % et plus
Ratio d'endettement[2]	Apports en capital reportés / Total de l'actif	Mesure l'ampleur de l'effet de levier de l'établissement et montre la proportion des actifs financés par la dette.	35 % ou moins
Ratio de la dette aux revenus[2]	Dette à long terme / Total des revenus	Mesure la capacité d'un établissement à rembourser sa dette.	35 % ou moins

1. Les seuils sont fondés sur le cadre de surveillance de la responsabilité financière qui a commencé à être mis en œuvre en avril 2023. Les points de référence des années précédentes différaient.
2. Nouvelle mesure pour 2022-2023.

Annexe 8 : Critères d'audit

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

1. Des rapports internes réguliers sur les opérations financières, y compris les flux de trésorerie, et des états financiers audités sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR).
2. Les processus et procédures permettent de s'assurer que les fonds affectés, y compris les fonds de dotation et les dons, sont correctement séparés, comptabilisés et utilisés uniquement aux fins prévues.
3. Il existe un solide processus de planification des immobilisations et d'importantes dépenses en immobilisations sont approuvées à la suite d'une analyse coûts-avantages approfondie qui tient compte d'une estimation de tous les revenus et coûts connexes. Les projets d'immobilisations sont acquis conformément aux politiques et aux pratiques exemplaires qui assurent l'optimisation des ressources et évitent les conflits d'intérêts.
4. Le conseil d'administration possède collectivement les compétences et les connaissances nécessaires et dispose de renseignements suffisants et opportuns pour superviser efficacement les activités.
5. La rémunération et les dépenses du personnel administratif supérieur sont conformes aux directives du gouvernement de l'Ontario et comparables à celles d'autres établissements comparables, et il existe un juste équilibre entre le corps professoral et l'administration.
6. Les griefs et les plaintes des membres du corps professoral, du personnel et des étudiants sont gérés de manière efficace et en temps opportun afin d'appuyer les activités de l'Université et de réduire au minimum les coûts.
7. Des processus et des procédures sont en place pour gérer efficacement les problèmes de santé et de sécurité sur le campus en temps opportun et pour prévenir de façon proactive les incidents.
8. Des processus d'admission et d'inscription sont en place pour s'assurer que les exigences d'admission pour les étudiants canadiens et étrangers sont comparables; les étudiants étrangers qui entrent à l'université ont satisfait aux normes de compétence en anglais; il existe un mélange approprié entre les étudiants canadiens et étrangers; les ententes avec les recruteurs sont conçues pour attirer les meilleurs étudiants étrangers; et le barème des droits est appliqué de façon uniforme à tous les étudiants étrangers du même programme.
9. La série de programmes d'études supérieures et de premier cycle est établie et maintenue en tenant dûment compte de la viabilité financière de l'Université et de son mandat.
10. Des mesures et des cibles de rendement utiles sont fixées et font l'objet d'un suivi et de comparaisons par rapport aux résultats obtenus dans les faits, et cette information est rendue publique, de manière à faire en sorte que les résultats escomptés soient obtenus et que des correctifs soient apportés rapidement lorsque des problèmes sont décelés.

Annexe 9 : Tendances des renseignements clés sur les finances, les inscriptions et le corps professoral de certaines facultés, de 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : Université York

Collège Glendon

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Écart (%)
Effectif						
Étudiants canadiens (ETP)	1 836	1 738	1 600	1 387	1 261	(31)
Étudiants étrangers (ETP)	210	208	188	147	134	36
Total	**2 046**	**1 946**	**1 788**	**1 534**	**1 395**	**(32)**
Droits de scolarité (en millions $)	**18,3**	**17,2**	**15,7**	**13,4**	**11,9**	**(35)**
Droits de scolarité des étudiants canadiens	12,9	11,1	10,0	8,8	7,9	(39)
Droits de scolarité des étudiants étrangers	5,4	6,1	5,7	4,6	4,0	(26)
Subventions gouvernementales (millions $)	**20,1**	**19,7**	**19,1**	**18,5**	**17,6**	**(12)**
Total	**38,4**	**36,9**	**34,8**	**31,9**	**29,5**	**(23)**
Dépenses salariales (millions $)						
Corps professoral	20,7	20,4	20,0	20,8	19,1	(8)
Autre	11,6	12,2	12,3	12,6	13,8	19
Total	**32,3**	**32,6**	**32,3**	**33,4**	**32,9**	**2**
En % des dépenses totales	63	65	65	66	66	
Excédent/(déficit) en cours d'exercice (millions $)*	**(3,9)**	**(5,2)**	**(9,1)**	**(12,7)**	**(14,4)**	**269**
Salaires par étudiant, Glendon ($)	15 765	16 745	18 084	21 785	23 588	50
Salaires par étudiant, toutes facultés ($)	10 123	10 276	10 166	11 015	11 818	17
Écart ($)	**5 642**	**6 469**	**7 918**	**10 770**	**11 770**	
Ratio étudiants-personnel enseignant						
Ratio étudiants-professeurs occupant un poste conduisant à la permanence, Glendon	22,93	20,21	20,09	17,24	16,06	(30)
Ratio étudiants/professeurs occupant un poste menant à la permanence, toutes facultés	35,08	35,15	35,46	33,69	31,64	(10)
Écart	**(12,15)**	**(14,94)**	**(15,37)**	**(16,45)**	**(15,58)**	

* Exclut le soutien au financement de fonctionnement reçu et les contributions que Glendon a versées à un fonds universitaire commun. De 2017-2018 à 2021-2022, Glendon a automatiquement reçu 4,2 millions de dollars chaque année pour maintenir ses revenus aux niveaux précédents et faciliter la transition vers l'établissement des coûts par activité (à partir d'un modèle d'établissement des coûts supplémentaires). En 2022-2023, Glendon a reçu un soutien opérationnel de 9,4 millions de dollars à la suite d'une proposition qu'il avait soumise pour approbation au recteur. De 2018-2019 à 2022-2023, Glendon a versé 4,8 millions de dollars au fonds universitaire commun.

Arts, médias, performance et design (AMPD)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Écart (%)
Effectif						
Étudiants canadiens (ETP)	2 477	2 441	2 374	2 200	2 090	(16)
Étudiants étrangers (ETP)	321	392	457	482	447	39
Effectif total (ETP)	**2 798**	**2 833**	**2 831**	**2 682**	**2 537**	**(9)**
Droits de scolarité (en millions $)	**26,5**	**27,1**	**29,4**	**29,1**	**27,7**	**5**
Étudiants canadiens	18,2	16,0	15,1	14,0	13,1	28
Étudiants étrangers	8,3	11,1	14,3	15,1	14,6	76
Subventions gouvernementales (millions $)	**18,6**	**18,5**	**17,7**	**16,9**	**15,2**	**(18)**
Total	**45,1**	**45,6**	**47,1**	**46,0**	**42,9**	**(5)**
Dépenses salariales (millions $)						
Corps professoral	22,7	21,9	21,8	22,1	22,2	(2)
Autre	10,5	12,7	12,9	13,4	13,0	24
Total des salaires	**33,2**	**34,6**	**34,7**	**35,5**	**35,2**	**6**
Total des salaires (en % des dépenses totales)	50	52	52	53	54	
Excédent/(déficit) en cours d'exercice (millions $)*	**(12,1)**	**(12,2)**	**(12,4)**	**(13,1)**	**14,5**	**20**
Salaires par étudiant, AMPD ($)	11 850	12 217	12 256	13 247	13 886	17
Salaires par étudiant, toutes facultés ($)	10 123	10 276	10 166	11 015	11 818	17
Écart ($)	**1 727**	**1 941**	**2 090**	**2 232**	**2 068**	
Ratio étudiants-professeurs						
Ratio étudiants-professeurs occupant un poste menant à la permanence, AMPD	30,35	28,15	25,96	26,72	28,60	(6)
Ratio étudiants/professeurs occupant un poste menant à la permanence, toutes facultés	35,08	35,15	35,46	33,69	31,64	(10)
Écart	**(4,73)**	**(7,00)**	**(9,50)**	**(6,97)**	**(3,04)**	

* Exclut le soutien au financement de fonctionnement reçu et les contributions de la faculté AMPD à un fonds universitaire commun. De 2017-2018 à 2021-2022, AMPD a reçu automatiquement 14,2 millions de dollars chaque année pour maintenir ses revenus aux niveaux précédents et faciliter la transition vers l'établissement des coûts par activité (à partir d'un modèle d'établissement des coûts supplémentaires). En 2022-2023, AMPD a reçu un soutien opérationnel de 15,0 millions de dollars sur la base d'une proposition qu'elle avait soumise à l'approbation du recteur. De 2018-2019 à 2022-2023, AMPD a versé 5,9 millions de dollars au fonds universitaire commun.

Changements environnementaux et urbains (EUC)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Écart (%)
Effectif						
Étudiants canadiens (ETP)	596	562	699	594	563	(6)
Étudiants étrangers (ETP)	66	75	117	107	88	33
Effectif total (ETP)	**662**	**637**	**816**	**701**	**651**	**(2)**
Droits de scolarité (en millions $)	**5,2**	**5,3**	**7,4**	**6,4**	**5,6**	**8**
Étudiants canadiens	3,6	3,2	3,9	3,3	3,1	(14)
Étudiants étrangers	1,6	2,1	3,5	3,1	2,5	56
Subventions gouvernementales (millions $)	**7,4**	**7,2**	**7,7**	**7,2**	**6,9**	**(7)**
Total	**12,6**	**12,5**	**15,1**	**13,6**	**12,5**	**(1)**
Dépenses salariales (millions $)						
Corps professoral	6,0	5,4	9,5	8,7	8,4	40
Autre	3,9	4,7	6,3	6,1	6,6	69
Total	**9,9**	**10,1**	**15,8**	**14,8**	**15,0**	**52**
Total (en % du total des dépenses)	52	54	58	57	56	
Excédent/(déficit) en cours d'exercice ($)*	**(5,6)**	**(4,9)**	**(9,5)**	**(6,5)**	**(12,4)**	**121**
Salaires par étudiant, EUC ($)	14 992	15 886	19 331	21 154	22 951	53
Salaires par étudiant, toutes facultés ($)	10 123	10 276	10 166	11 015	11 818	17
Écart ($)	**4 869**	**5 610**	**9 165**	**10 139**	**11 133**	
Ratio étudiants-personnel enseignant						
Ratio étudiants-professeurs occupant des postes menant à la permanence, EUC	18,73	18,87	17,72	15,80	14,58	(22)
Ratio étudiants/professeurs occupant des postes menant à la permanence, toutes facultés	35,08	35,15	35,46	33,69	31,64	(10)
Écart	**16,35**	**16,28**	**17,74**	**17,89**	**17,06**	

* Exclut le soutien au financement de fonctionnement reçu et les contributions de la faculté EUC à un fonds universitaire commun. De 2017-2018 à 2021-2022, EUC a automatiquement reçu 4,2 millions de dollars chaque année pour maintenir ses revenus aux niveaux précédents et faciliter la transition vers l'établissement des coûts par activité (à partir d'un modèle d'établissement des coûts supplémentaires). En 2022-2023, EUC a reçu un soutien opérationnel de 6,0 millions de dollars sur la base d'une proposition qu'elle avait soumise à l'approbation du recteur. De 2018-2019 à 2022-2023, EUC a versé 1,9 millions de dollars au fonds universitaire commun.

Annexe 10 : Grands projets d'immobilisations et source de financement, de 2017-2018 à 2022-2023 (en millions $)

Source des données : Université York

			Source de financement					
			Fonds externes				Fonds internes	
Date d'achèvement	Projet d'immobilisations	Type de projet	Gouvernement	Dons	Créance externe	Redevance étudiante	Réserves internes	Coût total des projets
Sept. 2017	Réfection d'une centrale de cogénération	Réfection de l'infrastructure	11,4	–	5,3	–	0,8	**17,5**
Janv. 2018	Agrandissement de l'École Schulich des hautes études commerciales	Nouvelle construction	15,0	21,9	10,2	–	3,0	**50,1**
Déc. 2018	Centre étudiant II	Nouvelle construction	–	–	–	70,8	–	**70,8**
Juin 2019	Réfection de l'édifice des Sciences	Réfection de l'immeuble	23,2	–	23,7	–	3,7	**50,6**
Déc. 2021	Accroissement de la capacité, éd. Lassonde	Réfection	–	–	–	–	8,0	**8,0**
Janv. 2022	Imperméabilisation du podium	Entretien différé	3,3	–	–	–	4,3	**7,6**
Mars 2022	Réfection de la tour, éd. Atkinson	Réfection	–	–	–	–	6,4	**6,4**
Déc. 2022	Réfection et amélioration des résidences sur 10 ans	Réfection de l'immeuble	–	–	–	–	63,8	**63,8**
Déc. 2022	Conversion du stade des Lions	Nouvelle construction	–	0,2	–	–	10,9	**11,1**
Janv. 2023	Bâtiment de l'École d'études continues	Nouvelle construction	–	–	–	–	70,4	**70,4**
Déc. 2023[1]	Réfection des salles de classe	Entretien différé	2,8	–	–	–	17,2	**20,0[2]**
Déc. 2023[1]	Réfection et amélioration des toilettes	Entretien différé	8,8	–	–	–	4,7	**13,5[2]**
Déc. 2023[1]	Édifices Farquharson (Sciences de la vie) et Lumbers et Petrie (Sciences)	Réfection	–	–	–	–	9,6	**9,6[2]**
T4 2023[1]	Collèges Winters et McLaughlin	Réfection	–	–	–	–	7,5	**7,5[2]**
T4 2024/ T3 2025[1]	Agrandissement du bâtiment du Centre de recherche Sherman sur les sciences de la santé	Nouvelle construction et réfection	–	–	27,6	–	26,9	**54,5[2]**
Printemps 2024[1]	Campus Markham	Nouvelle construction	25,0	15,4[3]	135,0	–	85,1	**260,5[2]**
T1 2025[1]	Galerie Goldfarb	Nouvelle construction	–	5,9	–	–	7,6	**13,5[2]**
T1 2026	Ajout au pavillon Vari[4]	Agrandissement et réfection	–	–	–	–	51,0	**51,0**
Printemps 2026[1]	Programme de renouvellement des systèmes étudiants	Technologie de l'information	–	–	11,5	–	108,6	**120,1[2]**
Total			**89,5**	**43,4**	**213,3**	**70,8**	**489,5**	**906,5**

– projets sélectionnés pour notre examen.

1. Date prévue d'achèvement du projet.
2. Coûts totaux prévus une fois le projet terminé.
3. York a un objectif de collecte de fonds de 50 millions de dollars pour ce projet. En 2022-2023, 15,4 millions de dollars avaient été reçus ou promis. Le montant des dons amassés permettra de réduire les fonds internes utilisés pour le projet.
4. À la fin des travaux d'audit sur le terrain, la direction de l'Université nous a informés qu'elle n'irait pas de l'avant avec le projet.

Bureau du vérificateur général de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2

www.auditor.on.ca

ISBN 978-1-4868-7526-9 (PDF)

Photos en couverture :
Université York