

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Ministère des Collèges et Universités
Université Algoma
Université de Nipissing
Université technologique de l'Ontario
Université de Windsor

Gestion financière des universités de l'Ontario

// Conclusion globale

57 recommandations



Nous avons recommandé 57 mesures à la suite de notre audit de 2022 intitulé **Gestion financière des universités de l'Ontario**. De ce nombre, 40 mesures recommandées visaient 4 universités : l'Université Algoma à Ste. Sault-Marie, l'Université de Nipissing à North Bay, l'Université technologique de l'Ontario à Oshawa et l'Université de Windsor à Windsor, en Ontario. Les 17 autres mesures recommandées visaient le ministère des Collèges et Universités.

Au 4 novembre 2024, les quatre universités que nous avons auditées et le ministère des Collèges et Universités avaient collectivement pleinement mis en œuvre 41 % des mesures recommandées, avaient réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 9 %, avaient fait peu ou pas de progrès à l'égard de 44 % et n'en mettront pas en œuvre 6 %.

L'Université Algoma a pleinement mis en œuvre 33 % des mesures recommandées, a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 30 %, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 33 % et n'en mettra pas en œuvre 4 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

L'Université de Nipissing a pleinement mis en œuvre 32 % des mesures recommandées, a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 12 %, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 53 % et n'en mettra pas en œuvre 3 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

L'Université technologique de l'Ontario a pleinement mis en œuvre 48 % des mesures recommandées et a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 52 %.

L'Université de Windsor a pleinement mis en œuvre 40 % des mesures recommandées, a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 12 %, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 40 % et n'en mettra pas en œuvre 8 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

Le cas échéant, les universités ont pleinement mis en œuvre nos recommandations de surveiller et de respecter les limites d'endettement énoncées dans leurs politiques respectives; d'examiner et de surveiller la rentabilité de leurs services auxiliaires sur une base consolidée et séparément pour chaque service auxiliaire; d'établir un budget distinct pour toutes les dépenses en immobilisations et de le soumettre à l'approbation de leur conseil d'administration.

Le cas échéant, les universités ont fait peu ou pas de progrès à l'égard des mesures recommandées de réduire ou restructurer l'offre de programmes en fonction des résultats de l'analyse de rentabilité de ses programmes et des besoins scolaires, en consultation avec ses départements et avec l'approbation du conseil d'administration et du Sénat ou du conseil des études.

Le ministère des Collèges et Universités n'a pleinement mis en œuvre que 29 % des mesures recommandées, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 59 % et n'en mettra pas en œuvre 12 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

Le Ministère a notamment mis en œuvre nos recommandations d'élaborer des critères pour attribuer annuellement une cote de risque à chaque université, de surveiller de façon proactive les universités qui présentent un risque élevé et de les aider à élaborer des plans d'atténuation des risques. Parmi les mesures recommandées à l'égard desquelles le Ministère a fait peu ou pas de

progrès, mentionnons l'évaluation du coût de l'enseignement et du fonctionnement des universités, la réévaluation des paramètres de rendement futurs et leur modification afin que ces paramètres relèvent du contrôle des universités et n'augmentent pas la dépendance à l'égard des inscriptions d'étudiants étrangers. Le Ministère ne mettra pas en œuvre nos recommandations d'évaluer le recours au recrutement d'étudiants étrangers et les méthodes employées pour recruter ceux-ci afin de déterminer si des politiques sont nécessaires, comme l'élaboration d'un tableau normalisé de conversion des notes pour l'admission des étudiants étrangers; ou d'utiliser les ententes de paiement de transfert comme entente de financement pour les universités au lieu des ententes de mandat stratégique (EMS).

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (pour en savoir plus, voir [l'annexe](#)).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2024. Nous avons obtenu de l'Université Algoma, de l'Université de Nipissing, de l'Université technologique de l'Ontario, de l'Université de Windsor et du ministère des Collèges et Universités une déclaration écrite selon laquelle, au 4 novembre 2024, ils nous avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

L'état de la mise en œuvre des mesures recommandées n'est fourni que pour l'université à laquelle une mesure s'appliquait.

1. Viabilité financière

Notre audit de 2022 avait conclu que la viabilité financière des universités pourrait être menacée si les lacunes dans leurs pratiques de gestion financière n'étaient pas corrigées. Les quatre universités avaient des actifs nets positifs à la fin de 2020-2021, mais seule l'Université Algoma avait affiché un excédent annuel pendant les cinq exercices de 2016-2017 à 2020-2021. De plus, 2 universités (Université technologique de l'Ontario et Windsor) n'avaient pas adopté de politique officielle sur la gestion de la dette, bien qu'elles aient enregistré le ratio d'endettement par étudiant le plus élevé et le troisième en importance, respectivement, parmi 19 universités ontariennes. Deux autres universités (Algoma et Nipissing) n'avaient pas examiné ni surveillé la rentabilité des services auxiliaires qu'elles avaient fournis, et trois universités (Algoma, Nipissing et Windsor) avaient regroupé les fonds de dotation et les fonds grevés d'affectations externes avec les fonds

d'exploitation. Les universités n'avaient pas déterminé les répercussions de leurs flux de trésorerie projetés provenant des activités d'exploitation, de financement et d'acquisition d'immobilisations et ne les avaient pas présentées à leur conseil d'administration respectif pour l'informer de la mesure dans laquelle chaque activité contribuait aux ressources de l'université ou puisait dans ses ressources.

Recommandation 1 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour que l'Université [...] n'assume la dette qu'à des niveaux qui continuent de promouvoir des opérations financières durables, la haute direction de l'Université devrait :

- faire approuver la politique de l'Université par le conseil d'administration;

État :  **Université de Nipissing - Pleinement mise en œuvre.**

- établir une politique officielle sur le financement des immobilisations approuvée par le conseil d'administration;

État :  **Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

- surveiller et respecter les limites d'endettement énoncées dans sa politique;

État :  **Université de Nipissing et Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

- rendre compte semestriellement au conseil d'administration de l'état de la dette maintenue et de sa conformité continue à sa politique sur le financement des immobilisations.

État :  **Université de Nipissing - Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université de Nipissing : L'université a obtenu l'approbation du conseil d'administration pour sa politique sur le financement des immobilisations en juin 2023. Elle a également surveillé le respect des limites d'endettement établies pour chaque année de 2020 à 2022. À cet égard, nous avons constaté que l'université respectait ses différents ratios d'endettement pour chacune des trois années ayant fait l'objet d'un suivi. Nous avons également constaté que la conformité à la politique

sur le financement des immobilisations de l'université a fait l'objet de discussions lors de la réunion du Comité d'audit et des finances du conseil d'administration en janvier 2024.

Université technologique de l'Ontario : L'université a établi une politique officielle de gestion de la dette qui a été approuvée par son conseil d'administration en avril 2024. La politique énonce la philosophie générale d'utilisation de la dette par l'université et instaure des paramètres financiers précis pour évaluer la capacité globale d'endettement et l'abordabilité de la dette.

Université de Windsor : En juin 2023, l'université a adopté une politique contenant certains ratios liés à la dette en utilisant les cibles établies par le ministère des Collèges et Universités pour ses indicateurs de santé financière, afin d'aider le conseil d'administration à évaluer la capacité d'emprunt de l'université et sa conformité à la politique. Les ratios comprenaient le ratio de viabilité (actifs nets remplaçables/dette à long terme), le ratio de la charge d'intérêts (total des frais d'intérêt/total des dépenses d'exploitation) et la dette par étudiant en équivalent temps plein (ETP). Selon la politique, les cibles des ratios seraient examinées après la première année et sur une base triennale continue par la suite. En juin 2023, le conseil d'administration a approuvé la politique.

En septembre 2023, l'université a présenté les résultats des trois ratios liés à la dette au Comité mixte d'audit et d'affectation des ressources du conseil.

Recommandation 2 : Mesures 1 et 2

Pour gérer et maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires, l'Université [...] devrait :

- examiner et surveiller la rentabilité de ses services auxiliaires sur une base consolidée et pour chaque service auxiliaire séparément;

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

- élaborer des stratégies pour maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires au besoin.

État :  **Université Algoma, Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université avait analysé les revenus et les dépenses par service auxiliaire pour l'exercice clos le 30 avril 2023. Son analyse a révélé que la moitié de ses services auxiliaires n'étaient pas rentables et que la plupart des pertes étaient imputables à ses activités

interuniversitaires. De plus, sur une base consolidée, les services auxiliaires d'Algoma ont engendré une perte.

Nous avons constaté que l'Université Algoma n'a pas créé de plan officiel comportant des stratégies pour maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires. Elle nous a plutôt dit que les stratégies visant à maximiser la rentabilité des services auxiliaires reposaient sur l'augmentation des droits de scolarité et des frais d'inscription annuels selon l'ajustement au coût de la vie plus 1 %. L'université prévoyait également une augmentation de 100 000 \$ des revenus provenant des activités interuniversitaires au moyen de collectes de fonds, bien que cette augmentation ne soit pas suffisante pour couvrir le déficit de 1,3 million de dollars au titre des activités interuniversitaires en 2022-2023.

Université de Nipissing : L'université avait analysé les revenus et les dépenses par service auxiliaire pour l'exercice clos le 30 avril 2023. Sur une base consolidée, les services auxiliaires étaient rentables, mais trois de ses services auxiliaires regroupés ne l'étaient pas.

L'Université de Nipissing nous a informés qu'elle étudiait des stratégies possibles pour maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires.

Université technologique de l'Ontario : En 2023, le budget de l'université prévoyait des pertes pour trois de ses cinq activités auxiliaires pour la période de 2023-2024 à 2026-2027. Parmi les activités déficitaires budgétées, mentionnons les services alimentaires, le Théâtre Regent, le complexe sportif et la patinoire du campus. Dans son document budgétaire, l'Université technologique a déclaré qu'elle travaillerait avec chaque service auxiliaire au cours de la prochaine année pour produire une analyse de rentabilisation à long terme. Au moment de notre suivi, l'université n'avait pas élaboré d'analyse de rentabilisation comportant des stratégies pour maximiser la rentabilité des services auxiliaires individuels.

Recommandation 3 : Mesures 1 et 2

Pour s'assurer [qu'elle] dispose toujours de fonds suffisants pour couvrir les fonds affectés et les fonds de dotation, l'université [...] devrait :

- tenir des comptes bancaires distincts pour les fonds grevés d'affectations externes;

État :  **Université Algoma – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.**

 **Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- sur une base trimestrielle, effectuer une analyse pour confirmer qu'elle dispose d'assez de liquidités pour couvrir les fonds grevés d'affectations internes, en plus des fonds grevés d'affectations externes et des fonds de dotation.

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing - Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a établi des comptes bancaires distincts pour ses fonds de dotation (fonds grevés d'affectations externes) et ses fonds d'avances (fonds grevés d'affectations internes utilisés pour offrir des bourses d'études aux étudiants).

Nous avons également remarqué que l'Université Algoma effectuait une analyse trimestrielle de l'encaisse affectée pour s'assurer qu'il y avait suffisamment de liquidités pour couvrir les fonds grevés d'affectations internes et externes. L'université nous a dit qu'elle prévoyait d'effectuer le rapprochement sur une base mensuelle.

Université de Nipissing : L'université continue de regrouper les fonds grevés d'affectations externes et les fonds d'exploitation dans le même compte bancaire. Elle nous a informés qu'elle ne croyait pas que des comptes bancaires distincts étaient nécessaires, car elle effectuait périodiquement le rapprochement de l'encaisse pour qu'il y ait suffisamment de fonds non grevés d'affectations pour couvrir les obligations grevées d'affectations.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que, depuis notre audit, l'université avait commencé à rapprocher, deux fois par année, les fonds qui sont grevés d'affectations et ceux qui ne le sont pas et les fonds en caisse.

Université de Windsor : L'université continuait de regrouper les fonds grevés d'affectations externes avec les fonds d'exploitation dans le même compte bancaire. De plus, elle a continué de rapprocher mensuellement les soldes de trésorerie totaux et les fonds grevés d'affectations pour faire en sorte que les liquidités soient supérieures aux soldes de fonds grevés d'affectations. L'université nous a informés qu'elle envisageait d'effectuer un audit interne en 2025 pour déterminer l'assurance à l'égard de cette mesure de contrôle.

Recommandation 4 : Mesures 1, 2, 3, 4, 5 et 6

Afin d'améliorer les processus et les pratiques budgétaires et d'effectuer une analyse complète des répercussions de l'ensemble des activités et des investissements en immobilisations et de la façon dont chacun contribuera aux ressources de l'Université ou en tirera parti, l'Université [...] devrait :

- disposer de processus documentés d'élaboration, d'examen et d'approbation de son budget;

État :  **Université de Nipissing : En voie d'être mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

- établir un budget distinct pour tous les investissements en immobilisations et le présenter au conseil d'administration pour approbation;

État :  **Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario - Pleinement mise en œuvre.**

- établir un budget distinct pour les services auxiliaires par flux de revenus et le présenter au conseil d'administration pour approbation;

État :  **Université de Nipissing - Pleinement mise en œuvre.**

- consolider le budget d'immobilisations, le budget de fonctionnement et le budget auxiliaire, et présenter le budget consolidé à l'approbation du conseil d'administration;

État :  **Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario - Pleinement mise en œuvre.**

- présenter au conseil d'administration, dans le cadre de son budget, les flux de trésorerie projetés de l'Université provenant des activités d'exploitation, de financement et d'achat d'immobilisations pour l'informer de l'incidence de chaque activité sur les ressources de l'Université;

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing - Peu ou pas de progrès.**

- effectuer une comparaison entre le budget annuel consolidé et les recettes et dépenses réelles annuelles et les flux de trésorerie, et les présenter au conseil d'administration pour examen.

État :  **Université de Nipissing - Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a inclus dans chacun de ses budgets de 2023-2024 et 2024-2025 présentés au conseil une analyse des flux de trésorerie qui a montré séparément la contribution de chacune des activités d'exploitation, de financement et d'investissement. Le document budgétaire indiquait aussi séparément les flux de trésorerie provenant des réserves de capital.

Université de Nipissing : En septembre 2024, l'université a préparé une ébauche de son processus budgétaire, qu'elle s'attendait à présenter à son conseil d'administration et à faire approuver d'ici décembre 2024. Nous avons constaté également que l'Université de Nipissing a inclus dans ses rapports budgétaires de 2023-2024 et 2024-2025 un budget d'immobilisations présentant à la fois les sources de financement et les dépenses prévues par type, en particulier l'infrastructure, les rénovations et l'équipement du campus (mesure 2). Ces rapports contenaient également un budget provisoire pour les services auxiliaires par flux de revenus (mesure 3).

De plus, nous avons constaté que l'université avait préparé un budget consolidé indiquant, sur une base séparée et combinée, le total des revenus et des dépenses pour chaque activité ou source de revenus principales (p. ex. les activités, les services accessoires, les immobilisations) (mesure 4).

Toutefois, l'université avait accompli peu de progrès concernant les mesures suivantes :

- présenter au conseil d'administration, dans le cadre de son budget, ses flux de trésorerie projetés provenant des activités d'exploitation, de financement et d'acquisition d'immobilisations pour l'informer de l'incidence de chaque activité sur ses ressources (mesure 5);
- effectuer une comparaison entre le budget annuel consolidé et les recettes et dépenses réelles annuelles et les flux de trésorerie, et les soumettre à l'examen du conseil d'administration (mesure 6).

Université technologique de l'Ontario : L'université avait inclus dans son budget pluriannuel continu de 2023-2026 :

- une liste de chaque projet d'immobilisations lié à l'infrastructure, à la technologie de l'information et à l'équipement du campus;

- un budget consolidé détaillé pour 2023-2024 ainsi qu'une ventilation comprenant, entre autres choses, le budget d'exploitation, le budget des frais accessoires et le budget des investissements en infrastructure;
- une prévision des flux de trésorerie liés à toutes les activités pour 2023-2024.

Université de Windsor : L'université avait préparé, pour son conseil, un budget des flux de trésorerie pour 2023-2024 et 2024-2025 qui présentait séparément les prévisions des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, de financement et d'investissement.

2. Recours aux étudiants étrangers

Notre audit de 2022 avait révélé que les universités mettaient davantage l'accent sur les droits de scolarité des étudiants étrangers à la suite de la réduction de 10 % et du gel des droits de scolarité des étudiants canadiens imposés par la province à compter de 2019. Dans la majorité des cas, les effectifs sont surtout composés d'étudiants d'un ou deux pays. Une dépendance excessive à l'égard de quelques pays 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 si le nombre d'inscriptions pour ces pays diminue.

Recommandation 5 : Mesures 1, 2 et 3

Afin d'atténuer le risque associé au recours excessif à une seule ou à quelques régions géographiques pour les revenus des droits de scolarité des étudiants étrangers, [les universités devraient] :

- effectuer régulièrement une analyse de sensibilité financière des répercussions de la perte d'étudiants de diverses régions;

État :  **Université Algoma, Université de Nipissing et Université de Windsor - Peu ou pas de progrès.**

- concevoir et appliquer des stratégies pour diversifier le recrutement d'étudiants étrangers provenant de différentes régions géographiques;

État :  **Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

- mettre l'accent sur le recrutement d'étudiants provenant des pays prioritaires désignés dans la Stratégie en matière d'éducation internationale 2019-2024 du gouvernement du Canada.

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing - Peu ou pas de progrès.**

 **Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a récemment entrepris une analyse de sensibilité financière afin de mieux comprendre les répercussions de la perte d'étudiants étrangers provenant de différentes régions. L'analyse, qui nous a été fournie lors de notre suivi, n'a recensé que 1 750 étudiants étrangers, provenant des 10 principaux pays, qui s'étaient inscrits à des programmes menant à un grade. Cette analyse ne comprenait pas 8 360 étudiants étrangers supplémentaires inscrits à des programmes ne menant pas à un grade (p. ex. programmes menant à un diplôme ou à un certificat de premier cycle ou de cycle supérieur à Brampton et au Centre de gestion de projets). Néanmoins, l'analyse a révélé qu'Algoma continue d'avoir un recours excessif aux étudiants étrangers provenant de quelques pays. En effet, près de 90 % des étudiants étrangers inscrits à des programmes menant à un grade provenaient de l'Inde (77 %) et du Népal (12 %). Le budget de 2024-2025 indiquait également qu'un pourcentage élevé d'étudiants sur différents campus provenaient de l'étranger : 100 % au Centre de gestion de projets, 95 % sur le campus de Brampton et 63 % sur le campus de Sault Ste. Marie.

Nous avons également constaté que, depuis notre audit de 2022, l'Université Algoma a signé de multiples contrats avec des représentants du recrutement pour recruter des étudiants de plus de 30 pays, dont certains sont des pays prioritaires désignés dans la Stratégie en matière d'éducation internationale du gouvernement du Canada. Toutefois, l'impact de ces modalités de recrutement ne s'est pas encore concrétisé. Au cours des deux dernières années universitaires combinées (2022-2023 et 2023-2024), Algoma n'a recruté que 95 étudiants provenant des pays prioritaires, ce qui représente 0,4 % de tous les étudiants étrangers qu'elle a recrutés. Soixante-quinze pour cent de tous les étudiants étrangers recrutés en 2023-2024 provenaient de l'Inde, et le nombre d'étudiants recrutés en Inde a presque triplé, passant d'environ 4 900 en 2022-2023 à environ 11 700 en 2023-2024.

Université de Nipissing : L'université avait peu fait pour analyser régulièrement les conséquences financières de la perte d'étudiants de diverses régions.

Nous avons également constaté que l'université avait entamé des discussions sur le recrutement possible d'étudiants dans les pays prioritaires désignés dans la stratégie fédérale, mais qu'elle

n'avait pas encore rédigé de plan détaillé comprenant des mesures précises à prendre et des échéanciers de mise en œuvre.

Université de Windsor : L'université a fait une analyse de sensibilité financière. Toutefois, l'analyse effectuée ne couvrait pas la perte de tous les étudiants d'un seul pays ou dans les programmes de tous les niveaux. À titre d'exemple, l'université a analysé la répartition des étudiants étrangers par pays d'origine pour trois programmes de maîtrise seulement : génie, sciences et administration des affaires. À l'automne 2023, les étudiants de l'Inde représentaient 75 % des étudiants étrangers inscrits au programme de maîtrise en génie, 69 % des étudiants étrangers inscrits au programme de maîtrise en sciences et 24 % des étudiants étrangers inscrits au programme de maîtrise en administration des affaires. L'analyse de sensibilité a uniquement envisagé des scénarios où l'université atteignait de 60 % à 90 % de son taux d'inscription prévu.

En 2023, l'université a lancé une demande de propositions, puis a fait appel à un tiers pour des services de recrutement dans les pays. Des emplacements physiques pour les recruteurs dans les pays ont été établis dans d'autres régions, notamment le Mexique, l'Amérique latine (p. ex. la Colombie, la Bolivie), l'Afrique de l'Est et de l'Ouest (le Kenya, le Nigeria), l'Afrique du Nord (l'Égypte), le Moyen-Orient (les Émirats arabes unis), l'Inde, l'Asie et l'Asie du Sud-Est (le Vietnam, les Philippines). L'université a assigné des territoires spécifiques à quelque 250 recruteurs. Elle a également demandé aux recruteurs dans les pays de mettre en place des plans de recrutement et a approuvé un programme de bourses pour les étudiants de pays ciblés.

Recommandation 6 : Mesures 1 et 2

Pour mieux comprendre la contribution des étudiants étrangers à la main-d'œuvre ou à l'économie canadienne après l'obtention de leur diplôme et pour éclairer les décisions futures en matière de recrutement, l'université [...] devrait :

- recueillir des données pertinentes sur le lieu et la carrière des diplômés [étrangers];

État : **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.**

Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.

- utiliser ces données pour mieux éclairer les décisions relatives aux programmes et au recrutement.

État : **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.**

Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université avait acheté un système de collecte de données sur le lieu et la carrière des diplômés étrangers, et elle était en train d'embaucher et de former du personnel sur l'utilisation du système et la collecte de renseignements. Lors de notre suivi, l'université nous a informés que ce nouveau système devrait être intégré au système d'information existant sur les étudiants. Elle s'est fixée comme objectif de faire un suivi auprès de plus de 75 % des diplômés quant à leur employabilité.

De plus, l'université était en train de mettre sur pied un bureau de planification organisationnelle pour faciliter l'analyse des données, une fois que celles-ci seront disponibles. En conformité avec le plan de développement de l'université, l'analyse des données et la recherche devraient être pleinement fonctionnelles d'ici mars 2026.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'elle avait pris peu de mesures à l'égard de cette recommandation en raison de contraintes financières.

Université technologique de l'Ontario : L'université travaillait à l'élaboration d'un sondage approfondi auprès des diplômés.

Université de Windsor : L'université a pris peu de mesures à l'égard de cette recommandation.

Recommandation 7 : Mesure 1

Afin de promouvoir et d'inciter les agents de recrutement d'étudiants à trouver les étudiants étrangers les plus préparés, l'Université [...] devrait appliquer aux futurs contrats une grille tarifaire qui encourage les recruteurs à cibler les étudiants ayant un rendement scolaire plus élevé, comme l'application de primes pour un rendement plus élevé des étudiants à mesure qu'ils progressent dans leurs études universitaires.

- État :
- Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**
 - Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.**
 - Université de Windsor – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a commencé à réviser ses contrats avec les recruteurs au moment de leur renouvellement en 2024. Les contrats révisés prévoient une prime de 250 \$ à verser au recruteur pour chaque étudiant qui répond aux critères d'admissibilité à une bourse de début d'études à l'université. Puisque ses contrats avec les recruteurs sont habituellement d'une durée de deux ans, ils devraient tous être révisés d'ici la fin de décembre 2025.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'en septembre 2024, elle avait élaboré un nouveau modèle d'entente pour les recruteurs d'étudiants étrangers, selon lequel les recruteurs recevraient 83 % de leurs frais au cours de la première année d'études d'un étudiant et le reste, soit 17 %, à la date à laquelle l'étudiant obtient son diplôme. Au moment de notre suivi, l'université n'avait pas encore signé de nouvelle entente avec les recruteurs existants, mais elle nous a dit qu'elle utiliserait le nouveau modèle d'entente avec les nouveaux recruteurs.

Université technologique de l'Ontario : Aux termes du dernier contrat conclu avec un recruteur, l'université lui verse les frais de recrutement en deux versements égaux, dès 20 jours après le début du premier et du deuxième semestre. Cela n'incite pas nécessairement les agents de recrutement à rechercher des étudiants potentiels qui excèdent les critères d'admission ou qui sont susceptibles d'obtenir un diplôme universitaire.

Université de Windsor : L'université nous a informés qu'elle ne mettrait pas en œuvre notre recommandation parce qu'un large éventail de facteurs influait sur la réussite de ses étudiants, les notes à l'admission n'étant qu'un facteur à prendre à compte. Elle a ajouté qu'il n'est ni pratique ni approprié d'offrir une commission de suivi aux agents de recrutement sur une période de quatre ans parce qu'ils n'ont presque rien à voir avec la réussite des étudiants après leur première année. Elle nous a aussi fait savoir qu'elle continuera d'offrir des services de soutien, des conseils scolaires et des programmes de mobilisation pour aider tous les étudiants à réussir.

3. Apport financier des programmes d'études

Notre audit de 2022 avait révélé que les universités avaient effectué une analyse de l'apport financier de chacun de leurs départements et facultés, mais cette analyse ne visait pas à déterminer la viabilité financière de chacun, mais plutôt à orienter les décisions en matière d'affectation des ressources, par exemple pour déterminer si un département devait embaucher d'autres professeurs, acheter de nouveaux équipements ou agrandir des installations. L'audit avait également conclu que les universités n'avaient pas analysé l'apport financier au niveau des programmes, ce qui limitait leurs connaissances au moment d'affecter des ressources ou de modifier la structure des programmes afin de favoriser la viabilité. En outre, la majorité des

universités auditées n'avaient pas modifié ni restructuré les programmes pour améliorer la viabilité financière, malgré le fait que certains départements ou facultés avaient subi des pertes.

Recommandation 8 : Mesures 1, 2 et 3

Afin d'avoir une vue d'ensemble de l'apport financier des programmes pour offrir un ensemble durable de programmes, l'Université [...] devrait, dans le cadre de l'examen des facteurs liés à ses programmes :

- effectuer une analyse de la rentabilité au niveau des programmes d'études;

État : **Université Algoma – Pleinement mise en œuvre.**

Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.

Université de Windsor – En voie de mise en œuvre d'ici novembre 2025.

- déterminer si des programmes peuvent être réduits ou restructurés afin d'offrir un meilleur apport financier à l'Université tout en conservant la crédibilité générale des études par rapport aux cours offerts par le département;

État : **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici février 2028.**

Université de Nipissing – En voie de mise en œuvre d'ici février 2026.

Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.

- réduire ou restructurer l'offre de programmes en fonction des résultats de l'analyse de rentabilité de ses programmes et des besoins scolaires, en consultation avec ses départements et avec l'approbation de son conseil d'administration et de son Sénat.

État : **Université Algoma, Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a effectué une analyse de rentabilité au niveau des programmes pour l'exercice terminé en avril 2023. L'analyse a révélé qu'environ 20 % (7 sur 32) des programmes universitaires n'étaient pas rentables. Au moment de notre suivi, nous avons appris qu'une analyse semblable pour l'exercice clos en avril 2024 était en cours et n'était donc pas disponible pour notre examen.

L'université nous a informés que trois programmes non rentables (musique, arts visuels et anishnaabemowin) faisaient l'objet d'un examen cyclique comportant des étapes multiples à long terme. De plus, au début de 2023, l'université a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils tiers pour effectuer des études de marché et des analyses afin d'examiner les programmes existants et de déterminer la faisabilité de mettre en place de nouveaux cours et programmes d'études ou autres, selon ce que détermine l'université de temps à autre. Le contrat est d'une durée maximale de cinq ans et devrait informer l'université de la viabilité et des options possibles de restructuration d'ici février 2028.

L'université a fait savoir que la décision de réduire ou de restructurer les programmes offerts serait prise après la mise en œuvre des mesures 1 et 2 de cette recommandation.

Université de Nipissing : L'université était en train d'élaborer un modèle d'examen des programmes. Un domaine d'évaluation à l'étude était la viabilité économique de chaque programme. Nous avons toutefois constaté que l'évaluation de la viabilité économique ne portait pas explicitement sur la rentabilité des programmes, mais plutôt sur les taux d'inscription. L'évaluation de la rentabilité tiendrait compte à la fois des inscriptions, selon le montant des revenus générés, et des frais d'exécution d'un programme. L'université nous a aussi dit qu'elle envisageait de réaliser une analyse financière au niveau des facultés, plutôt que des programmes.

L'université nous a aussi informés qu'en décembre 2023, elle avait élaboré des lignes directrices sur la suspension afin de suspendre temporairement les admissions aux programmes comptant moins de six nouveaux étudiants qui ont déclaré une majeure dans un programme particulier, pour chaque étudiant ayant obtenu un diplôme de ce programme. Ces lignes directrices visent à accorder à l'université le temps de remanier le programme et d'en assurer la continuité. L'université nous a dit qu'elle avait temporairement suspendu l'admission aux trois programmes suivants en raison du faible nombre d'inscriptions : études anciennes, économie, et religions et culture. Au moment de notre suivi, l'université cherchait à déterminer quelles données utiliser pour prendre des décisions sur les changements aux programmes, par exemple si elle tiendra compte de la rentabilité par rapport aux besoins liés aux programmes. Selon le procès-verbal de la réunion d'un comité du conseil, les travaux en ce sens se poursuivent. Toutefois, l'université nous a dit qu'elle s'attendait à peaufiner son processus d'examen des programmes d'études afin de cerner les programmes qui pourraient être réduits et restructurés d'ici février 2026. La décision de réduire ou de restructurer les programmes offerts serait prise à l'avenir, après qu'elle aura donné suite aux mesures 1 et 2 de cette recommandation.

Université technologique de l'Ontario : L'université a pris peu de mesures pour donner suite à l'une ou l'autre des mesures de cette recommandation.

Université de Windsor : L'université était en train de mettre sur pied un comité consultatif chargé d'élaborer une fiche d'évaluation de la rentabilité de ses programmes. Une fois la fiche élaborée, l'université compte la mettre à l'essai dans les plus grandes facultés, à savoir les arts, les sciences

humaines et les sciences sociales, au cours de l'exercice 2024-2025. L'université a déclaré qu'elle s'attend à ce que tous les programmes universitaires soient évalués avant novembre 2025.

4. Planification des immobilisations

Notre audit de 2022 avait conclu qu'une analyse de rentabilisation détaillée des grands projets d'immobilisations, qui incluait une évaluation de la faisabilité financière, n'était pas toujours préparée ni présentée au conseil d'administration, afin de l'aider à prendre des décisions sur les avantages des dépenses en immobilisations avant d'approuver un projet.

Recommandation 9 : Mesures 1, 2 et 3

Pour déterminer si les grands projets d'immobilisations sont financièrement réalisables et avantageux, l'Université [...] devrait :

- mettre à jour sa politique d'approbation des immobilisations afin de définir clairement la nature et le coût des projets qui devront être approuvés par le conseil d'administration avant que des engagements de dépenses soient en place;

État :  **Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

- préparer une analyse de rentabilisation pour chaque projet d'immobilisations comprenant une évaluation de la faisabilité financière pour aider la direction et le conseil d'administration à prendre des décisions au sujet des principales dépenses en immobilisations avant l'approbation;

État :  **Université Algoma – Peu ou pas de progrès.**

 **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

- obtenir l'approbation du conseil d'administration pour les grands investissements en immobilisations avant de donner suite aux projets prévus.

État :  **Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université en était aux premières étapes de l'élaboration d'une politique sur les projets d'immobilisations qui, selon elle, comprendra l'exigence d'une analyse de rentabilisation pour tous les grands projets d'immobilisations, c'est-à-dire ceux coûtant plus de 25 millions de dollars.

Université de Nipissing : En février 2023, l'université a mis à jour sa politique sur les signataires autorisés pour faire en sorte que le conseil d'administration approuve au préalable les projets d'immobilisations de plus d'un million de dollars. La politique précise également quels cadres supérieurs peuvent passer des contrats de construction et de rénovation des immobilisations au nom de l'université ainsi que le nombre de ces cadres.

Depuis notre audit de 2022, l'université a entrepris un projet d'immobilisations. Elle a préparé une analyse de rentabilisation pour ce projet, qui comprenait une liste des coûts et des sources de financement. De plus, le conseil a approuvé le financement du projet avant la phase de conception et de construction.

Université technologique de l'Ontario : En avril 2024, l'université a mis en œuvre une nouvelle politique sur les projets d'immobilisations qui exige que les projets de construction et de rénovation dont le budget est de 4 millions de dollars ou plus fassent l'objet d'une analyse de rentabilisation qui comprendrait, entre autres choses, une évaluation des risques et une analyse coûts-avantages, l'approbation par le vice-recteur de l'université et l'approbation par le conseil d'administration.

Université de Windsor : En janvier 2023, l'université a mis en œuvre un nouveau modèle normalisé pour l'approbation par le conseil d'administration des grands projets d'immobilisations de plus de 2,5 millions de dollars. Elle nous a informés que, depuis notre audit de 2022, deux grands projets d'immobilisations ont été soumis à l'approbation du conseil. Nous avons constaté que le nouveau modèle avait été rempli pour les deux projets afin d'obtenir l'approbation du conseil.

5. Gouvernance du conseil d'administration

Au cours de notre audit, nous avons constaté que chacune des universités auditées avait un conseil d'administration de grande taille, car il comprenait des membres internes et externes ainsi que du personnel administratif et enseignant. Un conseil d'administration nombreux présente le risque qu'un comité de direction (ou autre) joue le rôle de « conseil au sein du conseil », où les décisions sont prises au sein du comité, puis soumises au conseil d'administration uniquement aux fins de ratification, plutôt que d'examen, de discussion et de décision inclusifs. Nous avons également constaté que la mandat des membres du conseil d'administration des universités était

de durée plus courte que la durée idéale; il manquait une ou plusieurs fonctions de supervision internes (c.-à-d. gestion des risques, conformité et audit interne); au moins une des cinq compétences essentielles faisait défaut aux conseils d'administration universitaires (c.-à-d. finances, comptabilité, haute direction, gestion des risques et cybersécurité); et les universités n'avaient pas de plan de relève permanent pour le poste de recteur et, dans certains cas, n'avaient pas de plan de relève d'urgence pour le poste de recteur en cas de remplacement imprévu.

Recommandation 10 : Mesures 1, 2 et 3

Pour améliorer l'efficacité du conseil d'administration et réduire au minimum les risques que posent les conseils d'administration de grande taille et la durée limitée du mandat des membres du conseil d'administration, l'Université [...] devrait :

- réduire et limiter la taille du conseil d'administration, y compris le nombre de membres internes;

État :  **Université Algoma – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation afin d'éviter qu'un comité de direction (ou autre) devienne un « conseil au sein d'un conseil » qui prend des décisions et les soumet à un conseil d'administration uniquement aux fins de ratification.**
 **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- réduire le nombre de comités pour tenir compte de la taille plus restreinte du conseil d'administration;

État :  **Université Algoma – Pleinement mise en œuvre.**
 **Université de Nipissing et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- augmenter la durée du mandat des membres du conseil d'administration, y compris les membres actuels.

État :  **Université Algoma, Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : Le Comité de gouvernance de l'université a préparé un exposé de position pour donner suite à nos recommandations de l'audit de 2022, qui recommandait à son conseil d'administration :

- de réduire sa taille de 18 à 15 membres, soit 4 membres internes (président, personnel enseignant, employé non enseignant et étudiant) et 11 membres externes (3 prévus par décret et 7 choisis par le conseil);
- de faire passer de sept à six le nombre de comités permanents, dont les risques et les finances, la gouvernance, l'audit, la liaison entre le conseil et le Sénat, les ressources humaines et le comité spécial de direction;
- de faire passer la durée maximale du mandat des membres de six à neuf ans et d'élire un membre étudiant pour siéger au conseil pendant deux ans au lieu d'un.

À l'automne 2024, nous avons été informés que la taille du conseil d'administration ne serait pas réduite, le Comité de gouvernance ayant jugé que les perspectives des membres internes étaient essentielles au modèle bicaméral de gouvernance et à la mission spéciale de l'université. De plus, nous avons constaté que le nombre de comités et de sous-comités du conseil d'administration était passé de sept à cinq, mais que la durée limitée du mandat des membres du conseil d'administration et des étudiants siégeant au conseil d'administration ne serait pas augmentée.

Université de Nipissing : L'université n'a rien fait pour mettre en œuvre l'une de nos trois mesures recommandées.

Université technologique de l'Ontario : L'université nous a dit qu'elle examinerait les pratiques exemplaires et les processus liés à la gouvernance au sein du secteur, puis déterminerait si un changement était justifié.

Université de Windsor : L'université a fait savoir qu'elle effectuerait une analyse coûts-avantages pour évaluer les avantages de la mise en œuvre des deux premières mesures recommandées en tenant compte des complexités et des compétences exigées du conseil ainsi que des considérations et priorités relatives à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à l'indigénité.

De plus, en mars 2024, le ministère des Collèges et Universités, en application de la *Loi de 2023 visant à réduire les formalités administratives et à faire preuve de bon sens*, a modifié les lois constitutives de l'Université Algoma, de l'Université de Nipissing et de l'Université technologique de l'Ontario, afin de permettre seulement au président du conseil d'administration de siéger pendant une période maximale de huit ans. Tous les autres membres du conseil pouvaient toujours siéger pour une période maximale de six ans. Toutefois, comme nous l'avions mentionné dans notre rapport d'audit de 2022, les mandats de durée plus longue étaient

également souhaitables pour les autres membres du conseil afin qu'ils aient suffisamment de temps pour acquérir des compétences au sein d'un certain nombre de comités et pour qu'ils tiennent la haute direction responsable.

Recommandation 11 : Mesure 1

Pour assurer une transition future efficace du poste de recteur de l'Université, le conseil d'administration de l'Université [...] devrait élaborer, réviser et approuver annuellement des plans de relève permanents et urgents au poste de recteur.

- État :**
- Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**
 - Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université avait rédigé des étapes pour élaborer un plan de relève. Il s'agissait d'identifier des candidats potentiels au sein de l'université pour le remplacement permanent d'un recteur en évaluant leurs connaissances, compétences, qualifications et qualités personnelles par rapport à un profil de compétences; de créer un plan de perfectionnement pour chaque successeur potentiel afin de combler les lacunes cernées en matière de compétences; et de mettre en œuvre les plans de perfectionnement pour chaque successeur potentiel, de surveiller ses progrès et de réviser les plans de perfectionnement au besoin. L'université nous a informés qu'un cadre de planification de la relève pour le poste de recteur et les procédures connexes, ainsi qu'une délégation de pouvoirs intérimaire pour le recteur, étaient à l'étude par le Comité des ressources humaines du conseil et qu'ils devraient être approuvés d'ici décembre 2024.

Université de Nipissing : L'université a mis en place un plan de relève d'urgence qui identifie un recteur par intérim en cas de remplacement imprévu, mais elle ne prévoit pas de plan de relève permanent pour le poste de recteur.

Université technologique de l'Ontario : L'université a identifié un successeur qui remplacerait le recteur à court terme et a élaboré un processus de recherche de candidats pour le poste de recteur. Elle n'a toutefois pas l'intention de mettre en place de plan de relève permanent pour le poste de recteur.

Université de Windsor : L'université a pris peu de mesures à l'égard de cette recommandation.

Recommandation 12 : Mesures 1, 2 et 3

Pour qu'un conseil d'administration soit doté d'aptitudes et de compétences essentielles pour assurer une surveillance efficace et favoriser une planification efficace de la relève des membres du conseil d'administration, le conseil d'administration de l'Université [...] devrait :

- établir l'ordre de priorité des compétences et en faire le suivi à l'aide de matrices de compétences et d'autres outils de suivi des compétences;

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing - En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

- confirmer que le conseil d'administration et ses comités possèdent les compétences nécessaires pour remplir leur mandat;

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing - En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

- renforcer la littératie financière et comptable des membres du conseil d'administration de l'Université en leur offrant une formation interne ou externe pour accroître l'efficacité de leur surveillance des activités de l'Université.

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor - Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing - Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a fait passer le nombre de compétences requises pour les membres de son conseil d'administration de 21 à 7. Parmi les sept compétences révisées, l'université a ajouté celles de haute direction, de gestion des risques et de cybersécurité.

De plus, les membres du conseil de l'Université Algoma ont effectué une autoévaluation de leurs compétences en mars 2023 et en mars 2024. D'après l'autoévaluation des compétences essentielles, nous avons constaté une amélioration de trois compétences des membres du conseil : les finances, la haute direction et la gestion des risques. Plus de la moitié des membres du conseil

d'administration ont indiqué avoir au moins un niveau élevé de connaissances ou d'expérience dans ces trois domaines.

Depuis notre audit de 2022, l'Université Algoma a fait appel à un cabinet comptable pour offrir deux séances de formation à son conseil d'administration. Les séances comprenaient un volet sur la compréhension des états financiers, les pratiques exemplaires en gestion financière, y compris un examen des indicateurs de santé financière des universités définis par le ministère des Collèges et Universités, la gouvernance du conseil d'administration, la gestion des risques et les contrôles internes.

Université de Nipissing : L'université a élaboré une matrice des compétences et des connaissances et, à l'automne 2024, elle a sondé les membres de son conseil d'administration afin de déterminer les lacunes dans leurs connaissances et expérience. Au moment de notre suivi, l'université compilait encore les résultats du sondage. L'université s'attendait à ce que les résultats soient compilés d'ici décembre 2024.

En septembre 2023, une présentation sur la terminologie financière de base et une description des fonds détenus par l'université ont été présentées au conseil. Au moment de notre suivi, l'université a fait savoir qu'elle n'avait pas encore conclu de contrat avec un cabinet comptable pour offrir la formation, car elle examinait ce que d'autres universités ont mis en place.

Université technologique de l'Ontario : En avril 2023, l'université a révisé la liste des compétences que doivent posséder les membres de son conseil d'administration, qui sont passées de 37 à 16. Aux 16 compétences révisées, l'université a ajouté les compétences en « gestion des risques » et « cybersécurité », qui n'existaient pas au moment de notre audit de 2022. Peu après, on a demandé aux membres du conseil de s'évaluer sur une échelle de 1 à 4 concernant chaque compétence.

En moyenne, les membres du conseil se sont attribué une note inférieure à 3 pour leurs connaissances en comptabilité et cybersécurité. L'université reconnaît que, dans l'ensemble, le conseil d'administration bénéficierait d'une formation supplémentaire en comptabilité, mais souligne que les notes du Comité d'audit et des finances étaient nettement plus élevées (3,6/4), ce qui démontre un niveau plus élevé pour cette compétence au sein du Comité.

De plus, en mai 2023, l'université a demandé à un cabinet comptable d'offrir aux membres du conseil un cours de littératie financière intitulé *Comprendre le processus d'information financière*.

Université de Windsor : L'université a souligné les 10 compétences de base requises du conseil d'administration, soit les 5 compétences de base que nous avons recommandées lors de notre audit de 2022 (la comptabilité, les finances, la haute direction, la gestion des risques et la cybersécurité), ainsi que 5 autres compétences (la gouvernance, les ressources humaines, les lois et règlements, le développement immobilier et la gestion des installations, et la planification

stratégique). En mai 2024, on a demandé à chaque membre du conseil d'administration d'évaluer chaque compétence sur une échelle de 1 à 4.

En moyenne, les membres du conseil se sont attribués une note inférieure à 3 pour 4 des 5 compétences de base que nous avons recommandées, à savoir la comptabilité, les finances, la gestion des risques et la cybersécurité. Toutefois, l'université estime que le conseil et ses comités possèdent les compétences et aptitudes requises du fait qu'un tiers des membres du conseil et la moitié des membres des comités, respectivement, se sont attribués une note de 3 ou 4. Selon ce point de repère, l'université estime que l'ensemble du conseil d'administration possède les compétences requises, sauf dans le domaine de la cybersécurité (compétence de base), du développement immobilier, de la gestion des installations et de la durabilité environnementale. De plus, chaque comité dans son ensemble possédait les compétences requises.

Depuis notre audit, l'université a offert trois séances de formation sur la littératie financière aux membres du conseil et des comités ainsi qu'aux membres de la haute direction. En février 2024, 88 % des membres du conseil d'administration avaient assisté à une séance sur la littératie financière. L'université a indiqué que la formation en littératie financière serait offerte de nouveau, au cours des prochains mois, à ceux qui n'avaient pas pu y assister ou qui souhaitaient une formation d'appoint.

Recommandation 13 : Mesures 1 et 2

Pour assurer et promouvoir une surveillance efficace des finances et des activités de l'Université, le conseil d'administration de l'Université [...] devrait :

- mettre en œuvre des fonctions internes de supervision (c.-à-d. gestion des risques, conformité et audit interne) lorsqu'elles n'existent pas et exiger des rapports réguliers au conseil d'administration;

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing - Peu ou pas de progrès.**

 **Université technologique de l'Ontario - Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Windsor - En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.**

- examiner et approuver chaque année un cadre écrit de propension à prendre des risques, qui comprend la détermination et la définition des risques financiers et non financiers importants et l'assurance indépendante des contrôles internes pour atténuer chacun de ces risques.

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing - Peu ou pas de progrès.**

 **Université technologique de l'Ontario - Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a embauché un directeur de la gestion globale des risques, des politiques et de l'assurance en mai 2023 et nous a informés qu'elle prévoyait également d'embaucher un directeur général de la gestion des risques. Elle n'avait pas pris de mesures pour mettre en place une fonction de conformité ou d'audit interne.

Au moment de notre audit de 2022, l'Université Algoma avait élaboré une ébauche d'énoncé de propension au risque, qui ne comprenait cependant pas de liste de tous les importants risques financiers et non financiers pour l'université. Depuis notre audit, l'université a préparé périodiquement une mise à jour des risques émergents. Toutefois, les mises à jour ne rendent pas compte systématiquement de tous les risques et ne comprennent pas de plans d'atténuation solides pour chaque risque.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'elle n'avait pas pris de mesures pour mettre en œuvre les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne.

De plus, l'université n'avait rien fait pour cerner et atténuer les risques financiers et non financiers importants.

Université technologique de l'Ontario : L'université a retenu les services d'un cabinet comptable externe pour exécuter les fonctions d'audit interne pour la période du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2027. En outre, au moment de notre audit, elle comptait les fonctions de gestion des risques et de conformité.

L'université avait aussi élaboré un registre des risques qui exposait divers risques pour l'université ainsi que leurs causes, leurs conséquences, leur probabilité et les stratégies d'atténuation connexes.

Université de Windsor : L'université était en train de mettre en place une fonction de conformité. Le groupe des ressources humaines de l'université a cerné les exigences législatives connexes ayant une incidence sur les fonctions de ressources humaines, puis, en octobre 2023, il a fait rapport sur la conformité à ces exigences. L'université nous a informés que son équipe des services juridiques était en train de déterminer et de regrouper centralement d'autres obligations législatives et de désigner l'entité et la personne actuellement responsables de chaque exigence. Elle prévoit de terminer la liste de contrôle et le calendrier de production de rapports (pour les exigences législatives non liées aux ressources humaines) d'ici la fin d'octobre 2024, et d'établir un processus de mise à jour et de surveillance des changements apportés aux exigences législatives et réglementaires d'ici mars 2025. Au moment de notre audit de 2022, l'université avait déjà mis en place des fonctions de gestion des risques et d'audit interne.

Recommandation 14 : Mesure 1

Afin de permettre au conseil des études de l'Université [...] de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne les programmes d'études et de tenir compte de la viabilité financière de l'Université, le conseil des études devrait recevoir régulièrement des renseignements sur les coûts de la contribution financière des programmes individuels, par campus et pour l'ensemble de l'Université.

- État : **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici septembre 2025.**
 Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : Au moment de notre suivi, l'université fournissait au Sénat des renseignements sur la rentabilité (revenus et dépenses) par programme et faculté, mais pas par campus. L'université a conclu un contrat avec une entreprise technologique tierce pour mettre en œuvre pour l'année scolaire 2024-2025 un nouveau système d'information qui permettrait de produire des rapports sur les droits de scolarité par programme et par campus. L'université nous a informés qu'elle s'attend à ce que les rapports sur la rentabilité par programme et par campus soient en place d'ici septembre 2025.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'elle n'a pris aucune mesure en réponse à cette recommandation.

Université technologique de l'Ontario : L'université n'a pris aucune mesure pour mettre en œuvre cette recommandation. Elle nous a informés qu'elle ne croyait pas qu'une telle analyse serait utile en raison de sa petite taille et de la nature interdisciplinaire de ses programmes.

Université de Windsor : L'université a fait savoir qu'elle tenterait de donner suite à cette recommandation à la suite de l'élaboration et de la mise à l'essai d'une fiche d'évaluation de la rentabilité des programmes d'études, comme il est indiqué dans la **Recommandation 8, Mesure 1**.

6. Partenariats et collaborations universitaires

Notre audit de 2022 avait cerné des exemples de partenariats mutuellement avantageux que les universités auditées avaient établis avec leur ville d'accueil, leur bureau de santé local ou d'autres partenaires et organismes. Toutefois, nous avons relevé des exemples de partenariats qui nuisaient à la réputation d'une université ou qui n'agissaient pas dans l'intérêt supérieur des étudiants.

Notre rapport soulignait également que le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) avait lancé un avertissement au début de la pandémie, selon lequel les universités canadiennes figuraient parmi celles qui étaient confrontées à un niveau élevé de risque de cybersécurité. Le SCRS avait fait remarquer que les adversaires s'intéressaient davantage à la propriété intellectuelle et à la recherche avancée sur les systèmes informatiques des petites entreprises en démarrage et dans les salles de conférence d'entreprise ou les laboratoires universitaires partout au pays.

Recommandation 15 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Afin de former des partenariats universitaires qui sont à la fois avantageux pour la réputation de l'Université [...] et dans l'intérêt supérieur des étudiants ou des chercheurs, l'Université [...] devrait :

- fixer des objectifs pour le type de relations qu'elle planifie et établit ensuite, comme les relations universitaires génératrices de revenus;

État :  **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

 **Université de Windsor – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

- faire approuver ces arrangements par son conseil d'administration et/ou son Sénat;

État :  **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

 **Université de Windsor – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.**

- veiller à ce que les arrangements soient alignés et continuent de correspondre aux intérêts pédagogiques et financiers des étudiants;

État :  **Université Algoma – Peu ou pas de progrès.**

- consulter les organismes de sécurité nationale comme le Service canadien du renseignement de sécurité pour obtenir de l'information, des conseils ou du soutien avant de s'engager dans des collaborations et des partenariats internationaux.

État :  **Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a élaboré une directive qui présente les objectifs possibles des ententes universitaires se rapportant aux collaborations ou aux partenariats avec des tiers. L'université a également dressé une liste de contrôle de l'admissibilité d'un partenariat pour, entre autres choses, évaluer dans quelle mesure ce dernier s'harmonise avec les objectifs et les priorités stratégiques de l'université; cerner les risques associés au partenariat, y compris les risques financiers, opérationnels et d'atteinte à la réputation; et déterminer quels paramètres ou repères seront utilisés pour évaluer le succès du partenariat. De plus, la politique provisoire sur les signataires autorisés de l'université exige que toutes les ententes de partenariat fassent l'objet d'une évaluation des risques et soient signées et approuvées par le vice-recteur, le recteur ou le conseil d'administration, selon la valeur de l'entente et sa durée. Les ententes universitaires établissant des partenariats de recherche devront également être approuvées par le Sénat. La directive et la liste de contrôle devraient entrer en vigueur en décembre 2024.

Université de Windsor : L'université a initialement préparé un résumé des types de partenariats universitaires qu'elle a mis en place et a fourni des détails sur la façon dont les risques associés à chaque type de partenariat seraient gérés et atténués. Windsor prévoyait de finaliser le document d'ici la fin de 2024.

De plus, nous avons appris que l'université n'exigera pas que les ententes de partenariat soient approuvées par le conseil ou le Sénat en raison du volume. Bien que divers membres de l'équipe de la haute direction participent à l'examen de différents types d'ententes, l'approbation finale des ententes de recherche relèvera encore du vice-recteur à la recherche et à l'innovation, tandis que le directeur des services juridiques approuvera les ententes de recrutement d'étudiants étrangers et le recteur de l'université approuvera tous les autres types de partenariats universitaires.

L'université nous a dit qu'elle a transmis au SCRS le document mentionné ci-dessus, qui résume les types de partenariats universitaires en place, ainsi que les risques connexes et les méthodes utilisées pour les gérer et les atténuer. L'université a ajouté que le SCRS a examiné le document et fourni des commentaires de vive voix à un échelon supérieur sur les processus d'assurance mis en place par l'université pour ses partenariats universitaires et de recherche. Elle n'a pas consigné les discussions ni les conseils fournis par l'organisme fédéral.

7. Ministère des Collèges et Universités

Notre audit de 2022 avait révélé que le ministère des Collèges et Universités menait ses activités sans avoir adopté de stratégie claire ou de vision à long terme pour le secteur de l'enseignement postsecondaire afin de distinguer les programmes collégiaux et universitaires. Certains collèges

offrent des programmes menant à un diplôme, et certaines universités offrent des programmes menant à un certificat pour générer plus de revenus. Au fil du temps, les objectifs établis initialement aux fins prévues par les établissements postsecondaires de l'Ontario se sont estompés et se sont chevauchés. Cette situation a semé de la confusion en ce qui concerne la différenciation de ces deux types d'établissements et pourrait nuire à leur capacité d'assurer leur viabilité à long terme.

Nous avons également constaté que les universités convertissent les notes obtenues dans d'autres administrations en leur équivalent dans le système de l'Ontario à l'aide de tableaux de conversion élaborés séparément à l'interne par chaque université. Par conséquent, nous avons relevé des différences importantes dans les normes de conversion entre les universités auditées.

De plus, nous avons signalé que les EMS, que le Ministère utilise pour financer les universités, ne comprennent pas d'éléments pouvant donner au Ministère l'assurance que les ressources sont optimisées. Par exemple, les EMS ne comprennent pas : une clause qui permet au Ministère ou aux auditeurs autorisés d'entrer dans l'établissement pour examiner l'état d'avancement des projets au moyen du financement et de l'affectation et de la dépense des fonds, en inspectant les dossiers et la documentation ou en effectuant un audit ou une enquête sur les dépenses des fonds; une clause qui permet au Ministère de demander des renseignements supplémentaires en dehors de la déclaration des paramètres des EMS; ou un mécanisme qui permet au Ministère de prendre le contrôle de toute activité d'exploitation si l'établissement ne se conforme pas aux exigences des EMS.

Recommandation 16 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Afin d'appuyer la viabilité financière et opérationnelle des établissements d'enseignement postsecondaire en Ontario et de fournir aux Ontariens des précisions sur les programmes universitaires et collégiaux dans le contexte d'une vision à long terme du secteur postsecondaire, le ministère des Collèges et Universités devrait :

- élaborer un plan stratégique et les mesures à prendre pour y parvenir;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

- établir un calendrier de mise en œuvre des mesures;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

- surveiller la mise en œuvre des mesures et la réalisation du plan stratégique sur une période définie;

État : **Peu ou pas de progrès.**

- modifier ou mettre à jour le plan stratégique et les mesures au besoin.

État : **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté qu'en mars 2023, le ministère des Collèges et Universités (le Ministère) a annoncé la création d'un groupe d'experts chargé d'examiner des domaines clés et de formuler des conseils et des recommandations à leur sujet afin d'assurer la viabilité financière à long terme du secteur postsecondaire de l'Ontario. Le groupe d'experts a publié son rapport en novembre 2023 et a recommandé d'encourager la différenciation au sein du secteur postsecondaire et de maintenir autant que possible la différence entre les collèges et les universités lorsque leurs mandats sont distincts. Les recommandations du groupe d'experts n'ont pas apporté plus de précisions sur les programmes des universités et collèges.

Voici d'autres recommandations clés formulées par le groupe d'experts :

- augmenter le financement gouvernemental par étudiant et les droits de scolarité;
- mettre en œuvre, à un rythme plus lent, les changements annoncés dans le financement gouvernemental des établissements postsecondaires, passant du modèle de financement axé sur l'effectif à celui axé sur le rendement;
- augmenter la Subvention pour les universités du Nord de l'Ontario;
- réviser le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario afin d'augmenter les bourses pour les étudiants à faible revenu;
- veiller à ce que les membres du conseil d'administration de chaque établissement respectent les pratiques exemplaires en matière de gouvernance, y compris exiger une formation en littératie financière pour les nouveaux membres du conseil;
- demander au conseil d'administration de chaque université de l'Ontario de prendre connaissance de sa propre cote de viabilité financière par rapport à celle de toutes les autres universités de la province.

Au moment de notre suivi, le gouvernement continuait d'évaluer les conseils du groupe d'experts.

Recommandation 17 : Mesure 1

Pour promouvoir la viabilité financière tout en réduisant la dépendance financière à l'égard des droits de scolarité des étudiants étrangers, le ministère des Collèges et Universités devrait :

- évaluer le coût de l'enseignement et du fonctionnement des universités.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas l'intention d'évaluer le coût de l'enseignement et du fonctionnement des universités. En février 2024, il a plutôt annoncé un nouveau financement triennal (2024-2025 à 2027-2028) de 1,3 milliard de dollars pour le secteur postsecondaire, dont 704 millions pour le secteur universitaire. Le financement des universités sera fourni dans le cadre de diverses initiatives, dont les plus importantes sont présentées ci-dessous :

- une augmentation de 3 % du financement de fonctionnement de chaque établissement (à l'exclusion du financement à des fins particulières) en 2024-2025 et de 2 % de plus en 2025-2026 et 2026-2027 (520 millions de dollars au total);
- 159 millions de dollars en financement complémentaire aux universités qui présentent un risque moyen et élevé de l'ordre de 10 % et 15 % respectivement en 2024-2025, et un supplément non confirmé pour chacun des exercices de 2025-2026 et 2026-2027;
- des fonds de réfection de 84,5 millions de dollars provenant d'une augmentation de 5 % du financement du Fonds de réfection des installations et prolongeant le financement de durée limitée du Fonds d'amélioration du matériel de formation.

Le Ministère octroie également aux universités 5 millions de dollars au total par l'entremise du Fonds pour l'efficience et la responsabilisation en 2024-2025 afin d'appuyer les examens par des tiers visant à déterminer les mesures que les établissements peuvent prendre pour réaliser des économies à long terme et obtenir des résultats positifs pour les étudiants. Le montant total du financement offert aux universités pour les deux exercices suivants n'avait pas été calculé au moment de notre suivi. Le Ministère nous a dit qu'il s'attendait à ce que les examens ciblent à la fois des enjeux structurels (comme la gouvernance financière efficace et l'offre de programmes d'études) et des politiques opérationnelles (les systèmes de TI, l'utilisation des locaux et l'approvisionnement) afin d'améliorer la durabilité et l'expérience des étudiants.

Recommandation 17 : Mesure 2

- déterminer si les universités seront financièrement viables au niveau de financement actuel et compte tenu de la réduction des droits de scolarité au pays et du gel actuel;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le Ministère a fait savoir qu'il continuerait de surveiller la santé financière du secteur au moyen du nouveau Cadre pour la responsabilité financière des universités élaboré conjointement avec le Conseil des universités de l'Ontario et mis en œuvre en avril 2023. Le cadre exige que les universités soient évaluées en fonction de leurs liquidités, de leur viabilité, de leur rendement et de leur cote de solvabilité. Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il avait reçu et examiné l'information sur la santé financière de toutes les universités ontariennes pour 2022-2023 et qu'il avait désigné deux universités à risque élevé. Ces renseignements sont fondés sur les états financiers et la cote de solvabilité des universités, mais ne comprennent pas d'information prospective sur leur viabilité (p. ex. renseignements budgétaires, effectif prévu). Ces universités devront dresser un plan d'action pour rétablir la viabilité financière, comme il est expliqué en détail dans la **Recommandation 21, Mesure 2**.

Comme précisé dans un document qu'il a préparé en février 2024, le Ministère a présenté aux décideurs la perte cumulative annuelle de revenus des établissements depuis le gel des droits de scolarité et a souligné que leur santé financière devrait s'affaiblir davantage si le nombre d'étudiants étrangers diminuait. L'information présentée aux décideurs ne comprenait pas d'évaluation prospective de l'incidence du gel des droits de scolarité sur les établissements ni de la variation des répercussions sur l'ensemble des universités pour mettre en évidence les plus vulnérables au gel dans le secteur. Depuis, le gouvernement fédéral a annoncé un plafond des permis d'études pour les étudiants étrangers de premier cycle, ce qui devrait diminuer l'effectif étranger dans les universités ontariennes.

Nous encourageons le Ministère à fournir aux décideurs une évaluation prospective de l'incidence du gel des droits de scolarité sur les établissements et à évaluer la variation des répercussions sur l'ensemble des universités pour mettre en évidence les plus vulnérables au gel dans le secteur.

Recommandation 17 : Mesure 3

- aider les universités à élaborer des plans d'atténuation des risques, au besoin.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Selon le Cadre pour la responsabilité financière des universités, une université dont le plan d'action reçoit une cote élevée dans l'un des quatre domaines mentionnés ci-dessus doit faire appel à un conseiller indépendant pour l'aider à dresser un plan de redressement. Dans ce cas, le cadre stipule que l'université peut demander l'appui du Ministère pour acquitter les frais de l'examen par un tiers. L'appui financier proviendrait du Fonds pour l'efficacité et la responsabilisation mentionné dans la **Recommandation 17, Mesure 1**.

Recommandation 18 : Mesure 1

Afin de réduire le risque pour les universités de trop compter sur les étudiants étrangers provenant d'une seule ou de quelques régions géographiques et pour déterminer s'il y a un besoin d'orientation sur le recrutement et l'éducation des étudiants étrangers, le ministère des Collèges et Universités devrait réviser sa [Stratégie pour l'éducation postsecondaire internationale] pour :

- inclure des cibles et des objectifs mesurables pour les niveaux d'inscription des étudiants étrangers;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En janvier 2024, le gouvernement fédéral a imposé un plafond de deux ans sur les permis d'études pour les étudiants étrangers de premier cycle dans les universités, les collèges et les établissements privés. Le nouveau plafond fédéral devrait entraîner environ 360 000 approbations de permis d'études pour l'ensemble du Canada, soit une baisse de 35 % par rapport aux niveaux de 2023. L'allocation attribuée à l'Ontario était de 235 000 demandes de permis d'études pour 2024; il s'agit d'une baisse par rapport aux quelque 352 000 demandes présentées par l'Ontario au gouvernement fédéral en 2022. En attribuant les demandes de permis d'études aux établissements, le Ministère a accordé la priorité aux programmes dans les domaines à forte demande, y compris les métiers spécialisés, les ressources humaines en santé et les STIM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques); il a veillé à ce que le nombre total de demandes par établissement ne dépasse pas ses niveaux de 2023; et il a limité le ratio estimatif de permis internationaux à un maximum de 55 % (à l'exclusion des domaines à forte demande) du nombre total d'inscriptions d'un établissement pour la première année en 2023.

Recommandation 18 : Mesure 2

- évaluer le statut des droits de scolarité des étudiants étrangers afin de déterminer si des politiques sont nécessaires;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons observé que le Ministère n'envisageait pas, pour le moment, de politiques relatives aux droits de scolarité des étudiants étrangers, car les universités sont des établissements indépendants qui sont responsables d'établir les droits de scolarité des étudiants étrangers en fonction de leur capacité d'en attirer, du coût de la prestation des programmes et d'autres considérations. Le Ministère nous a informés qu'il continuerait de surveiller les effectifs d'étudiants étrangers et les droits de scolarité et de déterminer si des politiques sont nécessaires.

Recommandation 18 : Mesure 3

- évaluer le recours au recrutement d'étudiants étrangers et les méthodes employées pour recruter ceux-ci afin de déterminer si des politiques sont nécessaires, comme l'élaboration d'un tableau de normes de conversion pour l'admission des étudiants [étrangers];

État :  **Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer cette recommandation afin de prévenir les différences dans les normes de conversion entre les universités de l'Ontario lors de la conversion des notes obtenues par des étudiants étrangers d'autres administrations qui présentent une demande d'études en Ontario.**

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit que les universités prenaient des décisions scolaires indépendantes, p. ex. concernant les admissions, comme le prévoit leur loi constitutive adoptée par l'Assemblée législative. Il ne prévoit donc pas d'intervenir dans les affaires universitaires, qui sont supervisées par les sénats des universités.

Recommandation 18 : Mesure 4

- fournir des conseils sur les marchés mondiaux afin de cibler ou d'atténuer les risques de dépendance excessive envers un pays ou de dépendance envers les étudiants étrangers en général.

État : **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a pris peu de mesures pour mettre en œuvre cette mesure recommandée. Le Ministère nous a informés qu'il continue d'évaluer l'incidence du plafond du gouvernement fédéral sur le nombre de demandes de permis d'études pour étudiants étrangers au cours des deux prochaines années. Dans le cadre de l'attribution des permis, le Ministère a limité le ratio des permis internationaux à un maximum de 55 % (à l'exclusion des domaines à forte demande) des inscriptions de première année d'un établissement en 2023.

Recommandation 19 : Mesures 1 et 2

Pour favoriser et appuyer l'amélioration continue du rendement des universités dans le cadre des futures ententes de mandat stratégiques, le ministère des Collèges et Universités devrait :

- réévaluer les paramètres de rendement futurs et les modifier afin qu'ils relèvent du contrôle des universités et qu'ils n'accroissent pas la dépendance à l'égard des inscriptions d'étudiants étrangers sans une stratégie à plus long terme pour atténuer les risques de cette approche en matière de viabilité financière;

État : **Peu ou pas de progrès.**

- collaborer avec les universités pour réévaluer leurs formules d'établissement des cibles de rendement dans les futures ententes de gestion stratégique afin que les cibles ne soient pas inférieures à la cible de l'exercice précédent ou au rendement réel atteint;

État : **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le Ministère a fait savoir qu'il avait lancé des consultations sur la prochaine série d'ententes de mandat stratégique (EMS) et qu'il tiendrait compte de ces recommandations dans la conception des paramètres et du modèle.

Recommandation 19 : Mesure 3

- utiliser des mesures fondées sur des données, comme le suivi de la diplomation par numéro d'étudiant pour évaluer le cheminement scolaire des étudiants vers l'obtention du diplôme et la contribution au marché du travail et le rendement qu'ils réalisent après l'obtention du diplôme.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a accompli peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. Il nous a informés qu'il travaillait à l'élaboration d'un outil de suivi de la diplomation des étudiants en utilisant leur numéro d'immatriculation scolaire de l'Ontario. Il a précisé que le nouvel outil serait prêt à être mis en œuvre pour l'exercice 2025-2026.

Recommandation 20 : Mesure 1

Pour offrir un mécanisme de surveillance et de responsabilisation accrues des universités, le ministère des Collèges et Universités devrait utiliser les ententes de paiement de transfert comme ententes de financement pour les universités au lieu des ententes de mandat stratégiques.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer cette recommandation. Comme nous l'avons mentionné dans notre rapport d'audit de 2022, les EMS ne comprennent pas d'éléments pouvant donner au Ministère l'assurance que les ressources sont optimisées.**

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il continuera de financer les universités par l'entremise d'EMS. Le Ministère a souligné que les ententes de paiement de transfert imposeraient un fardeau administratif supplémentaire aux établissements.

Recommandation 21 : Mesure 1

Afin de fournir au ministère des Collèges et Universités (le Ministère) les outils et les pouvoirs dont il a besoin pour assurer la viabilité financière des universités autorisées par la loi à offrir des programmes d'études postsecondaires en Ontario, le Ministère devrait :

- élaborer des critères pour attribuer annuellement une cote de risque à chaque université;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons remarqué qu'en septembre 2023, le Ministère a publié le Cadre pour la responsabilité financière des universités, qui comprend huit paramètres financiers pour évaluer la viabilité financière d'une université. Ces paramètres comprennent notamment le ratio des réserves primaires (jours), le ratio du fonds de roulement, le ratio de viabilité, le ratio d'endettement, le ratio dette-revenus, le ratio de la charge d'intérêts, le ratio de l'excédent et le ratio des revenus nets d'exploitation. Le cadre comprenait également l'exigence d'obtenir une cote de solvabilité auprès de certaines agences de notation de premier plan.

Recommandation 21 : Mesure 2

- surveiller de façon proactive les universités à fort risque qui ont été indiquées.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En mai 2024, le Ministère a effectué une évaluation des risques pour la santé financière des universités de l'Ontario pour l'exercice 2022-2023, à l'aide des paramètres décrits dans la **Recommandation 21, Mesure 1**. Deux universités ont reçu une cote de risque élevé et, par conséquent, devaient élaborer un plan de redressement dans les trois prochains mois (fin août 2024) afin de prendre des mesures correctives.

Le plan de redressement devait comprendre : des budgets pluriannuels et des projections des flux de trésorerie, une explication et une analyse approfondies des causes des résultats liés aux paramètres financiers, et les mesures à prendre par l'université pour améliorer les résultats afin de relever les paramètres de santé financière à un niveau acceptable.

Les universités présentant un risque élevé doivent également fournir des rapports d'étape au Ministère tous les six mois pendant une période de trois ans ou jusqu'à ce que toutes les catégories de santé financière ne nécessitent pas d'interventions intensives.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	4	4				
Recommandation 2	2	1		1		
Recommandation 3	2	1,34		0,33	0,33	
Recommandation 4	6	3,75	1	1,25		
Recommandation 5	3	1,33		1,67		
Recommandation 6	2		0,5	1,5		
Recommandation 7	1		0,25	0,5	0,25	
Recommandation 8	3	0,25	0,75	2		
Recommandation 9	3	2,75		0,25		
Recommandation 10	3	0,33		2,42	0,25	
Recommandation 11	1		0,25	0,75		
Recommandation 12	3	2,25	0,5	0,25		
Recommandation 13	2	0,58	0,25	1,17		
Recommandation 14	1		0,25	0,75		
Recommandation 15	4	1	1,5	1	0,5	
Recommandation 16	4			4		
Recommandation 17	3	2		1		
Recommandation 18	4	1		2	1	
Recommandation 19	3			3		
Recommandation 20	1				1	
Recommandation 21	2	2				
Total	57	23,58	5,25	24,84	3,33	0
%	100	41	9	44	6	0