

Suivi du rapport spécial de mai 2022

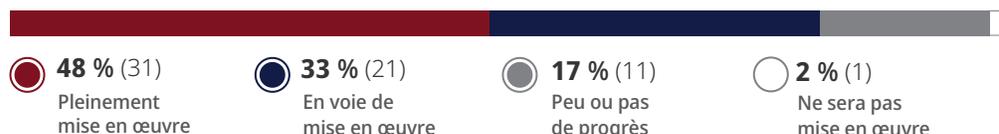
Université Laurentienne
Ministère des Collèges et Universités
Bureau du commissaire à l'intégrité
de l'Ontario

Rapport spécial sur l'Université Laurentienne

// Conclusion globale

Université Laurentienne

64 recommandations



Au 18 octobre 2024, l'Université Laurentienne (y compris son Conseil des gouverneurs et son Sénat) avait pleinement mis en œuvre 48 % des mesures que nous avons recommandées dans notre **Rapport spécial sur l'Université Laurentienne** de 2022. Elle avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 33 % des recommandations.

- Notamment, l'Université a pleinement mis en œuvre les recommandations relatives à la préparation des budgets sur la même base que ses états financiers consolidés, à l'élaboration d'une matrice des compétences des membres du Conseil et d'une nouvelle politique sur les conflits d'intérêts à l'intention des membres du Conseil, et elle a aussi fixé la durée maximale du mandat de ces derniers.
- De plus, elle publie en temps utile des trousseaux d'information du Conseil et des procès-verbaux des réunions publiques et privées de ce dernier.

En février 2021, l'Université Laurentienne est devenue la première université financée par l'État au Canada à se prévaloir de la protection accordée par la *Loi sur les arrangements avec les créanciers*

des compagnies (la Loi ou la LACC). L'Université a cessé de recourir au processus prévu par cette loi en novembre 2022, et elle a apporté depuis différents changements touchant ses opérations et sa gouvernance. Toutefois, il y a encore beaucoup de travaux en cours. En avril 2023, l'Université a retenu les services d'experts-conseils externes pour se doter d'un plan détaillé de transformation opérationnelle (le « plan de transformation ») afin de disposer des systèmes, des processus et des politiques nécessaires pour appuyer au mieux ses missions d'enseignement universitaire et de recherche. Bon nombre des mesures à l'appui de la mise en œuvre de nos recommandations figurent dans le plan de transformation et sont en cours.

L'Université a fait peu de progrès à l'égard de 17 % de nos recommandations.

- Bon nombre des recommandations en question concernent la planification des immobilisations. Parallèlement à la fin de son processus de restructuration en application de la LACC, l'Université a conclu une entente de prêt avec le ministère des Collèges et Universités (le Ministère). Aux termes de cette entente, l'Université ne peut engager des dépenses d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars pendant la durée du prêt (15 ans) – qu'il s'agisse d'un poste de dépenses donné ou de dépenses agrégées – sans l'approbation préalable du Ministère. Par conséquent, elle n'a entrepris ni proposé aucun nouveau grand projet d'immobilisations.
- L'Université dispose d'un plan quinquennal d'immobilisations qui met l'accent sur les projets essentiels d'entretien différé. Ce plan est intégré aux prévisions financières qu'elle produit et qu'elle soumet au Ministère. Toutefois, l'Université n'a pas préparé de plan d'immobilisations à plus long terme en concordance avec son nouveau plan stratégique pour la période allant de 2024 à 2029. Elle prévoit élaborer un nouveau plan d'immobilisations à long terme qui sera étroitement lié à son plan stratégique, de pair avec le renouvellement de son plan directeur du campus.

L'une de nos recommandations (ou 2 % de l'ensemble des recommandations formulées) ne s'applique plus, par suite de la modification du mandat du Comité des finances du Conseil des gouverneurs.

- Cette recommandation portait expressément sur certains critères de l'ancien mandat de ce comité, qui ont été supprimés depuis.

Ministère des Collèges et Universités

13 recommandations



Au 18 octobre 2024, le ministère des Collèges et Universités avait pleinement mis en œuvre 23 % des mesures que nous avons recommandées dans notre **Rapport spécial sur l'Université Laurentienne** de 2022. Le Ministère avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 38 % des recommandations.

- Il a pleinement mis en œuvre la recommandation consistant à collaborer avec l'Université pour s'assurer qu'un leadership solide est en place à mesure que cette dernière cesse de se prévaloir du processus de la LACC.

Cependant, le Ministère a réalisé peu de progrès en vue de la mise en œuvre de 23 % de nos recommandations.

- Cela comprend notamment la communication de lignes directrices aux conseils des universités pour s'assurer qu'ils disposent de structures de gouvernance pleinement fonctionnelles et efficaces, et l'évaluation des avantages qu'il y aurait à déposer un projet de loi pour donner au Ministère la capacité d'intervenir lorsque cela est requis, par exemple pour nommer un superviseur afin de prendre le contrôle des activités d'une université en cas de graves préoccupations financières ou pour fixer des plafonds à l'égard des déficits.

L'une des mesures recommandées (8 % de l'ensemble des mesures) ne s'applique plus à la suite des modifications apportées à la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (la *Loi* ou la LACC).

- La recommandation en question consistait à évaluer les avantages du dépôt d'un projet de loi visant à empêcher les universités de se restructurer en vertu de la *Loi*, mais cette dernière a été modifiée pour établir que les établissements d'enseignement postsecondaire publics prescrits ne peuvent pas présenter une demande de protection en vertu de la *Loi*.

Une autre des recommandations (8 %), qui consistait à intégrer des paramètres de mesure du rendement financier au nouveau modèle de financement fondé sur le rendement, ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario demeure pour sa part d'avis que la santé financière et le rendement financier des établissements devraient être pris en compte dans les décisions de financement du Ministère.

Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario

2 recommandations

 **100 % (2)**
Pleinement
mise en œuvre

Au 18 octobre 2024, le Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario avait pleinement mis en œuvre la totalité des mesures que nous avons recommandées dans notre **Rapport spécial sur l'Université Laurentienne** de 2022.

- Cela inclut la recommandation de clarifier et de promouvoir les exigences applicables aux universités et à d'autres organismes du secteur parapublic aux termes de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* et de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'**annexe**).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre janvier et octobre 2024. Nous avons obtenu de l'Université Laurentienne et du ministère des Collèges et Universités une déclaration écrite selon laquelle, au 14 novembre et au 8 novembre 2024, respectivement, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

Université Laurentienne

Administration de l'Université Laurentienne

1. Planification stratégique

À la suite de notre audit initial, nous avons noté dans notre rapport que les plans stratégiques de l'Université Laurentienne ne tenaient pas compte des orientations à long terme de l'Université ni de ses besoins futurs en matière d'immobilisations, et qu'ils étaient parfois fondés sur des preuves anecdotiques en vue de justifier d'importants investissements en immobilisations.

Recommandation 1 : Mesure 1

Établir des objectifs et des mesures qui s'inscrivent dans un nouveau plan stratégique. Ils sont fondés sur des données probantes et réalisables compte tenu de sa situation financière actuelle et de sa viabilité scolaire.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université Laurentienne avait élaboré un nouveau plan stratégique quinquennal (2024-2029) ainsi qu'un plan de mise en œuvre connexe, qui ont tous deux été approuvés par le Conseil des gouverneurs le 16 février 2024. Chaque orientation énoncée dans le plan stratégique est assortie d'objectifs et de mesures. Le plan de mise en œuvre décrit les tactiques et les indicateurs de rendement clés utilisés pour réaliser et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats visés par le plan stratégique. Pour sa part, le plan stratégique souligne l'importance des partenariats et de la collaboration dans l'optique de quatre orientations stratégiques : améliorer l'expérience des étudiants; appuyer les missions d'enseignement universitaire et de recherche de l'Université; renforcer les collectivités que sert l'Université; soutenir le personnel de l'Université.

Ainsi que nous l'avons mentionné dans notre rapport de 2022, la demande de protection en application de la *Loi* a eu des répercussions préjudiciables sur la Laurentienne et sa collectivité, et ce, à plus d'un égard. Nous avons constaté que les objectifs et les mesures du plan stratégique sont axés sur l'atténuation des répercussions de la demande de protection en application de la *Loi*. Le plan vise notamment à rebâtir les relations internes et externes, à hausser le nombre d'inscriptions et à améliorer l'expérience des étudiants.

Il prévoit également le remaniement du plan directeur du campus de l'Université afin de mettre l'accent sur l'entretien, le renouvellement, la préservation et le développement durable. En revanche, nous avons noté en 2022 que de grands projets d'immobilisations avaient été entrepris avant l'achèvement d'un plan directeur du campus par l'Université, et que cette dernière n'avait pas de plan financier permettant de déterminer si ces projets seraient viables. Un plan directeur du campus peut aider à déterminer les priorités au chapitre des projets d'immobilisations actuels et futurs, en fonction de ce qui peut être réalisé au moyen des ressources financières disponibles.

Recommandation 2 : Mesure 1

Inclure dans le plan stratégique de l'Université des indicateurs de rendement clés qui mesurent nettement l'atteinte des résultats escomptés.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici février 2025.**

Détails

Dans le cadre de son plan de mise en œuvre, l'Université Laurentienne a défini des indicateurs de rendement clés (IRC) afin de mesurer les résultats de son plan stratégique. Nous avons toutefois constaté que les objectifs n'étaient pas tous assortis d'IRC : certains IRC devaient être élaborés ultérieurement, ou être subordonnés à l'achèvement d'autres documents de planification, comme le plan d'études, le plan de recherche, le plan directeur du campus, le plan d'affaires et le plan de communication et de mobilisation des intervenants.

De plus, certains des IRC définis étaient incomplets et ne présentaient pas toujours un lien manifeste avec l'objectif énoncé. En outre, aucun des IRC n'était assorti de détails sur la source d'information utilisée, ni sur les données de référence ou les cibles.

Nous avons relevé de multiples cas où l'IRC indiqué ne mesurait pas les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés du plan stratégique. Par exemple, l'un des résultats de ce plan consiste à améliorer l'offre de programmes et de partenariats francophones et autochtones. Or, l'IRC connexe est axé sur la sensibilisation stratégique et la mobilisation. On ne fournit pas suffisamment de renseignements pour qu'il soit possible de savoir ce qu'englobe cet IRC ou comment il permettra de mesurer l'atteinte du résultat escompté.

L'Université nous a fait savoir que tous les IRC du plan de mise en œuvre seront entièrement définis d'ici février 2025. Elle a récemment créé un nouveau poste, soit celui de vice-recteur associé aux initiatives stratégiques, qui aura notamment comme tâche de diriger l'élaboration des IRC et de mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats visés par le plan stratégique.

Recommandation 3 : Mesure 1

Au moins une fois l'an, étudier ces indicateurs et apporter les ajustements nécessaires au plan stratégique de l'Université pour appuyer le maintien des progrès vers l'atteinte de ses objectifs.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici juin 2025.**

Détails

Au cours de notre suivi, l'Université nous a déclaré que les IRC du plan de mise en œuvre seront régulièrement communiqués au Conseil et examinés chaque année par le Comité de vérification et de gestion des risques du Conseil ainsi que par l'équipe de direction pour s'assurer que les résultats prévus aux termes de son plan stratégique sont atteints. L'Université prévoit soumettre un rapport sur les progrès touchant les IRC à l'examen du Conseil d'ici juin 2025 au plus tard.

L'Université a également fait savoir à notre Bureau que ce rapport sera publié sur son site Web sous forme de tableau de bord des IRC, et que ce dernier sera mis à jour chaque année, ce qui permettra au public de faire le suivi des progrès réalisés à l'égard des IRC et des résultats visés par le plan stratégique.

2. Planification des immobilisations

Lors de notre audit initial, nous n'avions trouvé aucun document montrant que l'Université disposait d'un plan qui précisait si ses grands investissements en immobilisations seraient viables ou si l'on pouvait raisonnablement s'attendre à ce que chaque projet génère assez de revenus pour couvrir les frais d'exploitation courants, les intérêts sur la dette et le remboursement du principal de la dette. De plus, certains projets avaient été approuvés avant l'achèvement des plans d'immobilisations à long terme.

À l'approche de l'année 2010, l'Université faisait déjà face à des difficultés financières. C'est pourquoi, en 2010, elle avait modifié sa politique de gestion de la dette interne pour pouvoir contracter encore plus de dettes au titre des immobilisations.

Recommandation 4 : Mesures 1 et 2

Dresser un plan d'immobilisations à long terme comportant des mises à jour annuelles conformément aux objectifs à long terme de l'Université et aux besoins actuels et futurs en immobilisations. Le plan d'immobilisations doit :

- Être conforme au plan stratégique de l'Université.
- Inclure une évaluation de la viabilité financière à long terme des nouveaux projets qui tient compte de tous les revenus pertinents que les projets devraient générer et de tous les coûts de fonctionnement et coûts du service des dettes connexes nécessaires à la construction des projets.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université n'avait pas fait de progrès importants dans la préparation d'un plan d'immobilisations à long terme concordant avec son plus récent plan stratégique (2024-2029). Cela tient en partie aux conditions financières et aux restrictions relatives aux dépenses en immobilisations qui ont été imposées à l'Université par le Ministère. Aux termes de son entente de prêt de sortie (l'entente) conclue avec le Ministère, l'Université n'est pas autorisée à effectuer des dépenses d'acquisition, d'investissement ou d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars – dépenses individuelles ou agrégées – pendant la durée du prêt (15 ans) sans l'approbation préalable du Ministère. L'entente exige également que l'Université fournisse au Ministère des prévisions financières quinquennales, qui comprennent un résumé détaillé des acquisitions, des investissements et des dépenses en immobilisations, ainsi que de l'utilisation prévue des excédents de fonctionnement et autres excédents. Tout plan d'immobilisations à long terme devra être conforme aux modalités de l'entente et être approuvé par le Ministère.

L'Université s'attend à ce que le plan d'immobilisations à long terme soit fortement rattaché au plan stratégique 2024-2029 de l'Université, qui prévoit le renouvellement de son plan directeur du campus.

Les prévisions financières quinquennales de l'Université pour la période allant de 2022-2023 à 2026-2027 comprenaient des dépenses en immobilisations devant servir à réaliser des projets essentiels d'entretien dont l'exécution avait été différée, ainsi qu'à effectuer des travaux de mise à niveau des technologies de l'information et de transformation des immobilisations. L'Université veille actuellement à ce que les dépenses en immobilisations correspondent à ces prévisions financières quinquennales.

Recommandation 4 : Mesure 3

- Établir des normes relatives à l'état des bâtiments.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici février 2025.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'Université avait retenu les services d'un expert-conseil externe pour effectuer une évaluation de l'état de l'ensemble des installations de son campus, ainsi que des évaluations de l'état des infrastructures. Le rapport de l'expert-conseil externe servira à définir un nouvel indice de l'état des installations, en vue d'établir des normes relatives à l'état des bâtiments de l'Université. Ces travaux devraient être menés à terme d'ici février 2025.

Recommandation 4 : Mesure 4

- Veiller à ce que les besoins actuels en matière de réparation et d'entretien soient priorisés pour appliquer les pratiques exemplaires relatives au cycle de vie du capital.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici avril 2025.**

Détails

Une fois que l'Université aura terminé l'élaboration de son nouvel indice de l'état des installations (en principe d'ici février 2025, comme cela a été mentionné précédemment), elle établira d'ici avril 2025 une liste des projets d'entretien différés qui doivent être exécutés en priorité.

Recommandation 5 : Mesure 1

Limiter les nouveaux projets d'immobilisations à ceux qui sont priorisés dans le plan d'immobilisations à long terme, une fois celui-ci approuvé par le Conseil des gouverneurs.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons déjà indiqué dans nos commentaires précédents sur la **recommandation 4** que l'Université n'avait pas préparé de plan d'immobilisations à long terme. À l'heure actuelle, l'Université n'est pas autorisée à effectuer des dépenses d'acquisition, d'investissement ou d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars – dépenses individuelles ou agrégées – pendant la durée du prêt (15 ans), sans l'approbation préalable du Ministère. Par conséquent, l'Université peut uniquement engager des dépenses en immobilisations pour réaliser des projets d'entretien essentiels dont l'exécution a été différée, ainsi que des travaux de mise à niveau des technologies de l'information et de transformation des immobilisations; ces dépenses sont incluses dans ses prévisions financières quinquennales présentées au Ministère et dans son budget de 2024-2025.

Recommandation 6 : Mesure 1

Élaborer une politique sur les dettes d'immobilisations qui exige que l'Université conserve des liquidités suffisantes en cas d'urgences financières éventuelles.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'Université avait mis à jour sa politique sur les dettes d'immobilisations pour tenir compte des exigences de l'entente de prêt de sortie (l'entente). Aux termes de cette entente, l'Université n'est pas autorisée à contracter des dettes – sauf si le montant global ne dépasse pas 10 millions de dollars – sans obtenir au préalable l'approbation écrite du Ministère. De plus, l'Université doit respecter un certain nombre d'engagements financiers (ratios). Par exemple, à la fin de chaque exercice à compter du 30 avril 2026, l'Université doit maintenir un ratio des réserves primaires d'au moins 30 jours.

Recommandation 7 : Mesure 1

Établir, dans sa politique sur les dettes d'immobilisations, des ratios de limite d'endettement qui tiennent compte de toutes les dettes et qui sont fondés sur les pratiques exemplaires des universités, pour s'assurer que les emprunts ne dépassent pas les limites.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Ainsi que cela est mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 6**, l'Université a mis à jour sa politique sur les dettes d'immobilisations dans le but de s'assurer que les ratios de limite d'endettement tiennent compte de toutes les dettes de l'établissement ainsi que des ratios financiers à respecter aux termes de l'entente de prêt de sortie, ces paramètres étant fondés sur les pratiques exemplaires des universités de l'Ontario.

Recommandation 8 : Mesure 1

Veiller à ce que les approvisionnements de tous les marchés associés aux projets d'immobilisations soient conformes aux exigences provinciales en matière d'approvisionnement pour le secteur parapublic.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'Université avait mis à jour sa politique d'approvisionnement en juin 2024 pour s'assurer que tous les marchés associés aux projets d'immobilisations sont conformes aux exigences provinciales en la matière, notamment celles

énoncées dans la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic et dans la *Loi de 2022 sur l'initiative favorisant l'essor des entreprises ontariennes*.

La politique d'approvisionnement sous sa forme révisée contient une nouvelle section portant sur les projets d'immobilisations, qui décrit les processus d'approbation et d'exécution de tous les projets d'immobilisations de l'Université. Cette section énonce aussi les pouvoirs d'approbation applicables à tous les projets de construction et d'entretien en fonction de leur valeur monétaire, de même que les approbations requises à différents jalons de l'exécution des projets. Dans le cas des marchés de construction, la méthode d'approvisionnement est fondée sur la valeur monétaire du marché. Par exemple, les marchés de construction d'une valeur de 1 million de dollars ou plus nécessitent un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert.

3. Opérations financières

Notre audit initial avait révélé que le Conseil n'avait ni reçu ni veillé à recevoir des renseignements suffisants et pertinents sur les finances, les flux de trésorerie, les plans et les activités de l'Université. Au total, 8 des 10 budgets présentés au Conseil pour les années universitaires 2010-2011 à 2019-2020 reflétaient les budgets de fonctionnement équilibrés qui avaient été projetés. Toutefois, pour toutes ces années sauf deux, l'Université avait enregistré des déficits. Cet écart était attribuable au fait que les budgets fournis au Conseil et au Comité des finances étaient des budgets « de portée limitée » qui n'englobaient pas les dépenses en immobilisations ou les revenus et dépenses liés aux subventions de recherche.

Recommandation 9 : Mesure 1

Préparer tous les budgets présentés au Conseil sur la même base que les états financiers consolidés de l'Université.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que l'Université avait préparé des budgets consolidés sur la même base que ses états financiers consolidés pour les exercices 2023-2024 et 2024-2025. À l'heure actuelle, la préparation de budgets consolidés nécessite le recours à des processus manuels laborieux. L'Université entend rationaliser la préparation de ses budgets consolidés dans le cadre de son plan de transformation, qui comprendra un nouveau système de planification et de budgétisation. Ce système fera partie du système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) remanié de l'Université, qui sera également utilisé pour la comptabilité financière.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour assurer l'efficacité de la fonction des finances, réévaluer le niveau de ressources au sein de la fonction et nommer aux postes, en particulier les postes de supervision, des personnes ayant un titre comptable professionnel, comme le titre de comptable professionnel agréé.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'Université était en voie de mettre en œuvre son plan de transformation. L'Université examine l'efficacité de la fonction des finances dans le cadre du volet finances du plan de transformation.

Avec l'aide d'un expert-conseil, elle a élaboré une feuille de route détaillée et un plan pour son volet finances. Il existe des feuilles de route pour chaque volet de travail secondaire, comme la planification et l'analyse financières, la paie, les opérations financières, la trésorerie, la comptabilité, les politiques et procédures, et la structure organisationnelle.

En avril 2024, par suite du départ à la retraite du titulaire précédent du poste, l'Université a embauché une nouvelle vice-rectrice associée aux services financiers, qui détient le titre de comptable professionnel agréé (CPA). Elle a aussi embauché un gestionnaire des services financiers afin de pourvoir un poste vacant. Au total, six membres à temps plein et deux membres à temps partiel du personnel de la fonction des finances détiennent le titre de CPA. L'Université examinera la structure finale de la fonction des finances dans le cadre de son plan de transformation. La nouvelle structure devrait être mise en place d'ici décembre 2024.

Recommandation 11 : Mesure 1

Élaborer des rapports automatisés normalisés (p. ex., classement chronologique des comptes débiteurs, liste des apports reportés, flux de trésorerie de financement) qui fournissent à l'administration de l'Université des renseignements détaillés, exacts et opportuns.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université n'avait pas encore commencé à préparer des rapports automatisés normalisés. L'Université entend donner suite à cette recommandation dans le cadre du volet finances de son plan de transformation, dont la mise en œuvre est en cours.

Elle prévoit acquérir et mettre en application des modules de trésorerie, ce qui lui permettra d'élaborer des rapports de gestion automatisés. À l'heure actuelle, l'Université continue d'utiliser des processus manuels pour effectuer les rapprochements et produire des rapports afin de préparer l'information financière à l'intention du Ministère et du Conseil.

Recommandation 12 : Mesure 1

Rationaliser le plan comptable du grand livre général pour tenir compte des mises à jour des conventions comptables, des changements récents apportés à la présentation des états financiers externes et des besoins en matière de rapports de l'administration.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que l'Université n'avait pas encore rationalisé son plan comptable aux fins du grand livre général pour tenir compte des mises à jour des méthodes comptables ou des changements récents apportés à ses états financiers consolidés. L'Université a l'intention d'examiner et de remanier son plan comptable dans le cadre du volet finances de son plan de transformation en cours.

De plus, elle prévoit acquérir et mettre en application des modules de gestion du grand livre général et du financement (projets/subventions), ce qui lui permettra d'élaborer des rapports de gestion automatisés.

Recommandation 13 : Mesure 1

Accroître le recours à la tenue de dossiers numériques pour les documents sources, comme les ententes importantes, les factures des fournisseurs et les demandes de remboursement des employés.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mai 2026.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université a accru le recours à la tenue de dossiers numériques pour les documents sources. Par exemple, elle a mis à jour son système de traitement des demandes de remboursement des employés. De plus, elle mène des travaux en vue de regrouper en un même endroit des ententes importantes (loyers, subventions gouvernementales, etc.).

L'Université entend donner pleinement suite à cette recommandation dans le cadre du volet technologies de l'information de son plan de transformation, qui est déjà en cours et doit être entièrement mis en œuvre d'ici mai 2026. Les exigences en matière de gestion des documents seront intégrées à chacun des volets de travail : ressources humaines, finances, services d'inscription et affaires étudiantes, technologies de l'information, et planification des ressources d'entreprise.

4. Fonds réservés

Nous avons noté en 2022 que, comme sa capacité de financer ses projets d'immobilisations avait diminué, l'Université avait commencé à puiser de façon inappropriée à même des fonds qui avaient été affectés à d'autres fins, par exemple des fonds destinés à des projets de recherche et à des prestations de retraite pour soins de santé des employés. Ce n'est que le 21 décembre 2020 que l'Université a commencé à exercer une gestion séparée de ces fonds.

Recommandation 14 : Mesure 1

Classer les apports reportés (constitués de subventions de recherche, de dons affectés et d'autres fonds reçus pour le compte de tiers) comme passif à court terme dans l'état consolidé de la situation financière de l'Université afin de mieux refléter la nature du passif, et présenter les variations du solde des apports reportés comme une variation du fonds de roulement hors trésorerie (flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation) dans son état consolidé des flux de trésorerie.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que l'Université avait classé les apports reportés à titre de passifs à court terme dans ses états financiers consolidés de 2020-2021, et qu'elle avait maintenu ce changement lors de la présentation de ses états financiers consolidés de 2021-2022 et de 2022-2023.

Pendant notre suivi, l'Université a commencé à présenter les variations du solde des apports reportés sous forme de variation du fonds de roulement hors trésorerie (flux de trésorerie des activités d'exploitation) dans son état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 30 avril 2024.

Recommandation 15 : Mesure 1

Séparer les fonds externes réservés dans des comptes bancaires distincts et faire un suivi indépendant de ces fonds pour s'assurer que leur utilisation est conforme aux restrictions.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que l'Université réserve des fonds externes dans des comptes bancaires distincts, et qu'un suivi indépendant de ces fonds est assuré. Elle a adopté cette pratique en décembre 2020.

L'Université présente un rapprochement du solde d'ouverture et du solde de clôture des fonds externes réservés, y compris les contributions reçues et les montants utilisés au cours de l'exercice, dans les notes afférentes à ses états financiers consolidés audités.

Recommandation 16 : Mesure 1

Respecter ses engagements en matière de recherche conformément aux obligations applicables énoncées dans les ententes de financement.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici novembre 2025.**

Détails

Nous avons appris que l'Université peut donner suite à des engagements en matière de recherche uniquement à partir des fonds reçus depuis le 20 décembre 2020, et ce, pour tout nouvel engagement en matière de recherche pris par la suite. Les fonds de recherche reçus avant le 20 décembre 2020 entrent dans la catégorie des réclamations pouvant faire l'objet d'une transaction aux termes du plan d'arrangement en application de la LACC. Toutefois, dans le cadre de son budget de 2024-2025, l'Université a établi une affectation de 3,2 millions de dollars à même ses réserves d'exploitation pour se conformer à des engagements antérieurs à décembre 2020 à l'égard de projets de recherche en cours. Dans le cadre de son budget de 2025-2026, l'Université entend demander au Conseil l'autorisation d'utiliser le solde inutilisé des fonds de recherche à la fin de l'exercice 2024-2025 pour achever ces projets de recherche antérieurs à décembre 2020.

L'Université estime être en mesure de mener à terme d'ici novembre 2025 tous les projets de recherche antérieurs à décembre 2020 qui sont toujours en cours.

5. Viabilité des programmes universitaires

Il incombe au recteur de s'assurer que le Sénat et le Conseil des gouverneurs reçoivent des renseignements appropriés afin que les programmes universitaires offerts par l'Université soient financièrement viables. Nous avons constaté lors de notre audit initial que la haute direction ne produisait pas les analyses financières nécessaires pour permettre de s'acquitter de cette responsabilité.

Recommandation 17 : Mesure 1

Évaluer régulièrement la viabilité financière de sa série de programmes et de cours en comparant les revenus générés par les programmes et les cours avec les coûts connexes.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mai 2026.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que la mise en œuvre d'un modèle de budgétisation axé sur les activités constituait l'une des priorités du plan de transformation de l'Université Laurentienne. Un modèle de budgétisation axé sur les activités est nécessaire si l'on veut assurer la concordance entre les revenus provenant des inscriptions et de la recherche avec les coûts associés aux facultés et aux départements administratifs aux fins des programmes et des cours de l'Université. Cela permettra à l'Université d'effectuer des analyses continues de la viabilité financière de sa série de programmes et de cours.

L'Université indique avoir effectué une analyse des lacunes que présentent les processus et les outils actuels, et avoir entamé le processus requis pour se doter d'un nouvel outil de budgétisation afin de pouvoir faire la transition vers un modèle axé sur les activités. Une fois le fournisseur sélectionné, le nouvel outil de budgétisation devra être conçu et mis à l'essai. La mise en œuvre complète du modèle de budgétisation axé sur les activités dépendra également de l'intégration du nouvel outil à d'autres systèmes prévus dans le plan de transformation, entre autres un nouveau système d'information sur les ressources humaines. La mise en œuvre complète d'un modèle de budgétisation axé sur les activités devrait débuter d'ici mai 2026 pour le cycle budgétaire de l'exercice 2026-2027.

Recommandation 18 : Mesure 1

En se fondant sur l'évaluation financière et d'autres considérations qualitatives, comme le mandat et les valeurs fondamentales de l'Université, formuler régulièrement des recommandations au Sénat et au Conseil sur les modifications à apporter aux programmes et aux cours pour s'assurer qu'ils continuent de contribuer aux orientations pédagogiques à long terme de l'Université.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici avril 2026.**

Détails

En juillet 2023, l'Université Laurentienne a mis sur pied un groupe de gestion des inscriptions pour appuyer la planification annuelle des inscriptions au niveau des facultés et des programmes afin de promouvoir des programmes universitaires financièrement viables et de grande qualité.

Conformément à son mandat, ce groupe doit présenter un rapport au Sénat chaque année, de manière que la viabilité financière des programmes universitaires constitue une priorité absolue.

Le nouveau recteur de l'Université a confirmé que le groupe préparera son premier rapport pour le cycle annuel des travaux du Sénat, et ce, à temps pour les préparatifs en vue de l'approbation du budget de 2025-26 par le Conseil le 25 avril 2025.

De plus, l'Université a mis en œuvre une méthodologie axée sur la viabilité financière de ses programmes, qui est utilisée pour élaborer son budget. Par exemple, les facultés doivent soumettre des plans d'embauche et des stratégies de limitation des coûts ou de génération de revenus.

L'Université a également lancé un projet pilote de partage des revenus pour s'assurer que les programmes qui ne génèrent pas autant de revenus que d'autres, mais qui font toujours partie de l'orientation à long terme de l'établissement, sont subventionnés par les programmes générant davantage de revenus. Le partage des revenus est conditionnel à l'atteinte des objectifs des facultés en matière d'inscriptions. Pour bénéficier du mécanisme de partage des revenus au cours de l'année budgétaire 2024-2025, les facultés doivent avoir maintenu leur nombre total d'inscriptions au niveau des programmes et avoir enregistré une hausse des inscriptions au niveau des cours par rapport à l'année de base 2023-2024.

Ce projet pilote de partage des revenus durera au moins deux ans. Bien que des progrès aient été réalisés en vue de donner suite à cette recommandation, l'Université n'a pas encore de modèle de budgétisation axé sur les activités. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, ce modèle est nécessaire pour permettre à l'Université d'effectuer des analyses continues de la viabilité financière de sa série

de programmes et de cours. L'Université s'attend à ce que la mise en œuvre complète d'un modèle de budgétisation axé sur les activités soit terminée d'ici avril 2026.

6. Ressources humaines

Nous avons observé en 2022 que les coûts associés à la haute direction de l'Université Laurentienne avaient augmenté d'environ 75 % entre 2010 et 2020. Nous avons également constaté que l'Université avait enfreint la loi provinciale sur les restrictions salariales visant les employés du secteur parapublic, accordant aux cadres supérieurs une rémunération globale de 389 000 \$ supérieure à ce que la loi permettait, et que son recrutement de cadres supérieurs manquait d'équité ou de justification.

Recommandation 19 : Mesure 1

Si des postes de membres de la haute direction et de membres de l'équipe de direction sont créés, et si des conseillers spéciaux ou d'autres consultants sont embauchés, préparer des analyses de rentabilisation qui justifient le besoin de ces postes. Les analyses de rentabilisation doivent indiquer nettement si l'Université dispose du budget et a les besoins opérationnels essentiels pour les postes.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici juin 2025.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons pu apprendre que toute proposition de création de nouveaux postes de haute direction à l'Université doit faire l'objet de discussions au niveau de la direction.

Les nouveaux postes de haute direction sont justifiés au moyen de présentations budgétaires, et chaque poste que l'on veut pourvoir est examiné par un comité composé du recteur et des vice-recteurs.

Afin d'évaluer les ressources budgétaires disponibles pour les postes que l'on veut pourvoir, on examine les présentations budgétaires par rapport aux engagements énoncés dans l'entente de prêt de sortie conclue avec le Ministère et aux nouveaux ratios de viabilité financière. Si les postes correspondent aux engagements et aux ratios du Ministère, ils seront inclus dans le budget. Une fois le budget approuvé, on rédige une description de travail qui documente et évalue les objectifs et les attentes se rapportant à chaque nouveau poste.

Bien que ce processus n'ait pas été officiellement documenté, l'Université nous a dit qu'elle révisera les politiques et procédures administratives d'embauche pour les postes de haute direction afin

d'y inclure une exigence consistant à fournir une justification qui établit que l'Université dispose du budget requis pour les postes et que ceux-ci servent à combler des besoins opérationnels essentiels. Les révisions devraient être effectuées d'ici juin 2025.

Recommandation 20 : Mesure 1

Toujours utiliser un processus équitable et transparent pour le recrutement et l'embauche de tous les employés. Ce processus doit comprendre des critères de sélection objectifs, des questions d'entrevue et des barèmes de notation pour la sélection des candidats.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**

Détails

Nous avons appris lors de notre suivi que l'Université Laurentienne élaborait une politique de recrutement, de sélection et d'embauche, assortie de modèles normalisés. La politique et les modèles en question devraient être approuvés d'ici décembre 2025.

Toujours dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné des versions provisoires de la politique et des modèles, et constaté qu'elles établissent un processus normalisé de recrutement, de sélection et d'embauche. L'Université a notamment rédigé une procédure d'entrevue normalisée afin d'assurer l'uniformité du processus pour tous les candidats. Par exemple, la procédure sous sa forme provisoire exige que les membres du jury de sélection notent tous les candidats immédiatement après les entrevues à l'aide de modèles normalisés, par souci d'équité et d'uniformité.

Recommandation 21 : Mesure 1

Consigner nettement la justification de l'embauche des candidats retenus.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 20**, nous avons appris que l'Université Laurentienne élaborait une politique de recrutement, de sélection et d'embauche, assortie de modèles normalisés. Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné des versions provisoires de la politique et des modèles, et constaté que l'on exige notamment que le jury de sélection documente la justification de l'embauche des candidats sélectionnés. La politique et les modèles en question devraient être approuvés d'ici décembre 2025.

Recommandation 22 : Mesure 1

Conserver toute la documentation requise en matière de ressources humaines, y compris les documents portant sur l'embauche, la promotion, le maintien en poste et le licenciement, conformément aux lois applicables et aux pratiques exemplaires.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 20**, nous avons appris que l'Université Laurentienne élaborait une politique de recrutement, de sélection et d'embauche, assortie de modèles normalisés, dont l'approbation devrait être obtenue d'ici décembre 2025. Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné des versions provisoires de la politique et constaté que cette dernière énonce clairement une exigence de conservation des documents relatifs aux ressources humaines. Cela comprend la conservation des documents versés aux dossiers personnels des candidats aux fins de recrutement, de sélection, d'embauche et d'intégration. De plus, l'Université nous a dit qu'elle avait commencé à planifier la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des dossiers (SGD) en mai 2024, et que ce système devrait être pleinement opérationnel d'ici avril 2025. Par suite de la mise en œuvre de ce nouveau système, l'Université devrait être davantage en mesure de conserver facilement la documentation sur les ressources humaines.

Recommandation 23 : Mesure 1

Veiller à ce que les salaires des cadres supérieurs ne dépassent pas les exigences législatives relatives à la rémunération des cadres du secteur parapublic.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que l'Université Laurentienne avait mis à jour sa politique sur les conditions d'emploi de ses cadres afin d'assurer la conformité à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (LRCSP). Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné cette politique et noté qu'elle avait été mise à jour, de manière que son libellé concorde avec le contenu prescrit dans la LRCSP. Notamment, elle énonce expressément que la rémunération et les avantages sociaux des cadres désignés de l'Université doivent être conformes aux restrictions définies dans la LRCSP.

La politique a été présentée au Conseil et a été approuvée par celui-ci en octobre 2024. De plus, l'Université nous a fait savoir que les contrats de travail de tous les cadres désignés nouvellement

embauchés contiennent maintenant un libellé qui rend compte de la nécessité de se conformer à la LRCSP. Nous avons examiné le contrat de travail d'un cadre désigné nouvellement embauché et avons constaté qu'il comprenait en effet un libellé visant à assurer la conformité à la LRCSP.

Recommandation 24 : Mesure 1

Élaborer une orientation stratégique sur ce qui constitue une dépense appropriée dans les fonds de dépenses discrétionnaires et pour tous les autres types de remboursements.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici février 2025.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'Université Laurentienne prévoyait mettre à jour et élaborer des politiques décrivant les dépenses discrétionnaires et les autres types de remboursements acceptables. Cela inclut une nouvelle politique sur les avantages accessoires (dont il est question à la recommandation 26), une politique révisée sur le remboursement des dépenses ainsi qu'une version mise à jour des lignes directrices sur les frais de voyage et d'autres dépenses remboursables. L'Université s'attend à ce que ces politiques et lignes directrices soient examinées par le Conseil à des fins d'approbation en décembre 2024 et en février 2025.

Recommandation 25 : Mesure 1

Exiger et conserver les factures approuvées et les documents relatifs aux demandes de remboursement pour toutes les formes de dépenses réclamées par les cadres supérieurs et les autres employés.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici avril 2025.**

Détails

Nous avons noté que l'Université Laurentienne avait commencé à planifier la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des dossiers (SGD) en mai 2024. Selon l'Université, l'élaboration d'un nouveau système facilitera la conservation des documents essentiels, comme les demandes de remboursement de dépenses; elle considère donc qu'il s'agit d'une priorité dans le contexte de son plan de transformation. L'Université nous a également dit que le plan de transformation comprend l'élaboration d'un module couvrant le processus allant de l'approvisionnement au paiement, à des fins de conformité aux contrôles internes applicables aux dépenses. Les activités d'approvisionnement en vue de la mise en œuvre de ce module débiteront en novembre 2024, et le processus devrait être terminé d'ici février 2025. Le SGD devrait être pleinement opérationnel d'ici avril 2025.

Recommandation 26 : Mesure 1

Élaborer et suivre une politique sur les avantages accessoires conforme aux exigences prescrites en matière de contenu et à la Directive sur les avantages accessoires dans le secteur parapublic.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université Laurentienne n'a pas encore de politique interne sur les avantages accessoires. L'Université nous a indiqué qu'elle élabore une politique pour rendre compte expressément des exigences de la Directive sur les avantages accessoires dans le secteur parapublic et pour surveiller l'utilisation des avantages accessoires afin de garantir la pleine conformité à ces exigences. Nous avons examiné une version provisoire de la politique interne proposée, et conclu qu'elle était conforme aux exigences de la Directive sur les avantages accessoires dans le secteur parapublic. L'Université indique qu'elle présentera la version provisoire de la politique au Conseil pour approbation en décembre 2024.

7. Lobbying

Nous avons noté dans le cadre de notre audit initial que, en 2020, la haute direction de l'Université Laurentienne avait commencé à demander l'aide du personnel interne et d'experts-conseils externes pour communiquer avec les gouvernements fédéral et provincial au sujet de sa restructuration financière et de ses besoins de financement. Nous avons aussi constaté que certaines de ces activités pouvaient s'inscrire dans la définition du lobbying en vertu des lois provinciales. Toutefois, au moment de l'audit, l'Université n'avait pas déposé de demande d'enregistrement de lobbyistes depuis 2010.

Recommandation 27 : Mesure 1

Faire le suivi des activités de lobbyiste de tous les employés qui participent à de telles activités, et procéder à une inscription des noms au registre et à une déclaration au Bureau du commissaire à l'intégrité lorsque les employés consacrent collectivement 50 heures ou plus par année civile, comme l'exige la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici janvier 2025.**

Détails

Le 19 juin 2024, l'Université Laurentienne a inscrit la rectrice et vice-chancelière auprès du Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario. Le commissaire au lobbying fédéral exige la déclaration mensuelle des lobbyistes enregistrés, tandis que, à l'échelle provinciale, l'Université n'est pas tenue de faire rapport au commissaire à l'intégrité sur une base continue.

En octobre 2024, l'Université a établi un protocole exigeant que toute activité qui pourrait être assimilée à du lobbying soit approuvée par le recteur de l'Université, et que le bureau du recteur soit responsable de toutes les inscriptions ainsi que des relations de l'Université avec les gouvernements. De plus, toujours en octobre 2024, l'Université a affiché sur son site Web des renseignements sur les exigences provinciales et fédérales en matière de lobbying. Au moment de notre suivi, l'Université n'avait pas encore élaboré de processus de suivi interne des activités de lobbying au niveau provincial, mais elle prévoyait le faire d'ici la fin de janvier 2025.

Recommandation 28 : Mesure 1

Évaluer officiellement les coûts et les avantages du recours à des consultants externes pour les services consultatifs en matière de relations gouvernementales.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que, depuis que la protection dont elle faisait l'objet en vertu de la LACC a pris fin, l'Université n'a pas fait appel à des experts-conseils externes pour la prestation de services consultatifs en matière de relations gouvernementales. L'Université a déclaré à notre Bureau qu'elle n'avait pas l'intention de le faire, mais elle s'est engagée à effectuer une analyse de rentabilisation si elle change d'avis.

Cette information n'était toutefois pas documentée officiellement dans une procédure ou une politique administrative, mais l'Université s'est engagée à élaborer d'ici janvier 2025 une procédure interne applicable en cas de recours à des services consultatifs externes en matière de relations gouvernementales.

Recommandation 29 : Mesure 1

Veiller à ce que des consultants externes, y compris des conseillers juridiques externes, s'inscrivent comme lobbyistes auprès du Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario, conformément aux exigences législatives.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici février 2025.**

Détails

En juin 2024, l'Université a élaboré un modèle de ligne directrice sur le recours aux services de conseillers juridiques externes qui comprenait une interdiction de tout lobbying politique ou autre.

L'Université met aussi à jour les directives en matière d'approvisionnement afin d'instaurer une exigence normalisée selon laquelle tous les experts-conseils doivent confirmer leur inscription ou certifier qu'aucune inscription n'est nécessaire. L'Université s'est engagée à tenir à jour une liste des fournisseurs et des experts-conseils externes qui doivent s'inscrire auprès du Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario. Ces directives devraient être mises en œuvre d'ici février 2025.

8. Relations de travail

Nous avons constaté en 2022 que, sur une base annuelle, il y avait plus de griefs déposés contre l'Université Laurentienne que contre toute autre université ontarienne. Entre 2010 et 2020, l'Université avait été visée par 35 griefs par année en moyenne (contre 12 à 15 par année pour une université ontarienne de taille moyenne type). L'administration avait en outre tardé à donner suite à des griefs onéreux déposés par des syndicats et qui portaient notamment sur des situations de discrimination et de harcèlement.

Malgré l'accumulation de sa dette, l'administration de l'Université avait choisi de ne pas collaborer avec les syndicats du corps professoral et du personnel pour gérer les problèmes financiers croissants de l'établissement. Le contrat de l'Université avec l'Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL) renferme une clause d'obligation financière, conçue pour composer avec des situations financières désastreuses. Le déclenchement de cette clause – qui se trouve dans la plupart des contrats de travail des professeurs universitaires au Canada – aurait obligé la haute direction à travailler en partenariat avec l'APPUL pour remédier à la situation financière de la Laurentienne. La haute direction a tardé à dessein à fournir des renseignements et n'a pas déclenché l'application de la clause. Elle a plutôt choisi, avec l'approbation du Conseil, de se prévaloir de la protection prévue par la LACC.

Recommandation 30 : Mesure 1

S'attaquer aux causes profondes du nombre proportionnellement plus élevé de griefs déposés contre l'Université Laurentienne par rapport aux autres universités ontariennes et évaluer de façon réaliste les mesures qui peuvent être prises pour réduire le nombre futur de griefs.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**

Détails

L'Université Laurentienne a embauché une nouvelle vice-rectrice associée aux ressources humaines en juin 2023 pour appuyer son processus de transformation organisationnelle, ce qui englobe la réorganisation de ses relations de travail, et elle a approuvé la création d'un nouveau poste de vice-recteur associé au soutien du corps professoral pour appuyer le perfectionnement du corps professoral, les relations de travail et le traitement des griefs.

En mai 2024, le département des ressources humaines de l'Université a commencé à effectuer et à présenter au Comité des ressources humaines du Conseil des analyses des causes profondes du taux de griefs de la Laurentienne. L'Université a déterminé que les causes profondes des griefs contre elle sont multiples, bon nombre de ceux-ci étant liés à des relations tendues et d'autres, au taux de roulement au sein de la haute direction et à une connaissance lacunaire des obligations contractuelles.

L'APPUL et le Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL) mènent leurs activités en fonction de leurs principales conventions collectives, mais aussi dans le cadre de plusieurs protocoles d'entente, ententes parallèles et modalités.

Par souci de clarté, lors de la prochaine ronde de négociations collectives avec ces deux syndicats, l'Université regroupera tous ces instruments. Elle a entamé des négociations collectives avec le SEUL en mai 2024, et elle fera de même avec l'APPUL en décembre 2025.

Recommandation 31 : Mesure 1

Établir des normes pour le règlement des griefs liés à des allégations de harcèlement ou de discrimination, conformément au Code de pratique sur le harcèlement au travail du ministère du Travail, et régler les griefs conformément aux normes établies.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En mai et en juin 2023, l'Université Laurentienne a mis à jour sa politique et son programme portant sur le respect au travail, qui décrivent notamment le processus à suivre en cas de plainte de discrimination ou de harcèlement présentée par des membres du corps professoral ou du personnel. La politique et le programme de l'Université s'appliquent à toute personne travaillant à l'Université; leur but est d'assurer le respect du Code de pratique sur le harcèlement au travail du ministère du Travail, de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, du *Code des droits de la personne* de l'Ontario, de la *Loi sur les normes d'emploi* et de la *Loi sur les relations de travail*.

Recommandation 32 : Mesure 1

Élaborer des critères avec les syndicats respectifs en ce qui concerne les conditions dans lesquelles l'application de la clause d'obligation financière serait déclenchée.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'on n'avait pas élaboré de critères concernant les conditions dans lesquelles la clause d'obligation financière serait déclenchée. L'Université Laurentienne a entamé des négociations collectives avec le SEUL en mai 2024, et elle fera de même avec l'APPUL vers la fin de 2025. Elle prévoit discuter de différentes clauses applicables, dont celle d'obligation financière, pendant les négociations collectives.

9. Conseiller juridique

L'une de nos observations en 2022 était que, bien qu'elle dispose d'un conseiller juridique interne, l'Université comptait beaucoup sur un conseiller juridique externe. Elle avait affecté des fonds totalisant 5,5 millions de dollars aux services de conseillers juridiques externes pour des travaux non liés à la LACC pendant une période de 11 ans allant jusqu'au 30 avril 2021. La plupart de ces coûts avaient été engagés pour des questions touchant les relations de travail. Cependant, des frais juridiques avaient également été engagés pour des situations non liées au travail. L'Université avait souligné que, dans bien des cas, les conseillers juridiques externes avaient été embauchés à la demande du Conseil et de la direction de l'époque.

Recommandation 33 : Mesure 1

Évaluer officiellement les coûts et les avantages de retenir les services d'un conseiller juridique externe et, selon les résultats de l'évaluation, retenir les services d'un conseiller juridique externe selon un processus juste et transparent.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté lors de notre suivi que l'Université Laurentienne avait mis en œuvre une nouvelle politique régissant les services juridiques en décembre 2023. Cette politique énonce les facteurs à prendre en considération pour décider s'il convient de faire appel aux services d'un avocat externe. Ces facteurs comprennent le rapport coût-efficacité, la capacité interne, les échéanciers pour la prestation des services juridiques, l'évaluation des risques ainsi que les connaissances et les compétences particulières requises.

La politique précise également que seule la conseillère juridique générale de l'Université peut embaucher des avocats externes et assurer la liaison avec eux, afin de garantir l'uniformité, l'équité et la transparence du processus lors de toute mission.

De plus, en juin 2024, le Bureau des affaires juridiques de l'Université Laurentienne a établi un mandat commun à utiliser à l'égard des cabinets juridiques externes pour assurer un bon rapport coût-efficacité, prévenir les conflits d'intérêts et interdire toute forme de lobbying par des avocats externes au nom de l'Université.

Recommandation 34 : Mesure 1

Pour réduire au minimum les frais juridiques externes en diminuant le recours à un avocat externe, embaucher un avocat interne qui est en mesure de traiter les questions juridiques plus fréquentes auxquelles l'Université est confrontée dans le cadre de ses activités normales.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'Université Laurentienne a embauché trois avocates depuis notre audit. Plus précisément, elle a embauché une nouvelle conseillère juridique générale en juin 2023, une conseillère juridique principale en septembre 2023 et une conseillère juridique en janvier 2024. Depuis, le Bureau des affaires juridiques a mis en œuvre un certain nombre de politiques et de procédures pour assurer la conformité continue de l'Université aux lois applicables, comme la *Loi sur l'accès à l'information* et

la protection de la vie privée, de sorte qu'il est moins nécessaire de recourir à des avocats externes pour donner suite aux demandes d'accès à l'information. Le Bureau des affaires juridiques a également mis en œuvre une matrice de risques pour veiller à ce que l'on fasse preuve de diligence raisonnable lorsqu'une demande est présentée en vue de retenir les services d'un avocat externe pour donner suite à un grief. De plus, le Bureau a acquis une base de données juridiques pour accroître sa capacité de conserver un plus grand nombre de dossiers à l'interne.

10. Vérification externe

Au moment de notre audit initial, l'Université faisait appel au même cabinet comptable international depuis 1973 à titre d'auditeur externe.

Il était ressorti de nos travaux que le vice-recteur à l'administration de l'Université n'avait pas révélé à ses auditeurs externes que cette dernière se préparait activement à demander la protection prévue par la LACC dans les mois suivant le parachèvement des états financiers consolidés pour l'exercice clos le 30 avril 2020.

Recommandation 35 : Mesure 1

Présenter les résultats de la vérification externe tous les cinq ans.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'Université Laurentienne avait lancé une demande de propositions en avril 2022 dans le but de choisir un nouvel auditeur externe pour l'audit de ses états financiers consolidés de 2021-2022 à 2025-2026 ainsi que pour une période de cinq ans.

Recommandation 36 : Mesure 1

Veiller à ce que tous les renseignements soient fournis de façon proactive à un vérificateur externe dans le cadre de la vérification des états financiers de l'Université.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Dans le cadre des audits des états financiers consolidés pour les exercices 2021-2022 et 2022-2023, la direction a signé des lettres de déclaration confirmant que l'Université Laurentienne avait fourni à son nouvel auditeur toute l'information pertinente aux fins de l'audit, de même qu'un accès illimité aux membres de son personnel que l'auditeur devait contacter pour obtenir des éléments probants. Le nouvel auditeur de l'Université a pu ainsi exprimer des opinions sans réserve au terme de l'audit des états financiers consolidés de 2021-2022 et de 2022-2023 de l'Université.

Recommandation 37 : Mesure 1

Veiller à ce que le Conseil et le Comité de vérification se réunissent régulièrement avec les vérificateurs externes et à ce que le Conseil et le Comité de vérification approuvent : la sélection de l'auditeur externe; le renouvellement du mandat de l'auditeur externe; l'approbation du plan d'audit annuel; l'approbation du rapport sur les constatations de l'audit; et toute autre question connexe à mesure qu'elle survient.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Comité d'audit avait recommandé – et que le Conseil avait approuvé – la sélection d'un nouvel auditeur externe pour ses états financiers consolidés de 2021-2022 à 2025-2026. Le Comité d'audit a tenu des rencontres régulières avec le nouveau auditeur externe lors de l'audit des états financiers consolidés de 2021-2022 de l'Université pour commenter et approuver le plan d'audit annuel et le rapport d'audit. Le Conseil a reçu une mise à jour détaillée de la préparation des états financiers consolidés et de l'audit externe, puis a approuvé les états financiers consolidés de 2021-2022 de l'Université dans le cadre de sa réunion d'octobre 2022.

11. Ministère des Collèges et Universités et le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Nous avons noté lors de notre audit initial que l'Université n'avait pas fait appel au Ministère de manière opportune et transparente pour lui permettre d'offrir une aide éclairée. Si l'Université Laurentienne avait cherché à travailler plus tôt et de façon plus transparente avec le personnel du Ministère; n'avait pas remboursé prématurément sa ligne de crédit en 2020; n'avait pas rejeté l'offre du Ministère, en août 2020, de couvrir la moitié des coûts d'un examen financier indépendant de l'Université qui aurait permis à la province de valider de façon indépendante sa situation financière; et avait au moins accepté l'offre du Ministère, en janvier 2021, de lui fournir une aide financière

temporaire, elle aurait eu suffisamment de temps pour que sa situation financière soit examinée conjointement avec la province et pour qu'un plan d'action soit mis en place.

Parallèlement à nos travaux menés en 2021-2022, l'Université a imposé des restrictions sans précédent à notre accès à l'information et a eu recours à des obstacles juridiques comprenant une contestation extraordinaire de la *Loi sur le vérificateur général*.

Recommandation 38 : Mesure 1

Mieux comprendre les rôles et responsabilités du ministère des Collèges et Universités et du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, particulièrement en ce qui concerne les universités ontariennes et le secteur parapublic.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En janvier 2024, l'Université a mis à jour le manuel d'orientation à l'intention des nouveaux membres du Conseil afin d'y inclure une copie du Rapport spécial sur l'Université Laurentienne du Bureau du vérificateur général, qui décrit plus en détail les rôles respectifs du vérificateur général et du ministère des Collèges et Universités (le Ministère). L'Université offre maintenant une formation à l'intention du Conseil des gouverneurs sur la structure de financement des universités, y compris leur relation avec le Ministère et les ententes de responsabilisation connexes. De plus, à la suite du processus de recours à la protection offerte par la LACC et de l'entente de prêt de sortie, des appels mensuels ont lieu entre le Ministère et l'Université pour discuter des activités de cette dernière, notamment les changements au sein du Conseil et de la haute direction.

Conseil des gouverneurs et Sénat de l'Université Laurentienne

12. Renseignements fournis au Conseil

Nous avons déterminé en 2022 que le Conseil n'avait ni reçu, ni veillé à recevoir, des renseignements suffisants sur les finances, les flux de trésorerie, les plans et les activités de l'Université. Il avait par conséquent approuvé des propositions de dépenses d'immobilisations qui avaient entraîné une augmentation de la dette, et ce, sans évaluer adéquatement ces propositions.

Recommandation 39 : Mesure 1

Exiger de l'administration qu'elle présente à des fins d'approbation le budget annuel qui comprend l'ensemble des dépenses et des revenus pertinents, y compris les dépenses d'immobilisations et les frais de service de la dette.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'administration de l'Université a commencé à préparer le budget consolidé sur la même base que les états financiers consolidés à compter du budget de 2023-2024, qui a été examiné et approuvé par le Conseil en avril 2023. Le budget consolidé comprend l'ensemble des revenus et des dépenses se rapportant aux activités de fonctionnement, aux activités auxiliaires et aux activités reliées aux immobilisations et à la recherche. Les frais de service de la dette sont comptabilisés à titre de charges dans le budget de fonctionnement, qui est présenté séparément et en complément du budget consolidé.

Recommandation 40 : Mesure 1

Exiger un rapport annuel sur l'entretien pendant le cycle de vie des immobilisations qui indique nettement les secteurs importants dans lesquels un tel entretien est reporté.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'administration de l'Université ne prépare pas de rapport annuel sur l'entretien des immobilisations pendant leur cycle de vie. À l'heure actuelle, l'administration de l'Université produit un rapport sur les projets d'entretien différés qui ont été désignés aux fins d'examen et d'approbation par le Comité des finances et des biens immobiliers. Ce rapport ne fait état que des dépenses figurant au budget et des dépenses réelles au titre des projets approuvés pour les cinq prochains exercices; on n'y trouve pas de liste des secteurs où les travaux d'entretien demeurent différés ni d'indication de l'étape du cycle de vie des immobilisations.

Recommandation 41 : Mesure 1

Avant d'approuver les grands projets d'immobilisations, exiger de l'administration tous les renseignements pertinents, comme les coûts actuels et projetés, les obligations de financement liées aux projets et les flux de revenus prévus découlant des projets.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que l'Université n'avait pas proposé ni exécuté de grands projets d'immobilisations depuis notre audit de 2022. Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 4**, aux termes de l'entente de prêt de sortie, l'Université n'est pas autorisée à entreprendre des projets d'immobilisations (plus précisément des dépenses d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars, qu'il s'agisse d'un poste de dépenses donné ou de dépenses agrégées pendant la durée du prêt) sans l'approbation du Ministère. Par conséquent, à l'exception des projets essentiels d'entretien ayant été différés, le Comité des finances et des biens immobiliers n'a pas eu l'occasion d'examiner de nouveaux grands projets d'immobilisations.

À l'avenir, les grands projets d'immobilisations dont les coûts dépassent 1 million de dollars seront soumis à l'examen et à l'approbation du Comité des finances et des biens immobiliers. Bien qu'aucune mesure n'ait été prise jusqu'ici, l'Université nous a indiqué qu'elle prévoyait réviser son processus de planification des immobilisations pour s'assurer qu'un processus rigoureux de planification et d'approbation est en place à l'égard de tout nouveau projet d'immobilisations. Elle prévoit mettre en œuvre un nouveau processus de planification des immobilisations d'ici avril 2025.

Recommandation 42 : Mesure 1

Exiger que les rapports mensuels officiels comprennent ce qui suit : les données opérationnelles cumulatives et les données réelles mensuelles dans les budgets et les projections officielles jusqu'à la fin de l'exercice; les flux de trésorerie projetés depuis le début de l'exercice en cours et les deux exercices suivants au minimum; les dépenses en immobilisations par rapport au montant prévu au budget; les détails sur la disponibilité et l'utilisation des fonds réservés; les niveaux de personnel par catégorie avec les données salariales moyennes; et les statistiques sur les ressources humaines concernant les griefs des employés, les congés de maladie et les vacances.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici avril 2026.**

Détails

Nous avons appris durant notre suivi que l'Université était en voie d'améliorer ses rapports mensuels officiels au Conseil et à ses comités dans le cadre de son plan de transformation.

À l'heure actuelle, l'administration de l'Université prépare les rapports mensuels suivants :

- les mises à jour financières aux fins d'examen par le Comité des finances et des biens immobiliers, y compris les soldes de trésorerie mensuels de l'Université, les prévisions de trésorerie, le nombre d'inscriptions d'étudiants et le rendement des placements du fonds de dotation et du fonds de pension;
- les projets d'entretien différés ayant été approuvés aux fins d'examen par le Comité des finances et des biens immobiliers, ce qui inclut un aperçu de chaque projet et une comparaison des dépenses réelles avec les montants prévus au budget;
- les griefs des employés par groupe syndical, cette information étant présentée à chaque réunion du Comité des ressources humaines.

La mise en œuvre du plan de transformation permettra de produire des rapports mensuels et cumulatifs pour l'exercice à propos des dépenses réelles par rapport au budget, des flux de trésorerie, des dépenses d'immobilisations, ainsi que des détails sur la disponibilité et l'utilisation des fonds réservés. Par suite de la mise en œuvre du plan de transformation, l'Université prévoit également présenter des renseignements sur les congés de maladie par catégorie ainsi que sur les membres du personnel en congé. Elle s'attend à ce que ces travaux soient terminés d'ici la fin de son exercice 2025-2026.

13. Plans de travail

Le Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne (le Conseil) a l'obligation fiduciaire de surveiller les opérations financières de l'Université, et il possède le pouvoir de remettre en question et d'orienter les cadres et les politiques de l'Université. Nous avons toutefois relevé en 2022 que le Conseil et ses comités n'avaient pas rempli ce rôle de manière efficace.

Recommandation 43 : Mesure 1

Établir une orientation claire sur la façon de superviser les activités de la Laurentienne, y compris des plans de travail annuels du Conseil et des comités, pour s'assurer que ses fonctions et responsabilités de gouvernance sont assumées tout au long de l'année.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Par suite de notre audit de 2022, le Conseil a procédé à une réorganisation de ses comités : on ne compte désormais que cinq comités permanents, contre neuf comités permanents et deux comités spéciaux au moment de notre audit initial.

De ces cinq comités, quatre (ressources humaines, audit et risque, finances et biens immobiliers, gouvernance) ont préparé des plans de travail pour l'exercice 2023-2024 du Conseil (qui concorde avec l'année universitaire, soit de septembre à juin).

Le 16 juillet 2024, le premier plan de travail complet du Conseil des gouverneurs a été établi pour 2024-2025. Les cinq comités du Conseil (y compris le Comité mixte sur le bilinguisme) ont également leurs propres plans pour 2024-2025; ces plans sont pris en compte aux fins du plan de travail global du Conseil.

14. Transparence publique

Notre audit initial avait révélé que le Conseil des gouverneurs ne s'était pas conformé à des pratiques exemplaires en matière de transparence publique. De fait, il menait ses travaux de façon de moins en moins transparente, tenant inutilement des réunions à huis clos.

À l'époque, l'Université n'avait pas non plus rendu publics certains documents opérationnels clés produits annuellement, comme l'exige la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*. Cela incluait notamment son plan d'affaires annuel, son budget et ses prévisions. L'Université rendait ses rapports annuels accessibles au public. Cependant, ces rapports ne répondaient pas aux exigences minimales en matière de renseignements et de contenu aux termes de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*. En outre, les rapports n'étaient pas suffisamment détaillés pour permettre aux parties prenantes de bien comprendre le rendement financier de l'Université et les risques financiers et opérationnels éventuels.

Recommandation 44 : Mesure 1

Élaborer et publier des directives sur le recours approprié aux réunions à huis clos et dresser les procès-verbaux de toutes les réunions à huis clos.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Vers la fin de 2022, l'Université Laurentienne a mis à jour son manuel à l'intention du Conseil et a révisé la définition des réunions à huis clos et les règles entourant le recours à de telles

réunions. Au moment de l'audit, seuls les membres votants du Conseil étaient autorisés à assister à ces réunions à huis clos, au cours desquelles des décisions pouvaient être prises. Bien que les procès-verbaux aient été rédigés, ils n'ont pas été mis à la disposition du public, des parties prenantes ou des membres sans droit de vote du Conseil. Dorénavant, les procès-verbaux des réunions à huis clos sont inclus dans les procès-verbaux publics.

L'Université a mis à jour le manuel à l'intention du Conseil pour recommander que le recours aux réunions à huis clos soit limité; le manuel fournit une liste d'exemples où des points peuvent être examinés à huis clos (enjeux liés au personnel et aux ressources humaines, questions juridiques, etc.). Elle a également instauré de nouvelles réunions à huis clos, où aucune note n'est prise, mais lors desquelles aucune décision ne peut être prise.

En octobre 2024, le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne a approuvé les mises à jour de ses lignes directrices supplémentaires sur l'établissement de l'ordre du jour pour décrire les modalités applicables aux nouvelles réunions à huis clos, et elle les a publiées sur son site Web.

Recommandation 45 : Mesure 1

Consigner toutes les décisions définitives prises lors des réunions à huis clos dans les procès-verbaux publics, de manière à préserver la confidentialité uniquement en cas de nécessité absolue.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 44**, les procès-verbaux des réunions à huis clos sont maintenant inclus dans les procès-verbaux publics. Les procès-verbaux des réunions à huis clos ne fournissent qu'une explication générale du sujet abordé, mais on y consigne la décision finale prise.

Aucun procès-verbal n'est dressé pour le nouveau type de réunion à huis clos du Conseil; toutefois, aux termes des lignes directrices révisées dont il a été fait mention précédemment, aucune décision ne peut être prise pendant ces réunions.

Recommandation 46 : Mesure 1

Publier tous les documents opérationnels clés en temps opportun et conformément à la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic, y compris les budgets et les plans et rapports d'activités annuels.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici avril 2025.**

Détails

La Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic (la Directive) exige que les organismes désignés du secteur parapublic, dont l'Université Laurentienne, préparent des plans d'affaires et d'autres documents financiers, et les publient sur une page Web centrale. Depuis 2023, l'Université publie ses budgets et les affiche sur la même page Web que ses états financiers consolidés. En août 2024, l'Université a également affiché ses trois derniers plans stratégiques sur la même page Web que le budget et les états financiers consolidés.

En outre, la Directive exige que les plans d'activités annuels présentent le mandat et l'orientation stratégique de l'organisation, et donnent un aperçu du rendement actuel et des programmes et activités clés à venir, ainsi que des mesures et des cibles de rendement. Aucun des budgets récemment affichés ne comprend de paramètres de mesure et de cibles de rendement.

La Directive exige également que des renseignements opérationnels ou financiers supplémentaires soient affichés, ces renseignements pouvant être inclus dans le rapport annuel d'une organisation. Entre autres, il faut présenter des commentaires sur les objectifs de rendement fondés sur les résultats et les extrants qui ont été atteints, de même que sur les mesures à prendre si ces objectifs n'ont pas été atteints. À l'instar de ce qui a été noté au moment de notre audit, les plus récents rapports annuels de l'Université ne comprennent pas de paramètres de mesure ni de cibles de rendement.

L'Université s'est engagée à incorporer des paramètres de mesure du rendement à ces documents dans le cadre du cycle de production de rapports pour l'exercice 2024-2025 d'ici avril 2025.

Recommandation 47 : Mesure 1

Publier en temps opportun tous les procès-verbaux des réunions publiques du Conseil et des comités.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Dorénavant, l'Université publie l'ordre du jour des réunions ouvertes du Conseil des gouverneurs et la documentation connexe, ainsi que les procès-verbaux définitifs des réunions ouvertes et à huis clos. Au moment du présent suivi, le plus récent procès-verbal affiché publiquement datait du 28 juin 2024 (il a été approuvé lors de la réunion du 18 octobre 2024).

15. Rendement du Conseil

Tout conseil doit surveiller sans cesse et évaluer chaque année son rendement pour s'assurer qu'il s'acquitte efficacement de ses fonctions et qu'il atteint ses objectifs. Or, selon les résultats de notre audit initial, le Conseil de l'Université Laurentienne n'évaluait pas son rendement ni celui de ses membres.

Recommandation 48 : Mesure 1

Élaborer une matrice des compétences qui décrit les compétences et les expériences particulières que les membres devraient posséder collectivement et utiliser cette matrice comme guide pour pourvoir les postes vacants.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

L'Université Laurentienne a élaboré une matrice des compétences à l'intention du Conseil des gouverneurs en 2022, et cette matrice a été mise à jour en septembre 2023. La matrice englobe les compétences et l'expertise requises dans divers domaines, comme l'audit et la comptabilité, la collecte de fonds, la gouvernance, les technologies de l'information, les ressources humaines, les services juridiques et la planification stratégique. Le Comité de gouvernance du Conseil a utilisé cette matrice des compétences pour évaluer les candidats et pour cerner les lacunes en matière de compétences au sein du Conseil.

Recommandation 49 : Mesure 1

Surveiller continuellement et évaluer annuellement le rendement du Conseil pour s'assurer qu'il s'acquitte efficacement de son devoir.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En avril 2024, le Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne a approuvé un cadre d'évaluation de son rendement, et il a procédé à une première évaluation en juin 2024. Cette évaluation comportait un questionnaire portant sur un éventail de sujets, comme la fréquence des réunions, la qualité de l'information fournie au Conseil, la participation des membres du Conseil, les compétences des membres, la formation et la préparation en vue des réunions, les relations avec la direction ainsi que les rôles et les responsabilités. Après avoir examiné les résultats de l'évaluation, le Conseil a établi des priorités à court et à long terme.

Recommandation 50 : Mesure 1

Renouveler le mandat des membres du Conseil selon les limites établies en fonction du rendement.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Les règlements administratifs du Conseil ont été modifiés en décembre 2022 de manière à fixer à 11 ans la durée maximale des mandats des membres votants, soit trois mandats consécutifs de trois ans chacun, avec une prolongation possible de deux ans. Après 11 ans, tout membre du Conseil devra attendre deux ans avant de réintégrer ce dernier.

Au moment de notre audit initial, les règlements administratifs autorisaient jusqu'à quatre mandats, pour un total de 12 ans, à moins qu'un membre ne soit nommé président ou vice-président du Conseil. Le membre du Conseil le plus ancien au moment de l'audit – il occupait alors le poste de président – y siégeait depuis près de 14 ans.

Le Conseil tiendra compte du rendement des membres au moment de la reconduction de leur mandat, et ce, en fonction de certains facteurs. Tout d'abord, l'Université a instauré un système de suivi des présences, car la présence aux réunions constitue une exigence de rendement de base. Ensuite, l'évaluation annuelle du rendement du Conseil, dont il est fait mention à la **recommandation 49**, comporte des questions sur le rendement des différents membres. De plus, le Conseil discutera des résultats d'ensemble de cette évaluation. Si des préoccupations sont soulevées, le président tiendra des discussions avec les membres concernés au sujet de leur rendement. Tous les membres sont tenus de répondre à un sondage sur le rendement du président du Conseil. L'Université nous a fait savoir que les renseignements recueillis dans le cadre de ce sondage seront pris en compte par le Comité de gouvernance lorsqu'il aura à décider s'il doit renouveler le mandat et la nomination du président en juin 2025.

Recommandation 51 : Mesure 1

Examiner chaque année les politiques d'assurance et d'indemnisation des membres du Conseil.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'Université a élaboré une nouvelle politique d'indemnisation des membres du Conseil, qui a été examinée par le Comité de vérification et de gestion des risques le 23 septembre 2024, puis approuvée par le Conseil le 18 octobre 2024.

16. Code de conduite et directives sur les conflits d'intérêts

Lors de notre audit initial, l'Université Laurentienne n'avait pas de code de conduite des membres du Conseil des gouverneurs décrivant les principes et les normes que ces derniers devaient respecter. Le Conseil avait établi une ligne directrice sur les conflits d'intérêts, mais cette dernière n'avait pas été mise à jour depuis 1985, et les membres du Conseil n'étaient pas tenus de cerner chaque année les conflits d'intérêts potentiels. Toutefois, dans le cadre de notre examen des documents du Conseil et des comités, nous avons découvert des cas où les membres votaient sur des questions présentant pour eux des conflits d'intérêts potentiels ou apparents.

Recommandation 52 : Mesure 1

Mettre en œuvre et respecter un code de conduite qui énonce les principes et les normes à l'intention des membres du Conseil.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En octobre 2022, l'Université Laurentienne a préparé un document décrivant les rôles et les responsabilités des membres du Conseil et de ses comités; tous les membres doivent signer ce document au début de leur mandat, puis chaque année par la suite. En signant ce document, les membres du Conseil reconnaissent que leurs responsabilités consistent notamment à agir dans l'intérêt supérieur de l'Université et à exercer leurs fonctions avec diligence, intégrité et indépendance, de bonne foi ainsi qu'avec la prudence dont ferait preuve une personne raisonnable. Le document décrit les principales fonctions et responsabilités des membres du Conseil, notamment celles relatives à la surveillance, à la sensibilisation et à la gouvernance, sans oublier les principes clés qui sous-tendent une conduite éthique.

Recommandation 53 : Mesure 1

Mettre à jour les directives sur les conflits d'intérêts et exiger que tous les membres déclarent et consignent tous les conflits d'intérêts réels ou perçus chaque année et à mesure qu'ils surviennent.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le 15 décembre 2023, le Conseil des gouverneurs a approuvé une politique révisée sur les conflits d'intérêts à l'intention de ses membres et des personnes nommées au sein des comités. Cette politique énonce les attentes au chapitre des conflits d'intérêts, ainsi que les procédures pour remédier à une telle situation lorsqu'elle survient. Conformément au document sur les rôles et les responsabilités sous sa forme mise à jour, chaque membre du Conseil doit remplir et remettre au moins une fois par année au secrétaire du Conseil un formulaire de divulgation d'intérêts énumérant les intérêts personnels et professionnels qui pourraient être en conflit, directement ou indirectement, avec ses responsabilités envers l'Université. Chaque membre du Conseil doit aviser rapidement le secrétaire par écrit de tout changement à cet égard.

Recommandation 54 : Mesure 1

Consigner les votes de tous les membres individuellement, y compris les votes à huis clos, et utiliser ce dossier pour vérifier qu'ils n'ont pas voté sur des questions jugées ultérieurement comme pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que, depuis 2024, l'Université Laurentienne tient un registre des présences à chaque réunion du Conseil et consigne le nom des membres du Conseil qui s'abstiennent de voter. Ces mesures permettent à l'Université de déterminer qui a voté sur des points particuliers lors d'une réunion donnée. Lorsqu'un membre du Conseil s'abstient de voter, cette information est incluse dans le procès-verbal public. L'Université a décidé de ne pas indiquer si les membres du Conseil votent pour ou contre une proposition, de manière à favoriser la cohésion du Conseil. Toutefois, en faisant le suivi des présences et en consignait le nom des personnes qui s'abstiennent de voter, l'Université pourra déterminer si un membre a voté sur un point qui sera ultérieurement considéré comme pouvant soulever un conflit d'intérêts.

17. Comités

L'une de nos constatations en 2022 était que, souvent, les comités du Conseil n'avaient pas l'expertise, la formation ni la débrouillardise nécessaires pour surveiller efficacement les opérations financières de l'Université.

Par exemple, pendant la majeure partie de la période allant de 2009-2010 à 2019-2020, aucun expert financier n'avait présidé le Comité de vérification. De même, l'audit avait révélé que les membres du Comité de l'aménagement et de la planification des biens n'avaient jamais suivi de formation pour s'acquitter de leurs rôles, et qu'ils ne supervisaient pas efficacement la viabilité financière à long terme et l'entretien des terrains et des bâtiments de l'Université. Le Comité des relations avec le personnel n'avait pas résolu les problèmes de manière proactive, car il ne recevait pas de rapports périodiques résumant l'état des problèmes sur le plan des relations avec le personnel et le corps professoral.

Recommandation 55 : Mesure 1

Veiller à ce que les membres du Comité de vérification possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires et suivent une formation régulière sur la littératie financière pour être en mesure d'évaluer de façon critique l'information financière présentée par l'administration et les auditeurs externes.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons noté que le Comité de vérification et de gestion des risques (anciennement, le Comité de vérification) est principalement composé de membres possédant de l'expérience dans le domaine des affaires et en finances. De plus, deux de ses membres détiennent le titre de CPA. En septembre 2023, les membres du Conseil ont suivi une formation en littératie financière, qui portait sur la structure financière de l'Université, les normes comptables pertinentes, les principaux indicateurs financiers, les processus de planification et de budgétisation, et différentes questions liées à la LACC.

Recommandation 56 : Mesure 1

Veiller à ce que les membres du Comité de l'aménagement et de la planification des biens possèdent les compétences et la formation appropriées pour évaluer efficacement tous les grands projets d'immobilisations proposés par l'administration, y compris l'acceptation des biens donnés, en fonction des besoins et de la viabilité financière.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons appris que l'Université avait fusionné le Comité des finances et le Comité de l'aménagement et de la planification des biens en juin 2023 pour former le Comité des finances et des biens immobiliers (le Comité). Les responsabilités du Comité comprennent l'examen de tout projet d'immobilisations majeur et de tout marché de plus de 1 million de dollars, afin d'en recommander ou non l'approbation par le Conseil. De plus, le Comité supervise les travaux entourant la viabilité et l'entretien à long terme des immeubles de l'Université, et il assure l'exécution en temps utile des travaux importants d'entretien ayant été différés.

Le Comité est composé de membres du Conseil qui possèdent les compétences nécessaires pour évaluer les grands projets d'immobilisations, par exemple en audit financier et en comptabilité, en planification financière, en planification stratégique, en leadership et en développement des affaires. De plus, afin de s'assurer que le Comité possède l'expertise nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités, le Conseil peut nommer jusqu'à deux membres de l'extérieur de l'Université. Avant la fusion avec le Comité de l'aménagement et de la planification des biens, le Comité des finances a examiné le financement proposé des projets d'entretien différés de l'Université en 2023-2024 et a recommandé au Conseil de les approuver.

Recommandation 57 : Mesure 1

Veiller à ce que le Comité de l'aménagement et de la planification des biens évalue de façon exhaustive tous les grands projets d'immobilisations proposés en fonction des besoins et de la viabilité financière. Le Comité doit aussi superviser efficacement la durabilité et l'entretien à long terme des bâtiments existants de l'Université et traiter en temps opportun tout entretien différé important.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné relativement à la **recommandation 41**, le Comité des finances et des biens immobiliers (le Comité) n'a pas eu l'occasion d'examiner les nouveaux grands projets d'immobilisations, exception faite des projets d'entretien différés. Le mandat du Comité consiste notamment à examiner tout projet d'immobilisations majeur et tout marché de plus de 1 million de dollars, et à recommander ou non l'approbation du projet par le Conseil; à surveiller la viabilité à long terme et l'entretien des bâtiments de l'Université; et à assurer l'exécution en temps utile de tous les travaux d'entretien différés importants. Le Comité a récemment examiné et approuvé des projets d'entretien différés totalisant 8,5 millions de dollars pour l'exercice 2024-2025.

Recommandation 58 : Mesure 1

Veiller à ce que le Comité des finances reçoive des renseignements complets et exacts sur les sources et les utilisations de l'argent en caisse afin de respecter les restrictions appropriées et d'harmoniser les dépenses avec les intérêts de l'Université.

État : **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'administration de l'Université fournit au Comité des finances et des biens immobiliers une mise à jour financière trimestrielle qui rend compte des soldes de trésorerie par type (compte d'exploitation et comptes distincts), des flux de trésorerie mensuels (réels et prévus) et du rendement des placements du fonds de dotation. En outre, la mise à jour financière comprend des renseignements sur les sources et les utilisations des fonds assortis de restrictions (p. ex. subventions de recherche, autres subventions, bourses d'études).

Recommandation 59 : Mesure 1

Conformément à son propre mandat, veiller à ce qu'aux termes de l'évaluation faite par le Comité des finances, les propositions concernant les fonds de l'Université mises de l'avant par l'administration soient fondées sur des considérations financières valables.

État : **Ne s'applique plus.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons établi que le mandat du Comité des finances et des biens immobiliers n'exige plus explicitement que le Comité veille à ce que toute proposition concernant les fonds des universités repose sur des considérations financières solides. Le mandat révisé

énonce maintenant des responsabilités plus précises, comme l'examen et l'approbation des grands projets d'immobilisations et des marchés proposés dont la valeur est supérieure à 1 million de dollars. Le Comité des finances et des biens immobiliers est également chargé d'examiner les propositions relatives à l'utilisation et à l'aménagement de biens immobiliers ainsi qu'aux marchés de construction et de rénovation, et de formuler des recommandations à l'intention du Conseil en ce qui concerne les propositions relatives à l'acquisition, à la disposition, au grèvement ou à la location de biens immobiliers.

Recommandation 60 : Mesure 1

Exiger que l'administration fournisse au Comité des relations avec le personnel des rapports périodiques résumant l'état des griefs du personnel et du corps professoral, y compris les répercussions financières pour l'Université.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons pu apprendre que l'Université avait réorganisé son Comité des relations de travail pour le transformer en un comité des ressources humaines plus large en septembre 2023. Dans le cadre de son mandat et de son plan de travail, ce nouveau comité reçoit et examine régulièrement des rapports de l'administration résumant l'état des griefs du personnel et du corps professoral, y compris les répercussions financières sur l'Université. Depuis la création de ce nouveau comité, l'administration de l'Université lui a fourni des rapports périodiques résumant l'état des griefs du personnel et du corps professoral et, le cas échéant, des renseignements à propos des griefs qui ont des répercussions financières sur l'Université.

18. Sénat

Nous avons observé en 2022 que, entre 2009-2010 et 2019-2020, le Sénat de l'Université Laurentienne, présidé par le recteur, n'avait pas systématiquement évalué la viabilité financière de chacun des programmes de cette dernière. Le Sénat avait commencé à évaluer la viabilité financière des programmes d'études en 2016, mais le processus était tombé au point mort avant que des changements significatifs puissent être mis en œuvre.

Recommandation 61 : Mesure 1

Utiliser l'analyse financière renforcée fournie par le vice-recteur à l'administration au Sénat et évaluer régulièrement la viabilité financière à long terme des programmes d'études de l'Université et formuler des recommandations au Conseil sur les changements à apporter aux programmes jugés à risque pour la viabilité à long terme.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 18**, l'Université Laurentienne a mis sur pied un groupe de gestion des inscriptions en juillet 2023. Ce groupe présentera un rapport au Sénat chaque année (le premier étant prévu d'ici avril 2025), de manière que la viabilité financière des programmes universitaires constitue une priorité absolue. Toutefois, les changements apportés aux programmes d'études existants, peu importe leur degré d'importance, doivent être approuvés par le Sénat. Cette exigence est énoncée dans le processus d'assurance de la qualité de l'Université. Selon l'Université, le processus existant fait l'objet d'un examen visant à y incorporer un modèle d'évaluation financière détaillé à utiliser à l'égard des changements que l'on propose d'apporter aux programmes et qui sont présentés au Sénat pour approbation. La mise en œuvre du nouveau modèle est prévue d'ici la fin de 2024, et un rapport sera présenté au Conseil.

De plus, des changements doivent être apportés aux systèmes financiers de l'Université pour appuyer ce type d'analyse financière. Un nouveau module budgétaire pour le système de PRE de l'Université est requis, et il devrait être mis en œuvre d'ici l'automne de 2025.

Ministère des Collèges et Universités

L'une de nos constatations en 2022 était que le ministère des Collèges et Universités, qui est le principal organisme gouvernemental chargé de surveiller la santé financière des établissements d'enseignement postsecondaire, n'avait commencé qu'en 2014-2015 à surveiller la situation financière des universités de l'Ontario. À ce stade, il y avait déjà des signes que la situation financière de l'Université Laurentienne se détériorait, car cette dernière n'avait atteint presque aucun des objectifs de viabilité financière établis par le Ministère. Toutefois, le Ministère n'avait pris aucune mesure après avoir reçu ces renseignements. L'audit avait également révélé que les ententes de financement du Ministère ne stimulaient pas la viabilité financière ni la responsabilisation en matière des dépenses, ou n'imposaient pas d'exigences à cet égard.

Recommandation 62 : Mesure 1

Intervenir de façon proactive pour obtenir des renseignements complets pour évaluer les finances d'une université lorsqu'elle ne respecte pas les paramètres de viabilité financière utilisés par le Ministère et, comme condition de financement, exiger des universités qu'elles collaborent avec le Ministère pour établir la voie menant à la viabilité financière.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait mis en œuvre un nouveau cadre de responsabilisation financière pour les universités en octobre 2023, ce cadre étant applicable depuis l'exercice 2022-2023. Conformément au nouveau cadre, la santé financière des universités est évaluée en fonction de neuf paramètres, soit le nombre de jours de réserves primaires, le ratio du fonds de roulement, le ratio de viabilité, le ratio de la dette, le ratio dette/revenu, le ratio de la charge d'intérêts, le ratio de l'excédent, le ratio d'exploitation net et la cote de solvabilité de l'établissement. Depuis 2014-2015, le Ministère fait le suivi de cinq de ces paramètres au moyen des états financiers des universités.

Toutefois, l'une des nouveautés associées à ce cadre est l'obligation pour les universités de faire rapport au Ministère et de produire un plan d'action en fonction des résultats de l'évaluation ministérielle de ces paramètres. À la lumière des résultats de son évaluation des paramètres, le Ministère enverra chaque année aux universités une lettre indiquant leur cote de risque (élevé, moyen, faible, aucune mesure requise). Si le risque est faible, l'université doit faire rapport au Ministère sur les mesures à prendre pour redresser les paramètres financiers, améliorer sa santé financière et prévenir tout recul pendant trois ans. Si le risque est moyen, l'université doit élaborer et soumettre au Ministère un plan de redressement interne qui comprend un budget pluriannuel

et des projections de trésorerie, ainsi qu'un exposé détaillé des mesures à prendre pour améliorer sa santé financière et prévenir tout recul. Un rapport d'étape est requis tous les six mois pendant trois ans. En cas de risque élevé, l'université doit faire appel à un conseiller tiers indépendant pour effectuer un examen (elle peut toutefois demander un soutien financier au Ministère pour en assumer le coût), et elle doit soumettre dans les trois mois un plan de redressement élaboré ou validé par le conseiller tiers indépendant. Le plan de redressement doit comprendre un budget pluriannuel et des projections de trésorerie. À chaque niveau de risque, il y a un processus de renvoi prévu si l'université n'atteint pas ses objectifs financiers, si elle affiche un recul ou si sa cote de risque demeure la même pendant trois ans.

Au moment de notre suivi, 16 des 23 universités présentaient un risque allant de faible à élevé et devaient présenter des rapports au Ministère (précisons que 2 universités étaient classées comme présentant un risque élevé). Le Ministère prévoit que tous les établissements lui auront soumis un plan d'action d'ici mars 2025.

À l'heure actuelle, il n'y a pas de lien entre la conformité à ce cadre de responsabilisation et le financement; toutefois, le Ministère envisage d'inclure la conformité en matière de rapports financiers aux termes de ce cadre à titre d'exigence dans les prochaines ententes de mandat stratégique (EMS4) (2025-2030), qui devraient être finalisées en mars 2025. Dans le cadre des EMS4, 5 % des subventions de fonctionnement seront liées à un nouveau domaine prioritaire relatif à l'efficacité, à la responsabilisation et à la transparence; les ententes prévoient la production de rapports en temps utile sur les paramètres financiers rattachés au cadre.

Recommandation 63 : Mesures 1 et 2

Évaluer officiellement pour le gouvernement les avantages du dépôt d'une loi :

- permettant au Ministère de fixer des limites aux déficits, aux emprunts et aux dépenses d'immobilisations importantes des universités;
- permettant au Ministère de nommer un superviseur chargé de prendre le contrôle des activités d'une université en cas de graves problèmes de viabilité financière;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pris aucune mesure pour mettre en œuvre ces mesures. Le Ministère prévoit surveiller la santé financière des universités au moyen du nouveau cadre de responsabilisation financière mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 62**, et il déterminera ensuite si d'autres mesures de surveillance sont nécessaires.

Recommandation 63 : Mesure 3

- empêchant les universités de se restructurer en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

État : **Ne s'applique plus.**

Détails

En juin 2024, le Parlement canadien a adopté une loi modifiant la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* et la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* afin que les établissements d'enseignement postsecondaire publics prescrits ne puissent pas se prévaloir de la protection prévue par ces lois. Ces modifications ont reçu la sanction royale le 20 juin 2024.

Recommandation 64 : Mesure 1

Déterminer dans quelle mesure les universités engagent aux fins prévues les fonds pour des priorités particulières (comme les subventions au bilinguisme pour les services en français), faire un suivi auprès des universités pour comprendre les raisons des écarts et veiller à faire concorder le financement et les besoins réels.

État : **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.**

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère avait établi huit nouvelles ententes de paiement de transfert concernant des subventions qui n'étaient pas gérées sur une base formelle aux termes d'ententes en 2023-2024, et il avait mis en œuvre de nouveaux processus, de pair avec des listes de contrôle, pour faire le suivi de l'information présentée aux termes des nouvelles ententes de paiement de transfert. Le Ministère a également rédigé une entente de paiement de transfert applicable aux subventions au bilinguisme, qui décrit les objectifs de financement, les activités admissibles et les résultats attendus, et qui exige la production d'un rapport annuel sur les activités, sans oublier les rapports financiers se rapportant à l'entente. Le Ministère s'est engagé à ce que sa Division de l'éducation en langue française surveille le respect de l'entente.

Toutefois, il y a encore des subventions affectées à des fins particulières, comme les soins infirmiers, pour lesquelles le Ministère n'a pas élaboré d'entente de paiement de transfert, mais examine plutôt d'autres mécanismes d'entente. Le Ministère s'attend à ce que ces ententes soient mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.

Recommandation 65 : Mesure 1

Élaborer des lignes directrices que les conseils des universités doivent mettre en place pour disposer de structures de gouvernance pleinement fonctionnelles et efficaces, et intégrer ces exigences à leurs ententes de financement.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

En février 2024, le Ministère a avisé le secteur qu'il avait l'intention de fournir un soutien en vue d'instaurer des pratiques exemplaires pour les membres des conseils, y compris en matière de littératie financière. Au moment de notre suivi, il n'y avait pas eu de travaux additionnels à ce sujet.

Le Ministère a toutefois affecté 15 millions de dollars sur trois ans à compter de 2024-2025 au nouveau Fonds pour l'efficacité et la responsabilisation, qui servira à appuyer les examens effectués par des tiers pour concourir à l'efficacité des collèges et des universités. L'un des domaines d'intérêt rattachés à ce financement consiste à explorer les moyens possibles d'assurer une gouvernance financière efficace, ce qui englobe des aspects comme la composition judicieuse des conseils d'administration, la formation des membres des conseils et l'orientation financière offerte aux nouveaux membres.

Recommandation 66 : Mesure 1

Tenir les universités responsables de l'exécution des activités et des objectifs prévus dans leurs ententes de financement actuelles et futures avec le Ministère en rendant le financement conditionnel à la réalisation de ces activités et objectifs.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné relativement à la **recommandation 64**, huit ententes de paiement de transfert additionnelles ainsi que de nouveaux processus assortis de listes de contrôle en vue de surveiller la conformité aux ententes avaient été mis en œuvre depuis notre audit de 2022, et le Ministère avait rédigé une entente de paiement de transfert applicable aux subventions au bilinguisme. Toutefois, il y a encore des subventions affectées à des fins particulières, comme les soins infirmiers, pour lesquelles le Ministère n'a pas élaboré d'entente de paiement de transfert, mais examine plutôt d'autres mécanismes d'entente. Le Ministère s'attend à ce que ces ententes soient mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.

Recommandation 67 : Mesure 1

Intégrer des mesures du rendement financier, comme le ratio dette/revenu, aux seuils établis, et fonder l'attribution de fonds au respect de ces seuils, dans le nouveau modèle de financement axé sur le rendement.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario demeure d'avis que la santé financière et le rendement financier des établissements devraient être pris en compte dans les décisions de financement prises par le Ministère.

Détails

Le Ministère a indiqué que cette recommandation ne sera pas mise en œuvre. Toutefois, dans le cadre des prochaines ententes de mandat stratégiques (2025-2030) (EMS4), une proportion égale à 5 % des subventions de fonctionnement sera conditionnelle au respect de certaines exigences en matière de responsabilisation, ce qui inclut la production de rapports en temps opportun sur les paramètres financiers du nouveau cadre de responsabilisation du Ministère, qui est mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 62**.

Nous avons noté en 2022 que les ententes de financement existantes entre le Ministère et les universités n'exigeaient pas que ces dernières démontrent que leurs activités étaient financièrement viables pour qu'elles puissent recevoir des fonds publics. De plus, ainsi que cela a été mentionné précédemment, bien que le Ministère ait commencé à faire le suivi de la situation financière des universités en 2014-2015, l'Université Laurentienne n'avait atteint presque aucun des objectifs de viabilité financière établis par le Ministère, et pourtant aucune mesure n'avait été prise par suite de ces renseignements. Nous recommandons de ce fait au Ministère de tenir compte de la santé financière et du rendement financier des établissements d'enseignement postsecondaire dans le modèle de financement axé sur le rendement.

Recommandation 68 : Mesure 1

Mettre en place des processus pour confirmer que les fonds versés aux universités sont utilisés aux fins prévues et récupérer les fonds qui ne sont pas utilisés à ces fins.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.**

Détails

Ainsi que nous le mentionnons dans nos commentaires relatifs à la **recommandation 64**, le Ministère a établi huit ententes de paiement de transfert applicables à des arrangements de

financement qui n'étaient pas régis par des ententes officielles, a rédigé une entente de paiement de transfert applicable aux subventions au bilinguisme, et continue de travailler à l'élaboration d'ententes subsidiaires pour les subventions aux soins infirmiers. Le Ministère s'attend à ce que ces ententes soient mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.

Les nouvelles ententes de paiement de transfert comprennent une disposition qui confère au Ministère le pouvoir discrétionnaire de récupérer des fonds. Également, le Ministère a mis en place une nouvelle liste de contrôle pour déterminer si les universités se conforment aux exigences additionnelles applicables.

Recommandation 69 : Mesure 1

Exiger des universités qu'elles signalent régulièrement les absences aux postes dont les titulaires sont désignés par la lieutenante-gouverneure en conseil, qu'elles surveillent les absences et qu'elles s'efforcent de les combler en temps opportun.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.**

Détails

Au moment de notre suivi, deux postes étaient vacants parmi les cinq nominations provinciales possibles (nominations de la lieutenante-gouverneure en conseil [LGC]) au Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne. Lors de notre audit de 2022, trois postes étaient vacants. En juin 2024, il y a eu une nomination de la LGC fondée sur la recommandation de l'Université Laurentienne. Le Ministère nous a fait savoir que les cinq postes faisant l'objet d'une nomination par la LGC seront pourvus d'ici le 31 mars 2025.

Recommandation 70 : Mesure 1

À titre de prêteur débiteur-exploitant et de bailleur de fonds principal de la Laurentienne, chercher à mettre fin rapidement aux procédures en vertu de la LACC au cours des six prochains mois avec l'approbation du juge en chef de la Cour supérieure au moyen d'un plan de compromis ou d'arrangement.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'Université Laurentienne a cessé de se prévaloir de la protection offerte par la LACC en novembre 2022 et a conclu une entente de prêt à long terme avec le Ministère. Conformément

aux conditions du prêt, l'Université doit fournir des rapports fréquents sur ses finances et sur ses dépenses futures.

Recommandation 71 : Mesure 1

Collaborer avec le Conseil de la Laurentienne pour qu'un leadership solide soit en place à mesure que la Laurentienne se libère du processus de la LACC.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Ainsi que cela est indiqué dans les commentaires relatifs à la **recommandation 38**, le Ministère a des rencontres mensuelles avec l'Université Laurentienne pour discuter de ses activités, et notamment des changements au sein du Conseil et de la haute direction. Depuis notre rapport de 2022, il y a eu un certain roulement au sein du Conseil et de la haute direction. Une nouvelle vice-rectrice aux finances et à l'administration est entrée en fonction en octobre 2024, une nouvelle rectrice et vice-chancelière, en avril 2024 et un nouveau recteur et vice-président aux études, en août 2024. D'autres recrutements pour pourvoir des postes de la haute direction sont prévus d'ici la fin de 2024.

Recommandation 72 : Mesure 1

Fournir au gouvernement une analyse approfondie de l'incidence de la diminution des droits de scolarité et du gel sur toutes les universités avant leur mise en œuvre afin de déterminer si les universités peuvent soutenir les répercussions de ces décisions stratégiques.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons appris que, avant d'annoncer en février 2024 qu'il prolongeait le gel des droits de scolarité, le Ministère a présenté aux décideurs le montant cumulatif des pertes annuelles de revenus des établissements depuis l'instauration du gel, a indiqué le nombre d'établissements dont la santé financière était entourée d'un risque élevé ou moyen selon les renseignements financiers de 2021-2022 (universités) et de 2022-2023 (collèges), et a noté que la santé financière des établissements allait sans doute se détériorer davantage si les inscriptions d'étudiants étrangers diminuaient. L'information présentée aux décideurs ne comprenait pas d'évaluation prospective de l'incidence du gel des droits de scolarité sur les établissements ni d'évaluation de la variation des

répercussions d'une université à l'autre pour révéler celles qui sont les plus vulnérables au gel au sein du secteur.

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 afin de mettre en évidence celles qui sont les plus vulnérables au gel au sein du secteur.

Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario

Nous avons noté dans le cadre de notre audit initial que, en 2020, la haute direction de l'Université Laurentienne avait commencé à demander l'aide du personnel interne et d'experts-conseils externes pour communiquer avec les gouvernements fédéral et provincial au sujet de sa restructuration financière et de ses besoins de financement. Nous avons aussi constaté que certaines de ces activités pouvaient s'inscrire dans la définition du lobbying en vertu des lois provinciales. Toutefois, au moment de l'audit, l'Université n'avait pas déposé d'enregistrement de lobbying auprès de la province depuis 2010.

Recommandation 73 : Mesure 1

Examiner les interactions entre le personnel de la Laurentienne, ses consultants externes et les titulaires de charge publique afin de déterminer la conformité à la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* et à la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Aux termes de l'article 17.10 de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*, le commissaire à l'intégrité de l'Ontario, en sa qualité de registrateur des lobbyistes, ne peut divulguer le fait qu'il mène une enquête en vertu de ladite loi. Néanmoins, par suite de discussions avec des représentants de l'Université Laurentienne et d'un examen de la documentation, nous avons conclu que cette recommandation était pleinement mise en œuvre.

Recommandation 74 : Mesure 1

Clarifier et promouvoir les exigences des universités et d'autres organismes du secteur parapublic en vertu de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* et de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le 31 mars 2023, le commissaire à l'intégrité a écrit aux recteurs de 21 universités de l'Ontario pour souligner les exigences de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*. Les lettres décrivaient les obligations en matière d'inscriptions auxquelles doivent se conformer les universités en tant

qu'organismes. Ces lettres expliquaient également comment la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* s'applique si une université embauche un lobbyiste-conseil. De plus, le Bureau du commissaire à l'intégrité continue d'offrir une formation régulière aux groupes de lobbyistes et à leurs principales personnes-ressources, de communiquer des avis consultatifs directement aux lobbyistes et aux entités concernées, et de fournir des ressources et des conseils additionnels sur son site Web.

// Annexe

Université Laurentienne

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 
Administration de l'Université Laurentienne						
Planification stratégique						
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	1		1			
Planification des immobilisations						
Recommandation 4	4		2	2		
Recommandation 5	1			1		
Recommandation 6	1	1				
Recommandation 7	1	1				
Recommandation 8	1	1				
Opérations financières						
Recommandation 9	1	1				
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	1			1		
Recommandation 12	1			1		
Recommandation 13	1		1			
Fonds réservés						
Recommandation 14	1	1				
Recommandation 15	1	1				
Recommandation 16	1		1			
Viabilité des programmes universitaires						
Recommandation 17	1		1			
Recommandation 18	1		1			
Ressources humaines						
Recommandation 19	1		1			

Université Laurentienne

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 20	1		1			
Recommandation 21	1		1			
Recommandation 22	1		1			
Recommandation 23	1	1				
Recommandation 24	1		1			
Recommandation 25	1		1			
Recommandation 26	1		1			
Lobbying						
Recommandation 27	1		1			
Recommandation 28	1			1		
Recommandation 29	1		1			
Relations de travail						
Recommandation 30	1		1			
Recommandation 31	1	1				
Recommandation 32	1			1		
Conseiller juridique						
Recommandation 33	1	1				
Recommandation 34	1	1				
Vérification externe						
Recommandation 35	1	1				
Recommandation 36	1	1				
Recommandation 37	1	1				
Ministère des Collèges et Universités et Bureau du vérificateur général de l'Ontario						
Recommandation 38	1	1				
Conseil des gouverneurs et Sénat de l'Université Laurentienne						
Renseignements fournis au Conseil						
Recommandation 39	1	1				
Recommandation 40	1			1		
Recommandation 41	1			1		

Université Laurentienne

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 42	1		1			
Plans de travail						
Recommandation 43	1	1				
Transparence publique						
Recommandation 44	1	1				
Recommandation 45	1	1				
Recommandation 46	1		1			
Recommandation 47	1	1				
Rendement du Conseil						
Recommandation 48	1	1				
Recommandation 49	1	1				
Recommandation 50	1	1				
Recommandation 51	1	1				
Code de conduite et directives sur les conflits d'intérêts						
Recommandation 52	1	1				
Recommandation 53	1	1				
Recommandation 54	1	1				
Comités						
Recommandation 55	1	1				
Recommandation 56	1	1				
Recommandation 57	1			1		
Recommandation 58	1	1				
Recommandation 59	1					1
Recommandation 60	1	1				
Sénat						
Recommandation 61	1			1		
Total	64	31	21	11	0	1
%	100	48	33	17	0	2

Ministère des Collèges et Universités

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 62	1		1			
Recommandation 63	3			2		1
Recommandation 64	1		1			
Recommandation 65	1			1		
Recommandation 66	1		1			
Recommandation 67	1				1	
Recommandation 68	1		1			
Recommandation 69	1		1			
Recommandation 70	1	1				
Recommandation 71	1	1				
Recommandation 72	1	1				
Total	13	3	5	3	1	1
%	100	23	38	23	8	8

Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario

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 73	1	1				
Recommandation 74	1	1				
Total	2	2	0	0	0	0
%	100	100	0	0	0	0