

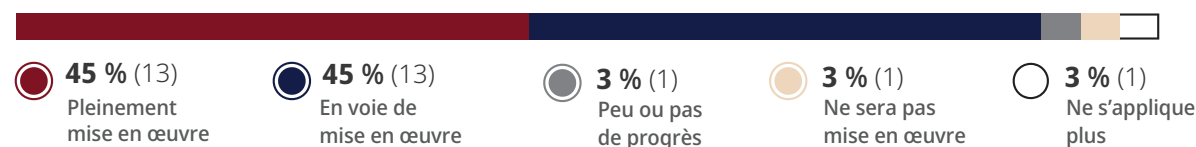
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2023

Université York

Université York – Opérations et immobilisations

// Conclusion globale

29 recommandations¹



Au 26 novembre 2025, l'Université York avait pleinement mis en œuvre 45 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2023, **Université York – Opérations et immobilisations**. Elle avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 45 % des recommandations.

L'Université a pleinement mis en œuvre des recommandations comme l'élaboration d'un plan exhaustif pour s'assurer qu'elle respecte les obligations de toutes les débentures à l'échéance et la réalisation d'une analyse de la rentabilité au niveau des programmes d'études et des départements. Elle a également établi, à l'échelon des facultés, des cibles relatives à un niveau optimal d'inscription d'étudiants étrangers. De plus, l'Université prépare actuellement des analyses de rentabilisation exhaustives pour orienter les décisions relatives aux grands projets d'immobilisations et compare régulièrement les montants budgétés des projets d'immobilisations aux dépenses réelles afin de cerner rapidement les écarts. Elle a également accordé la priorité à l'entretien préventif des installations. Une formation sur la sensibilisation à la cybersécurité a été rendue obligatoire pour tous les employés ayant des comptes de l'Université York, une politique relative aux lanceurs d'alerte a été mise en place, et des plans de travail plus détaillés ont été élaborés pour intégrer toutes les fonctions et responsabilités du Conseil d'administration (le Conseil) et des comités.

1. Les chiffres ayant été arrondis, la somme des pourcentages ne correspond pas exactement à 100 %.

Toutefois, l'Université a réalisé peu de progrès à l'égard de 3 % des recommandations, notamment l'adoption d'une charte exhaustive permettant au Conseil de définir clairement son mandat, ses responsabilités en matière de gouvernance et ses attentes concernant la conduite des membres. L'Université ne mettra pas en œuvre 3 % des mesures recommandées, notamment la révision du mandat du Comité de direction du Conseil d'administration afin que le Comité soit en mesure de prendre des décisions au nom de l'ensemble du Conseil seulement lorsque les questions sont si urgentes qu'il n'est pas possible de convoquer une réunion spéciale du Conseil.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé à l'**annexe**.

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2025. Nous avons obtenu une déclaration écrite de l'Université York selon laquelle, le 26 novembre 2025, celle-ci nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avions formulées dans notre audit initial, il y a deux ans.

1. Viabilité financière et niveaux d'endettement

Dans notre audit initial, nous avons constaté que, bien que l'Université York ait généré un revenu net de façon constante au cours des cinq exercices allant de 2018-2019 à 2022-2023, son revenu net annuel avait diminué de 87 % sans interruption, passant de 164,2 millions de dollars en 2018-2019 à 20,8 millions de dollars en 2022-2023. En 2022-2023, York avait également contracté une dette importante (600 millions de dollars), mais disposait d'un plan de remboursement pour seulement la moitié de sa dette à long terme. De plus, au cours de la même période de cinq ans, l'Université York n'a pas toujours réussi à atteindre trois des huit indicateurs clés de santé financière établis par le ministère des Collèges et Universités de l'Ontario, à savoir le ratio d'endettement, le ratio de la dette aux revenus et le ratio de la charge d'intérêts.

Recommandation 1 : Mesure 1

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

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour se conformer aux seuils de faible risque des indicateurs de santé financière du ministère des Collèges et Universités, y compris le ratio d'endettement, le ratio de la dette aux revenus et le ratio de la charge d'intérêts;

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

Détails

L'Université nous a indiqué que sa capacité d'augmenter ses revenus et ses actifs dépend en grande partie de facteurs sur lesquels elle n'exerce qu'un contrôle limité. Ces facteurs comprennent notamment la décision du gouvernement provincial de maintenir le gel des droits de scolarité des étudiants canadiens résidant dans la province pour les années universitaires 2024-2025, 2025-2026 et 2026-2027, ainsi que la décision du gouvernement fédéral de réduire le nombre de visas offerts aux étudiants étrangers en 2024. En 2024, l'Université a en outre connu un arrêt de travail en raison d'une grève du SCFP 3903 représentant environ 3 300 employés enseignants, qui a duré huit semaines entre le 26 février et le 19 avril 2024. L'Université nous a informés qu'elle n'avait pas atteint ses objectifs d'inscription au premier cycle pour l'automne 2024, qui étaient de 54 % pour les étudiants étrangers et de 13 % pour les étudiants canadiens, et qu'à l'automne 2025, elle prévoyait atteindre ses objectifs pour les étudiants canadiens de premier cycle, mais pas pour les étudiants étrangers, avec un résultat 36 % inférieur aux objectifs. L'Université s'attend à ce que ce manque à gagner ait un impact négatif sur ses résultats financiers.

Nous avons constaté qu'entre le moment de l'audit en 2022-2023 et en 2023-2024 (les résultats de 2024-2025 n'étaient pas disponibles au moment de notre suivi), le rendement de York par rapport aux indicateurs de santé financière du ministère des Collèges et Universités, de l'Excellence en recherche et de la Sécurité (anciennement le ministère des Collèges et Universités) n'a pas affiché d'amélioration, sauf pour le ratio de la charge d'intérêts qui a diminué sous le seuil de faible risque. En 2023-2024, York n'a pas été en mesure d'atteindre le seuil de faible risque pour cinq des huit indicateurs et est demeurée à risque moyen en ce qui concerne le ratio d'endettement, le ratio de la dette aux revenus et le ratio des revenus de fonctionnement nets. L'Université a dépassé le seuil de risque moyen pour le ratio du fonds de roulement et le seuil de risque élevé pour le ratio d'excédent (déficit).

Entre janvier et mai 2025, l'Université a élaboré le **plan d'action York U Forward** pour l'aider à atteindre la viabilité financière et, ultimement, les seuils de faible risque des indicateurs de santé financière du Ministère. Le plan comprend 17 projets répartis en trois volets : Amélioration et viabilité des programmes, Relance des inscriptions et Projets administratifs. Le volet Amélioration et viabilité des programmes comprend l'optimisation des inscriptions aux cours, par exemple par l'augmentation de la taille minimale et moyenne des sections de cours, par la réduction du chevauchement des programmes d'études et par la collaboration entre les facultés et les unités universitaires. Ce volet comprendra également un examen de la viabilité des programmes qui vise à élaborer un cadre pour l'examen continu des programmes menant à un grade afin d'assurer une identification précoce et des interventions de soutien pour les programmes dans lesquels le nombre d'inscriptions diminue. L'Université s'attend à ce que la majorité de ces mesures soient mises en œuvre d'ici décembre 2026. L'Université nous a indiqué que le délai réel qu'il faudrait pour que tous les paramètres reviennent au seuil de faible risque pourrait s'étendre sur une plus longue période, potentiellement de trois à cinq ans en raison du délai associé à la mise en œuvre de ces mesures.

L'Université a également instauré un programme de départ volontaire pour divers groupes d'employés, ce qui a entraîné le départ de 173 employés de l'Université en 2024-2025.

Recommandation 1 : Mesure 2

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

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En février 2024, la politique sur l'endettement à long terme de l'Université a été révisée afin d'exiger que l'Université maintienne un fonds d'amortissement grevé d'affectations d'origine interne pour rembourser toute la dette à long terme à l'échéance, comparativement à la politique précédemment en place au moment de notre audit, qui exigeait seulement que l'Université rembourse 50 % du solde total de la dette à long terme. Le plan, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, prévoit d'investir le fonds d'amortissement parallèlement au fonds de dotation non affecté de l'Université pour s'assurer que des fonds sont disponibles pour le remboursement des deux premiers paiements de dette totalisant 300 millions de dollars à leur échéance en 2042 et en 2044. Les rapports sur les opérations de placement et sur les soldes de fonds montrent que l'Université avait commencé les transferts en respectant les sommes prévues par la politique. Conformément à la politique révisée sur l'endettement, la stratégie de placement se poursuivra pour le remboursement de la dette arrivant à échéance après 2044, et le Comité des finances et de l'audit du Conseil d'administration doit examiner tous les deux ans la valeur du fonds d'amortissement par rapport à sa cible projetée et rajuster les investissements pour s'assurer que les fonds sont suffisants.

2. Bon nombre des facultés de York sont déficitaires

Notre audit a révélé qu'en 2022-2023, 6 des 10 facultés de York affichaient un déficit en cours d'exercice, allant d'un plancher de 1,4 million de dollars (à l'École de génie Lassonde) à un plafond de 14,5 millions de dollars (à la Faculté des arts, des médias, de la performance et du design). Quatre facultés (Arts, médias, performance et design; Collège Glendon; Changements environnementaux et urbains; Éducation) ont connu des déficits en cours d'exercice au cours de chacun des cinq derniers exercices financiers, soit de 2018-2019 à 2022-2023. Le grand nombre de programmes à faible demande et à faible effectif qui continuaient d'être offerts a été un facteur déterminant du mauvais rendement financier de certaines facultés. En 2022-2023, pour l'ensemble des facultés de York, 37 % (50 sur 135) des programmes de premier cycle comptaient 50 étudiants inscrits ou moins, et 23 % (31 sur 135) des programmes de premier cycle comptaient 20 étudiants inscrits ou moins. Le modèle de budgétisation et d'établissement des coûts fondé sur les activités qui a été utilisé fournissait à York des renseignements sur la contribution financière de chacune de ses facultés, mais ne faisait pas le suivi des coûts de chaque département ou programme au sein des facultés. Par conséquent, York ne savait pas quels départements ou programmes enregistraient des pertes et lesquels étaient rentables ou atteignaient le seuil de rentabilité.

Recommandation 2 : Mesure 1

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

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

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Entre septembre 2024 et février 2025, York a effectué une analyse de la santé financière de ses facultés par département et des inscriptions par programme. Cette analyse comprenait les 50 programmes à faible effectif (50 étudiants ou moins) repérés lors de l'audit initial. À la suite de cette analyse, en février 2025, l'Université a annoncé qu'elle interrompait les nouvelles admissions à l'automne 2025 dans 18 programmes à faible effectif. Il s'agissait notamment de 12 programmes à la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles, de 4 programmes au Collège Glendon et de 2 programmes à la Faculté des sciences. Les étudiants actuellement inscrits aux programmes touchés peuvent poursuivre leurs études et recevront du soutien pour satisfaire aux exigences de diplomation. L'Université a déclaré que la suspension temporaire des admissions à ces programmes vise à donner aux facultés le temps d'examiner l'offre de programmes dans le but d'améliorer les inscriptions et de trouver des moyens d'accroître la viabilité des programmes.

Recommandation 2 : Mesure 2

- analyser et surveiller régulièrement les tendances en matière d'inscription et de rentabilité des départements et des programmes au sein de toutes les facultés;

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

Détails

En février 2025, l'Université York a lancé l'examen de la viabilité des programmes, un projet visant à élaborer un cadre pour l'examen continu des programmes menant à un grade afin d'assurer une identification précoce et des interventions de soutien pour les programmes dont le nombre d'inscriptions diminue. Une fois que le cadre sera achevé, on s'attend à ce qu'il permette d'élaborer un processus pour la production régulière de rapports sur les principaux paramètres de la santé des programmes, qui permettrait de déterminer les programmes dont la viabilité est menacée; d'élaborer une méthodologie pour diagnostiquer les causes de la diminution de la viabilité et mesurer ses répercussions financières; et d'élaborer un plan d'action ou d'intervention pour les programmes dont la viabilité diminue ou dont les programmes sont jugés non viables. Au moment de notre suivi, le cadre de l'examen de la viabilité des programmes devait être achevé d'ici décembre 2025.

Le 1^{er} juillet 2025, l'Université a également approuvé un cadre stratégique pour la suspension temporaire des admissions aux programmes. Le cadre contient des critères que les doyens doivent utiliser pour évaluer la viabilité continue des programmes et déterminer si l'admission de nouveaux étudiants devrait être interrompue dans un programme. Les critères comprennent un nombre d'inscriptions ou de demandes d'admission faible ou en baisse, la capacité de maintenir un budget excédentaire, l'insuffisance des ressources humaines ou matérielles et les préoccupations concernant la qualité de l'expérience ou des résultats des étudiants. Au moment de notre suivi, l'Université prévoyait élaborer des procédures opérationnelles pour appuyer l'application uniforme du cadre selon un cycle annuel, qui devrait être mis en œuvre d'ici février 2026.

Recommandation 2 : Mesure 3

- pour les programmes qui ne sont pas rentables, élaborer des stratégies d'amélioration de la conception du programme, de la planification des cours et de l'affectation des ressources, ou déterminer s'il y a lieu de mettre fin aux admissions au programme et d'éliminer progressivement celui-ci.

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

Détails

Afin d'éclairer la restructuration universitaire, l'Université a lancé en septembre 2024 l'initiative **Faculties of the Future**, l'un des 17 projets en cours dans le cadre du **plan d'action York U Forward** (voir la **recommandation 1, mesure 1**). Dans le cadre de son élaboration, l'Université a sollicité les commentaires des départements, du corps professoral, des étudiants et du personnel lors de plusieurs séances de consultation tenues à la fin de 2024 et au début de 2025. Le rapport final du projet, publié en septembre 2025, fournit un cadre pour décrire cinq thèmes de changement : une vision universitaire tournée vers l'avenir; la priorité accordée à la réussite des étudiants grâce à un apprentissage accessible, de haute qualité et par l'expérience; le renouvellement des programmes d'études pour les rationaliser et favoriser la collaboration; l'harmonisation des stratégies financières par le soutien des secteurs à coûts élevés et à forte demande; et l'adaptation des changements organisationnels aux besoins uniques de chaque faculté et département afin de maximiser leurs effets et leur efficacité.

De plus, York a entrepris l'optimisation des cours au niveau des facultés en demandant aux doyens de confirmer l'offre de cours entre juin et septembre 2024 et en mettant l'accent sur une prestation efficace qui favorise la progression des étudiants et l'obtention de leur diplôme. On leur a demandé de surveiller le taux de fréquentation des cours, de réduire les sections de cours à faible fréquentation, d'annuler les cours à faible effectif, le cas échéant, et de coordonner la prestation entre les programmes, par exemple en offrant des cours à inscription croisée pour plus d'une majeure. Par conséquent, l'offre de cours en 2024-2025 a été réduite de 292 équivalents de cours complets (6,0 crédits) par rapport à l'année précédente. D'ici février 2026, l'Université s'attend à avoir mis en place des procédures opérationnelles pour la mise en œuvre uniforme des critères d'évaluation de la viabilité continue des programmes, comme il est décrit à la **recommandation 2, mesure 2**.

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

Notre audit a révélé qu'en 2022-2023, les étudiants étrangers représentaient 18 % de l'effectif étudiant de York et près de la moitié de ses revenus. Pour la plus grande faculté de l'Université, la Faculté des arts libéraux et des études professionnelles, 61 % des revenus tirés des droits de scolarité provenaient d'étudiants étrangers. En outre, les étudiants de l'Inde et de la Chine représentaient ensemble 57 % des inscriptions d'étudiants étrangers, ce qui expose l'Université au risque que des facteurs externes, comme un changement de politique étrangère, aient une incidence soudaine et importante sur la santé financière de l'Université si les inscriptions d'étudiants provenant de ces pays diminuaient.

Recommandation 3 : Mesure 1

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

- établir, à l'échelon des facultés, des cibles relatives à un niveau optimal d'inscription d'étudiants étrangers;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Au moment de notre suivi, l'Université York avait établi des objectifs au niveau des facultés et des programmes totalisant environ 1 300 nouvelles admissions d'étudiants étrangers dans toutes les facultés et tous les cycles d'études pour l'automne 2025, ce qui représente 12 % de la cible d'admissions de nouveaux étudiants. En avril 2025, les estimations préliminaires pour l'automne 2025 indiquent que les étudiants étrangers (nouveaux et déjà inscrits) devraient représenter 11 % de l'effectif total et 38 % des revenus tirés des droits de scolarité en 2025-2026. À titre de comparaison, au moment de notre audit, en 2022-2023, les étudiants étrangers (nouveaux et déjà inscrits) représentaient 18 % de l'effectif total et 49 % des revenus totaux tirés des droits de scolarité.

Pour déterminer les niveaux cibles des facultés, York a effectué une évaluation des tendances historiques, notamment les niveaux de l'effectif et les taux de rétention, afin de comprendre où le recrutement a été le plus fructueux dans le passé. Lors de notre suivi, l'Université nous a expliqué que le volume de demandes d'admission, le taux d'offres acceptées, la demande chez les étudiants, les résultats sur le marché du travail et le positionnement concurrentiel sont également pris en compte pour déterminer quels programmes sont les plus susceptibles d'attirer des candidats, afin d'éclairer davantage l'établissement de cibles réalistes pour les facultés.

Recommandation 3 : Mesure 2

- élaborer un plan d'urgence pour les facultés jugées trop dépendantes des revenus tirés des droits de scolarité des étudiants étrangers;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que l'Université York n'avait pas élaboré de plan d'urgence pour les facultés qui dépendent trop des revenus tirés des droits de scolarité des étudiants étrangers, plan qui décrirait les activités particulières que les facultés pourraient prendre pour atténuer le risque que des facteurs externes aient une incidence sur les inscriptions et les droits de scolarité. Toutefois, l'Université a élaboré des stratégies pour accroître le nombre d'étudiants canadiens et d'autres provinces afin de compenser l'incidence financière d'une diminution du nombre d'étudiants étrangers. Les stratégies sont à l'échelle de l'Université et visent à diversifier les efforts de recrutement globaux, ce qui aidera à remédier à la dépendance aux revenus tirés des droits de scolarité des étudiants étrangers et à atteindre les cibles des facultés en matière d'inscriptions d'étudiants étrangers, énoncés à la **recommandation 3, mesure 1**.

En juin 2024, York a créé l'Out of Province Working Group pour analyser les données relatives aux choix et aux préférences des étudiants de l'extérieur de la province et, grâce à ces informations, être en mesure de concevoir une nouvelle stratégie de recrutement triennale (2025-2028) visant ces étudiants. L'objectif est d'accroître la visibilité de York dans les autres provinces, où la croissance du nombre de personnes âgées de 15 à 19 ans et de 20 à 25 ans devrait augmenter au cours de la prochaine décennie et, par conséquent, pourrait augmenter de 3 % le nombre d'étudiants de l'extérieur de la province pour chaque année de la stratégie. La stratégie a permis de déterminer trois marchés prioritaires (Colombie-Britannique, Alberta et Québec) et deux marchés émergents (Manitoba et Nouvelle-Écosse) pour un recrutement ciblé par le marketing et la sensibilisation à compter de l'automne 2026.

En mars 2024, l'Université a également lancé un projet visant à déterminer les programmes dont la demande n'est pas satisfaite et à accroître leur capacité. Au printemps et à l'été 2024, les facultés de l'Université ont relevé des possibilités d'élargir, à compter de l'automne 2025, les programmes dont la demande n'est pas satisfaite au moyen d'initiatives comme l'augmentation des admissions d'étudiants canadiens et étrangers dans les programmes existants et l'élaboration de nouveaux programmes de premier cycle et de maîtrise dans des domaines où il existe une expertise du corps professoral et une demande de la part des étudiants.

Comme toutes les autres universités canadiennes, l'Université York a dû réduire sa dépendance à l'égard des revenus tirés des droits de scolarité des étudiants étrangers au moyen de limites imposées au nombre d'étudiants étrangers qu'elle a admis, fondées sur les limites provinciales établies par le gouvernement fédéral pour les nouvelles demandes de permis d'études, les provinces attribuant ensuite ces plafonds aux établissements.

Recommandation 3 : Mesure 3

- surveiller régulièrement si les stratégies de recrutement donnent lieu à l'admission d'étudiants étrangers provenant d'un éventail varié de pays.

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

Détails

L'Université York a mis sur pied l'International Strategic Enrolment Working Group en janvier 2024. Le groupe de travail a pour mandat d'élaborer des stratégies de recrutement et de conversion d'étudiants étrangers ainsi que de surveiller et d'évaluer les résultats du recrutement afin d'éclairer la planification future. À ce titre, l'Université utilisera des renseignements fondés sur les données pour peaufiner les stratégies et accroître l'efficacité; mettra en œuvre un système d'alerte précoce au moyen de rapports proactifs sur les données; et favorisera la communication et la collaboration entre les facultés afin d'harmoniser les efforts de recrutement international avec les besoins et les objectifs du Ministère.

Le groupe de travail entend recueillir des données pour surveiller les taux de recrutement d'étudiants étrangers, les taux de conversion et la diversification des admissions internationales par pays, faculté et programme. En mars 2025, le groupe de travail a examiné les données afin de déterminer le meilleur plan d'action pour les processus de recrutement et de planification à venir, compte tenu des plafonds imposés par le gouvernement aux inscriptions d'étudiants étrangers. Cette analyse comprenait les tendances en matière d'inscriptions des étudiants étrangers selon la faculté, le programme et le pays d'origine.

Au moment de notre suivi, York mettait la dernière main à son ébauche de stratégie de recrutement international pour 2025-2030, qui visait à orienter le recrutement et l'inscription d'étudiants étrangers de premier cycle et des cycles supérieurs. La stratégie comprend des plans visant à accroître les efforts de recrutement dans les marchés émergents et indique des paramètres de rendement pour suivre les progrès et les réussites dans les domaines de la sensibilisation, de la croissance et de l'élargissement de l'accès. La stratégie finale devrait être approuvée au cours de l'année universitaire 2025-2026. La surveillance régulière des résultats, y compris la question de savoir si la diversité est atteinte, devrait commencer après l'année universitaire 2025-2026, qui se termine en août 2026. Les résultats de la surveillance sont attendus d'ici septembre 2026.

4. Grands projets d'immobilisations et entretien différé

Notre audit a révélé que la viabilité financière des grands projets d'immobilisations n'avait pas été évaluée pour les projets entrepris entre 2017-2018 et 2022-2023. Pour de nombreux projets menés au cours de cette période, aucune évaluation financière complète n'avait été effectuée pour évaluer les revenus escomptés de ces investissements à long terme ou le temps requis pour les recouvrer. Une telle évaluation aiderait le Conseil d'administration à déterminer si les projets méritent d'être financés.

Notre audit a également révélé que l'arriéré d'entretien différé de York a plus que doublé, passant de 459 millions à 1,04 milliard de dollars entre janvier 2019 et janvier 2023. Au lieu de dépenser de 56 à 93 millions de dollars par année en entretien différé, comme le recommandent les normes de l'industrie pour des établissements semblables, l'Université n'a dépensé en moyenne que 18,9 millions de dollars entre 2017-2018 et 2022-2023, de sorte que l'état physique de l'Université est passé de passable à critique selon des évaluateurs tiers.

Recommandation 4 : Mesures 1 et 2

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

- effectuer une analyse de rentabilisation exhaustive pour chaque grand projet d'immobilisations, afin d'aider la direction et le Conseil d'administration à prendre des décisions éclairées quant à l'opportunité de mettre à exécution ou non de tels grands projets;
- inclure tous les renseignements et indicateurs clés dans l'analyse de rentabilisation, notamment le taux de rendement interne, le rendement du capital investi et la période de recouvrement, afin d'évaluer la viabilité financière de ces grands projets.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2024, l'Université York a élaboré un guide d'analyse de rentabilisation des projets d'immobilisations qui comprenait un modèle d'analyse de rentabilisation et un modèle d'analyse financière que toutes les facultés présentant des demandes de projets d'immobilisations devaient utiliser. Selon l'orientation, l'analyse de rentabilisation consiste à énoncer clairement la nécessité du projet, notamment les avantages qualitatifs (par exemple, l'amélioration de l'expérience des étudiants) et les avantages quantitatifs (par exemple, les économies de coûts); à fournir une analyse financière approfondie, y compris les coûts d'immobilisations et de fonctionnement, le rendement du capital investi et la période de recouvrement; à déceler les risques et les défis potentiels et à décrire les stratégies d'atténuation des risques. En octobre 2024, York a également élaboré un exemple d'analyse de rentabilisation à laquelle les facultés peuvent se reporter lorsqu'elles soumettent des propositions de grands projets d'immobilisations. Au moment du lancement du guide et des modèles d'analyse de rentabilisation, un courriel incluant le guide, les modèles et les ressources connexes a été envoyé à tous les intervenants participant au processus de planification des immobilisations. En outre, tous les renseignements et toutes les instructions sont accessibles au personnel sur le site Web de planification des immobilisations de l'Université.

Depuis notre audit, l'Université n'a pas lancé ni proposé de grands projets d'immobilisations. Par conséquent, la nouvelle orientation et les nouveaux modèles n'avaient pas encore été utilisés à ce titre, mais nous avons constaté qu'ils avaient été utilisés dans la planification d'un projet de moindre envergure visant à établir un centre de recherche à la Faculté de la santé. D'ici décembre 2025, York prévoit proposer son premier nouveau grand projet d'immobilisations depuis que nous avons effectué notre audit en 2023 à l'aide de l'analyse de rentabilisation et des modèles financiers.

Recommandation 5 : Mesure 1

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

- effectuer une analyse approfondie, y compris une évaluation des risques, pendant la phase de planification du projet afin d'établir un budget complet qui tienne compte de tous les coûts potentiels, y compris les éventualités et les exigences de portée appropriées;

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

Détails

Au moment de notre suivi, l'Université n'avait pas lancé ni proposé de nouveaux grands projets d'immobilisations depuis notre audit initial. Par conséquent, l'Université n'avait pas encore effectué d'analyse approfondie pendant la phase de planification du projet afin d'établir un budget complet qui tienne compte de tous les coûts potentiels, comme recommandé.

York a indiqué qu'elle mettrait à jour son orientation en matière d'analyses de rentabilisation, ses modèles et ses exemples d'analyses de rentabilisation élaborées en 2024 (voir la **recommandation 4**). La mise à jour comprendrait les exigences relatives à la liste des sources de données externes et des coûts comparables utilisés pour déterminer les montants prévus au budget à l'aide de trois dates repères (conception schématique, coûts de conception détaillés et documents contractuels) pour vérifier l'établissement des coûts et la portée du projet. L'Université a également souligné qu'elle établirait pour les projets d'immobilisations un seuil financier au-delà duquel un estimateur des coûts indépendant serait embauché. Elle exigera également que les projets se voient attribuer un budget pour imprévus variant entre 10 % et 25 % des coûts de construction estimatifs, selon la complexité du projet et le temps requis pour son achèvement. L'Université s'attend à intégrer ces mises à jour et à effectuer d'ici décembre 2025 l'analyse recommandée sur toutes les planifications de projet prévues pour les nouveaux grands projets d'immobilisations,

Pour vérifier l'intention de York d'inclure les éventualités et les exigences de portée appropriées dans les projets futurs, nous avons examiné un document préliminaire sur la portée du projet établi par un tiers pour un projet à l'étude qui n'a pas encore été approuvé. L'estimation comprenait les inclusions, les exclusions et les hypothèses relatives à la portée du projet pour quatre options de projet non chiffrées, ainsi que l'estimation des fonds de prévoyance nécessaires dans chacun des domaines suivants : fonds de prévoyance général, fonds de prévoyance lié à la conception et à l'établissement des prix, fonds de prévoyance lié à l'indexation des coûts de construction, et fonds de prévoyance lié aux changements apportés au projet de construction.

Recommandation 5 : Mesure 2

- comparer régulièrement les montants budgétés aux coûts et dépenses réels pour cerner rapidement les variations et les écarts, afin de permettre la prise des mesures correctives nécessaires;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

York tient à jour un calendrier des projets d'immobilisations et des coûts de construction connexes et en fait rapport cinq fois par année au Comité des terrains et des propriétés du Conseil d'administration en l'accompagnant de l'Indice des prix de la construction de bâtiments de Statistique Canada, une mise à jour trimestrielle qui fournit des données régionales sur les tendances à intégrer aux projets en cours et futurs. Au 31 mars 2025, le budget actuel approuvé pour tous les grands projets d'immobilisations était, sur une base cumulative, supérieur de 4,3 % aux montants prévus initialement au budget. De plus, le budget actuel approuvé pour tous les petits projets d'immobilisations était, sur une base cumulative, supérieur de 17,9 % aux montants prévus initialement au budget.

Le Comité des terrains et des propriétés consigne dans son procès-verbal les mesures correctives à prendre en fonction de ces informations. En avril 2024, il a par exemple noté au sujet d'un des grands projets d'immobilisations de l'Université que, bien qu'il respectait encore le budget prévu, les coûts finaux estimatifs présentaient des risques en raison de préoccupations liées aux demandes d'indexation des coûts de la main-d'œuvre et des matériaux et aux demandes de prolongations prévues, qui, ensemble, présentaient un risque potentiel pour le budget approuvé du projet. L'Université a entrepris un processus d'examen et de négociation des réclamations afin d'atténuer les augmentations budgétaires potentielles. Le projet a été achevé dans les limites du budget en septembre 2024.

Recommandation 5 : Mesure 3

- examiner les projets antérieurs pour comprendre les facteurs et les causes profondes qui contribuent aux augmentations budgétaires, et intégrer les leçons apprises dans le cadre des projets futurs.

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

Détails

En septembre 2025, l'Université a commencé à élaborer une ébauche de modèle de registre des risques de projet pour les grands projets d'immobilisations, qui comprend une section pour recueillir les leçons apprises en fonction des risques rencontrés dans chaque projet. D'ici mars 2026, à la clôture de chaque grand projet d'immobilisations, l'Université prévoit d'intégrer ces leçons apprises lors du lancement d'un nouveau projet.

À titre d'exemple d'intégration des leçons apprises à la planification d'un projet, l'Université a constaté que, lors de rénovations antérieures, les experts-conseils du projet n'avaient pas consacré suffisamment de temps et d'efforts à l'examen des conditions existantes et dissimulées, ce qui a donné lieu à des ordres de modification excessifs de la part de l'entrepreneur, car les dessins ne reflétaient pas les conditions réelles du site. Nous avons constaté que, par conséquent, les documents d'approvisionnement pour la sélection des experts-conseils avaient été modifiés. Selon la documentation modifiée, l'Université n'assurera pas les coûts liés à la correction de la portée et des renseignements connexes qui seraient manquants ou qui auraient été omis par l'expert-conseil retenu parce qu'il n'a pas effectué d'examen adéquats et préalables du site.

Recommandation 6 : Mesure 1

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

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

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

Détails

En septembre 2024, l'Université York a commencé à élaborer un plan quinquennal d'entretien différé. Le plan comprenait la mise à jour des données sur les immeubles et les infrastructures au moyen d'audits sur place achevés à l'automne 2024; la migration et la validation de toutes les données dans une nouvelle base de données; et des plans de vérification annuelle de 25 % des immeubles et des infrastructures linéaires, par exemple les rues et les trottoirs, tous les cinq ans. De plus, le plan comprend l'établissement d'un programme pour déterminer, modéliser et surveiller les paramètres en vue d'atteindre une cible de l'Index de l'état des installations de l'établissement et d'en rendre compte. L'Université s'attend à ce que ce programme soit en place d'ici mars 2026.

Recommandation 6 : Mesure 2

- prioriser l'entretien préventif.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En septembre 2024, York a lancé le programme d'entretien préventif dans le cadre duquel elle consacrerait à l'entretien préventif 1,5 million de dollars de son budget annuel d'entretien différé. L'Université a également ajouté des codes QR à 11 600 pièces d'équipement pour assurer le suivi et effectuer l'entretien préventif en fonction des recommandations des règlements et des fabricants. Selon les données de l'Université York, en juin 2025, sur l'ensemble des travaux d'entretien effectués, 26 %, 23 % et 27 % des bons de travail concernaient l'entretien préventif en 2023, 2024 et 2025 respectivement.

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

Entre 2018-2019 et 2022-2023, l'Université York a connu des augmentations minimales (0,3 %) du nombre d'inscriptions en équivalent temps plein. Toutefois, la taille et la rémunération de l'équipe de la haute direction ont augmenté de façon importante, avec l'ajout d'un poste de vice-recteur et de 11 nouveaux postes de vice-recteur adjoint (VRA). Sept de ces postes ont été créés ou reclassés de façon à ce que leur titulaire assume des responsabilités accrues dans le cadre de ses fonctions actuelles, selon les recommandations des vice-recteurs de l'Université. Quatre des nouveaux postes ont reçu l'approbation du Conseil d'administration.

Recommandation 7 : Mesure 1

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

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que l'Université York avait créé deux rapports pour le Comité de la gouvernance et des ressources humaines, un comité du Conseil d'administration. Un rapport recense les postes de vice-recteur adjoint nouvellement créés ou renommés, et un deuxième rapport indique les changements particuliers apportés aux postes de vice-recteur adjoint, par exemple s'il s'agit d'une nouvelle embauche, d'un départ ou d'une reclassification, la raison de la nouvelle embauche ou du départ, et la présence d'un changement salarial. Ces rapports ont commencé à être présentés au Comité de la gouvernance et des ressources humaines à partir de septembre 2024 et devraient lui être remis chaque année.

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

Au moment de notre audit, l'Université York n'avait pas de politique exhaustive relativement à la dénonciation. Sa politique existante se limitait au vol, à la fraude et au détournement de biens universitaires. La politique ne comprenait pas d'autres formes d'actes répréhensibles préjudiciables et de comportements contraires à l'éthique comme le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir, la consommation abusive de drogues ou d'alcool. D'autres politiques de l'Université, relatives au code de conduite des étudiants et au harcèlement et à la violence en milieu de travail, ne protégeaient pas les plaignants contre les représailles.

Recommandation 8 : Mesure 1

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

- élaborer et mettre en œuvre une politique relative aux lanceurs d'alerte, qui s'appliquerait à la fois à l'utilisation inappropriée et au mésusage des actifs de l'Université ainsi qu'à d'autres comportements contraires à l'éthique, qui comprendrait une définition des types d'activités pouvant être signalés, et qui expliquerait comment et à qui les signaler.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En septembre 2025, le Conseil d'administration de York a approuvé une politique relative aux lanceurs d'alerte, qui entrera en vigueur le 30 janvier 2026. L'Université a élaboré la politique en effectuant une analyse de l'environnement entourant les politiques relatives aux lanceurs d'alerte dans le secteur postsecondaire et en recueillant les politiques et procédures actuelles de York pour les intégrer à sa propre politique.

Recommandation 8 : Mesure 2

- sensibiliser tous les étudiants, le personnel et le corps professoral à la politique.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici le 30 janvier 2026.

Détails

L'Université nous a indiqué qu'en juin 2025, elle avait confié à son équipe des communications l'élaboration d'un plan de communication après l'approbation et la publication de la politique relative aux lanceurs d'alerte. De plus, l'Université nous a informés qu'elle avait fait appel à son équipe des relations de travail pour solliciter des commentaires sur la mise en œuvre de la nouvelle politique auprès des syndicats et de leurs membres. Au moment de notre suivi, l'Université avait élaboré une ébauche de page Web pour le site Web de l'Université, y compris une foire aux questions et un portail de divulgation qui sera mis à la disposition du personnel, des étudiants et du corps professoral. L'Université avait également envoyé aux dirigeants syndicaux une annonce de la politique et nous avait indiqué qu'une annonce serait envoyée à tous les membres du personnel. L'Université prévoit de diffuser les communications sur la politique relative aux lanceurs d'alerte avant l'entrée en vigueur de celle-ci le 30 janvier 2026.

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

Notre audit a révélé que, pour 2022-2023, l'Université York a affiché un rendement inférieur à la moyenne provinciale et inférieur à la moyenne d'universités ontariennes comparables pour des indicateurs importants comme le taux d'obtention de diplôme, le taux d'emploi des diplômés dans un domaine lié à leur diplôme, les revenus d'emploi des diplômés, l'apprentissage par l'expérience, les répercussions locales de l'inscription des étudiants, le financement de la recherche et la capacité de recherche, et l'attraction de revenus de recherche provenant de sources du secteur privé. En outre, nous avons constaté que York n'avait pas mis en place des stratégies et des échéanciers axés sur l'amélioration du rendement dans les domaines où son rendement était inférieur.

Recommandation 9 : Mesure 1

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

- mettre en place des stratégies et des échéanciers axés sur l'amélioration du rendement dans les domaines où son rendement est inférieur;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici le 31 mars 2026.

Détails

En avril 2024, York a élaboré un plan d'action relatif à l'entente de mandat stratégique, qui fournit une évaluation de son rendement pour chaque indicateur, ainsi qu'une comparaison avec le secteur universitaire et les universités comparables de la province. Le plan d'action fournit également des recommandations d'amélioration pour chaque paramètre. Les mesures prévues n'avaient pas encore été prises en compte dans le plan d'action, mais l'Université les a liées à d'autres stratégies institutionnelles, le cas échéant. Par exemple, afin d'accroître le paramètre « taux d'emploi des diplômés dans un domaine pertinent », l'Université a recensé des projets en cours qui sont menés dans le cadre de sa stratégie institutionnelle globale, le **plan d'action York U Forward** (voir la **recommandation 1, mesure 1**). Il s'agit notamment de projets visant à accroître la capacité des programmes dont la demande n'est pas satisfaite, d'un examen de la viabilité des programmes et d'un projet visant à appuyer l'innovation au sein des programmes.

Le ministère des Collèges, des Universités, de l'Excellence en recherche et de la Sécurité a mis à jour les paramètres contenus dans l'entente de mandat stratégique (EMS) avec les universités de la province en lançant de nouvelles ententes en août 2024, qui couvrent la période 2025-2030. L'Université York devra restructurer son rapport de façon à l'harmoniser avec ces lignes directrices mises à jour. D'ici le 31 mars 2026, York prévoit de mettre en place un rapport restructuré comprenant les mesures précises envisagées, dont les initiatives déjà en cours.

Recommandation 9 : Mesure 2

- évaluer régulièrement l'efficacité des stratégies visant à améliorer le rendement au regard des paramètres, et ajuster les stratégies en conséquence.

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

Détails

Le processus entrepris par l'Université York pour évaluer l'efficacité des stratégies visant à améliorer les paramètres de rendement de l'EMS passe par l'élaboration d'une fiche annuelle de pointage du rendement de l'EMS. La fiche de pointage fait le suivi des progrès réalisés par rapport à chaque paramètre, parallèlement à la surveillance des objectifs globaux de l'établissement au moyen d'initiatives et de cadres stratégiques plus larges de l'Université.

Nous avons examiné la documentation à l'appui de l'analyse effectuée, y compris la fiche de pointage du rendement de 2024-2025 pour les paramètres de l'EMS pour l'ensemble de l'Université, ainsi que les paramètres de rendement pour chacune des facultés. Nous avons également examiné le rapport 2024-2025 de l'Université sur les mesures du rendement, tant qualitatives que quantitatives, présenté au Conseil d'administration concernant les initiatives universitaires et stratégiques incluses dans le plan stratégique institutionnel de l'Université. Les paramètres de l'EMS sont inclus dans la mesure du rendement des mesures décrites dans le plan stratégique.

L'Université n'avait pas encore entièrement mis en œuvre les mesures ou les projets visant à soutenir l'amélioration des paramètres à inclure dans son plan d'action relatif à l'entente de mandat stratégique (voir la **recommandation 9, mesure 1**), mais elle prévoit que l'incidence et l'efficacité de ces stratégies d'amélioration commenceront à être visibles sur la fiche de pointage du rendement de 2026 à partir de juillet 2026.

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

Notre audit a révélé que les incidents de cybersécurité à l'Université avaient diminué avec la mise en œuvre en 2021 de contrôles d'authentification à deux facteurs pour tous les utilisateurs (membres du personnel, membres du corps professoral et étudiants). Toutefois, nous avons également constaté que même si la formation sur la cybersécurité était offerte à tous les employés de York par l'intermédiaire de son portail d'apprentissage pour les employés, la formation n'était pas obligatoire et en moyenne, seulement 3 % des employés salariés à temps plein avaient suivi la formation sur la cybersécurité entre 2019 et 2023.

Recommandation 10 : Mesure 1

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

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université York a lancé le 31 mars 2025 un nouveau module de formation obligatoire sur la sensibilisation à la cybersécurité. La formation a été intégrée au processus d'intégration des nouveaux employés pour s'assurer que ceux-ci la suivent tous. On a demandé aux gestionnaires de département et aux administrateurs universitaires de s'assurer que les instructeurs ainsi que tous les membres du personnel et du corps professoral de leur équipe suivent cette formation avant le 21 juin 2025. À cette date, seulement 39 % des employés actifs avaient suivi la formation requise. À la fin de juillet 2025, une communication par courriel a été envoyée aux cadres supérieurs et aux gestionnaires de département de chaque division universitaire. Les courriels indiquaient l'état d'achèvement de la formation par les employés et rappelaient aux dirigeants et aux gestionnaires de s'assurer que tous les employés suivent la formation. Les gestionnaires étaient également invités à surveiller l'état d'achèvement au moyen du tableau de bord de formation interne de l'Université. À la fin de juillet 2025, 58 % des employés avaient suivi la formation obligatoire. York nous a indiqué que son équipe chargée de la sécurité de l'information continuera de communiquer chaque mois avec le personnel non conforme pour lui rappeler de suivre la formation obligatoire et d'envoyer des courriels de rappel mensuels aux gestionnaires. L'Université a également souligné qu'elle prévoit rencontrer le service des ressources humaines à l'automne 2025 afin de déterminer les mesures appropriées à prendre pour s'assurer que le personnel non conforme achève sa formation.

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

Notre audit a révélé que les responsabilités du Comité de direction, telles qu'elles sont énoncées dans son mandat, sont vastes et vagues, ce qui lui permet de prendre des décisions au nom de l'ensemble du Conseil d'administration sans consulter les autres administrateurs ni leur fournir de renseignements pertinents avant la prise de décisions. L'audit a révélé qu'en 2022, le Comité de direction a exercé des pouvoirs spéciaux au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, mais que la justification du recours à ces pouvoirs n'a jamais été documentée.

Recommandation 11 : Mesure 1

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

- réviser le mandat du Comité de direction du Conseil d'administration afin que le Comité soit en mesure de prendre des décisions au nom de l'ensemble du Conseil seulement lorsque les questions sont si urgentes qu'il n'est pas possible de convoquer une réunion spéciale du Conseil;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Comité de la gouvernance et des ressources humaines du Conseil d'administration avait examiné et révisé le mandat du Comité de direction, qui a été approuvé par le Conseil en juin 2025. Le mandat révisé a supprimé le libellé vague qui permettait auparavant au Conseil d'administration de donner au Comité de direction le pouvoir d'agir à sa place, par exemple pour les « questions urgentes », qui n'étaient pas définies, et pour les « autres questions » pour lesquelles le Conseil jugeait opportun de déléguer son pouvoir. Le mandat prévoyait l'ajout de circonstances particulières dans le cadre desquelles le Comité de direction pourrait agir au nom du Conseil d'administration. Parmi ces circonstances, on retrouvait par exemple les relations de travail, le renouvellement du mandat d'un recteur, le rendement du recteur et la planification de la relève.

Malgré ces changements, l'Université n'a pas donné suite à la recommandation, car le mandat révisé incluait toujours ce qui suit : [traduction] « le Comité de direction peut examiner toute question relative aux biens, aux revenus, aux activités et aux affaires de l'Université avant de la soumettre au Conseil, et il doit préparer ou faire préparer et soumettre au Conseil les renseignements et les données que le Comité de direction juge pertinents pour faciliter l'examen de ces questions par le Conseil, et le Comité de direction peut présenter des recommandations au Conseil sur toute question qu'il juge appropriée ».

Nous avons aussi constaté qu'aucun changement n'avait été apporté au pouvoir et à l'autorité du Comité de direction dans le Règlement général de l'Université York, daté du 25 juin 2024, qui indiquait toujours que [traduction] « le Conseil peut nommer un Comité de direction et lui déléguer l'un ou l'autre de ses pouvoirs ». L'Université nous a indiqué qu'aucun autre changement ne sera apporté au mandat.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Recommandation 11 : Mesure 2

- dans ces cas, documenter entièrement la justification de cette exception.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que l'Université York avait inclus dans son mandat transitoire du Conseil d'administration, approuvé en juin 2025, la responsabilité des comités du Conseil de justifier toute décision prise au nom du Conseil. Plus précisément, un compte rendu de chaque réunion d'un comité du Conseil doit être rédigé, et le président du comité doit présenter au Conseil, à la prochaine réunion du Conseil, un rapport des délibérations de chaque réunion du comité, qui comprend toutes les mesures que le comité a prises au nom du Conseil.

Par exemple, nous avons remarqué qu'un libellé supplémentaire avait été ajouté au procès-verbal de la réunion du Conseil d'octobre 2024 pour décrire les décisions qui avaient été prises par le Comité de direction au nom du Conseil, notamment la nomination de cadres supérieurs et l'approbation du règlement négocié pour le renouvellement des conventions collectives. La justification fournie était que le Comité de direction assumait des fonctions propres à celles énoncées dans son mandat approuvé par le Conseil d'administration, et que le Conseil s'attendait à ce que le Comité s'acquitte de ces fonctions.

Recommandation 12 : Mesures 1 et 2

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

- déterminer chaque année le niveau de compétence souhaité dans chaque domaine de gouvernance et effectuer une analyse des lacunes dans les aptitudes et les compétences des membres du Conseil d'administration et de tous ses comités;
- élaborer une stratégie pour combler les lacunes relevées dans la matrice des compétences du Conseil d'administration;

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

Détails

Nous avons constaté qu'en mars 2025, l'Université York a établi un nouveau protocole de recrutement, de sélection et de nomination des membres du Conseil d'administration, qui exige qu'un examen annuel de la matrice des compétences soit effectué afin de cerner les lacunes dans les compétences qui devraient être comblées par le recrutement. Le nouveau protocole énumère les critères d'admissibilité et de sélection des candidats potentiels. Les critères de sélection exigent, entre autres, que les compétences des candidats correspondent aux besoins du Conseil d'administration. L'Université s'attend à ce qu'une matrice des compétences du Conseil d'administration, renouvelée périodiquement, soit mise en place d'ici la fin de décembre 2025. Au moment de notre suivi, nous avons constaté que chaque comité avait préparé et présenté au Conseil, en avril 2025, un examen de sa matrice des compétences ainsi que des lacunes dans les compétences et des postes vacants prévus, qui serviront à l'élaboration de la matrice globale des compétences du Conseil.

Le protocole décrit également les stratégies possibles pour trouver des candidats potentiels, comme effectuer une recherche dans la liste de l'Institut des administrateurs de sociétés et consulter l'association des diplômés de l'Université. L'Université prévoit d'utiliser ces stratégies d'ici la fin de décembre 2025.

Recommandation 12 : Mesure 3

- permettre aux membres internes du Conseil d'administration qui possèdent l'expertise requise et la moralité démontrée nécessaires de siéger à tout comité où ils ajouteraient le plus de valeur. En cas de conflit d'intérêts, ces membres peuvent se récuser relativement à la question étudiée par le comité.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

Comme c'était le cas au moment de notre audit, notre suivi a révélé qu'aucun membre interne du Conseil d'administration ne siégeait au Comité de direction, au Comité des finances et de l'audit ou au Comité de la gouvernance, des personnes et de la culture (anciennement le Comité de la gouvernance et des ressources humaines).

Nous avons examiné les mandats du Comité des finances et de l'audit, du Comité de la gouvernance, des personnes et de la culture et du Comité de direction, qui ont été révisés par chaque comité respectif et approuvés par le Conseil d'administration en juin 2025. Nous avons constaté que le mandat révisé ne mentionnait pas la prise en compte des membres internes. Toutefois, la recommandation ne s'applique plus, car l'Université a mis en place des mesures compensatoires, entre autres l'inclusion du recteur de l'Université à titre de membre votant interne dans tous les comités du Conseil d'administration et la participation sans droit de vote de cadres supérieurs internes aux divers comités.

Recommandation 13 : Mesure 1

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

- adopter une charte explicite et exhaustive pour le Conseil d'administration, allant au-delà des règlements administratifs pour énoncer ses rôles et responsabilités fondamentaux et ce qui est attendu de ses membres (mandat, fonctions et responsabilités, gouvernance, fonctionnement, culture);

État : ☒ Peu ou pas de progrès.

Détails

Notre audit de 2023 a révélé que le Conseil n'avait pas de charte ni de mandat, mais qu'il se fondait plutôt sur la *Loi sur l'Université York* et ses propres règlements administratifs pour énoncer ses fonctions et responsabilités, comme les modalités entourant les nominations, l'emprunt d'argent, la création de facultés et la structure du Conseil et de ses comités.

En juin 2024, le Conseil d'administration de York a approuvé un mandat transitoire pour l'aider à clarifier les fonctions, les devoirs, les responsabilités et les pouvoirs du Conseil d'administration et de ses comités. Bien que le mandat transitoire décrive les protocoles relatifs aux ordres du jour et aux procédures des réunions, il omet d'autres procédures pertinentes, comme les nominations, l'emprunt d'argent, l'établissement de facultés, et la structure et la composition du Conseil d'administration. York soutient que le mandat transitoire continuera d'évoluer, notamment par l'examen de l'inclusion des domaines recommandés. L'Université prévoit de soumettre une version finale de son mandat à l'approbation du Conseil d'administration en décembre 2025.

Recommandation 13 : Mesure 2

- adopter un code de conduite propre au Conseil d'administration, qui traite notamment des attentes en matière de confidentialité, de conflits d'intérêts et d'assiduité, ainsi que d'un processus de recours et de la surveillance de la conformité;

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

Détails

Nous avons constaté qu'à partir de mars 2025, l'Université a mené et compilé des recherches sur les codes de conduite des conseils d'administration d'autres universités canadiennes afin de s'appuyer sur les pratiques exemplaires. En septembre 2025, York a préparé une ébauche de code de conduite. L'Université prévoit de présenter une version finale au Conseil d'administration d'ici décembre 2025.

Recommandation 13 : Mesure 3

- élaborer des plans de travail plus exhaustifs qui intègrent toutes les fonctions et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités et qui précisent à quels moments au cours de l'exercice ces fonctions et responsabilités seront exercées.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Au moment de notre suivi, l'Université avait élaboré des plans de travail plus exhaustifs qui énonçaient les fonctions et les responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités et qui précisaient à quels moments au cours de l'exercice ces fonctions et responsabilités seraient exercées.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2	1	1			
Recommandation 2	3	1	2			
Recommandation 3	3	2	1			
Recommandation 4	2	2				
Recommandation 5	3	1	2			
Recommandation 6	2	1	1			
Recommandation 7	1	1				
Recommandation 8	2	1	1			
Recommandation 9	2		2			
Recommandation 10	1	1				
Recommandation 11	2	1			1	
Recommandation 12	3		2			1
Recommandation 13	3	1	1	1		
Total	29	13	13	1	1	1
%	100 ¹	45	45	3	3	3

1. Les chiffres ayant été arrondis, la somme des pourcentages ne correspond pas exactement à 100 %.