



# Gestion financière dans les universités de l'Ontario

## Audit de l'optimisation des ressources 2022

### Pourquoi avons-nous effectué cet audit?

- Cet audit visait à déterminer si les problèmes opérationnels, financiers et de surveillance qui ont contribué au déclin financier de l'Université Laurentienne étaient présents dans d'autres universités ontariennes comparables.
- L'Université Algoma, l'Université de Nipissing, l'Université technologique de l'Ontario et l'Université de Windsor ont été sélectionnées pour cet audit. Ces universités ont été retenues parce qu'elles ont affiché un rendement inférieur à la moyenne provinciale, en 2020-2021, pour quatre des sept indicateurs de santé financière établis par le ministère des Collèges et Universités et parce qu'il s'agit d'établissements de petite ou moyenne taille, à des fins de comparaison.

### Pourquoi cet audit est-il important?

- Les quatre universités auditées offrent des diplômes d'études postsecondaires de premier cycle et d'études supérieures à environ 32 400 étudiants dans une grande variété de domaines et emploient environ 1 240 membres du corps professoral à temps plein. Collectivement, elles reçoivent environ 220 millions de dollars en financement provincial chaque année.

### Nos constatations

#### Le Ministère n'a pas de stratégie ou de vision à long terme pour le secteur postsecondaire

- La réduction et le gel des droits de scolarité en Ontario ont fait en sorte que les universités se fient davantage aux recettes tirées des droits de scolarité des étudiants étrangers pour assurer leur viabilité et demeurer concurrentielles. Cette concurrence se manifeste par l'ouverture de campus supplémentaires à l'extérieur de la zone d'activité principale d'une université. Par exemple, l'Université Algoma, située à Sault Ste. Marie, a un campus à Brampton.
- Certains collèges offrent des programmes menant à l'obtention d'un grade et certaines universités offrent des programmes menant à l'obtention d'un certificat pour générer plus de revenus. Au fil du temps, les objectifs des établissements postsecondaires de l'Ontario prévus au départ se sont estompés et se chevauchent maintenant, ce qui a créé de la confusion dans la différenciation entre ces deux types d'établissements.
- Le Ministère ne possède pas le pouvoir législatif d'intervenir dans le fonctionnement des universités financées par l'État même s'il est conscient de la détérioration de la situation financière d'un établissement, et n'établit de conditions financières dans ses ententes de financement avec les universités.

#### RECOMMANDATION 16 À 21

**Non-respect de pratiques essentielles au maintien de la viabilité financière**

- Les quatre universités avaient un excédent accumulé à la fin de l'exercice 2020-2021. Toutefois, l'Université de Nipissing a connu un déficit pendant quatre des cinq exercices financiers entre 2016 et 2021, ce qui a réduit son actif net de 9,4 millions de dollars. Au cours de la même période, deux autres universités, l'Université technologique de l'Ontario et l'Université de Windsor, avaient connu un déficit en 2019-2020. Seule l'Université Algoma affichait un excédent chaque année.
- Ni l'Université technologique de l'Ontario ni l'Université de Windsor n'avaient de politiques officielles de gestion de la dette, même si elles se sont respectivement classées au premier et troisième rang parmi 19 universités ontariennes au chapitre du ratio d'endettement par étudiant. L'Université de Nipissing et l'Université Algoma ont établi des politiques de gestion de la dette en 2021, mais les limites auraient été dépassées avant 2020-2021 si les nouvelles politiques de gestion de la dette étaient appliquées rétroactivement.
- Seules deux universités examinaient ou surveillaient la rentabilité de leurs services auxiliaires. Algoma et Nipissing ne l'ont pas fait.
- Les quatre universités géraient et maintenaient des fonds de dotation et des fonds grevés d'affectations externes au moyen de grands livres distincts, mais Algoma, Nipissing et Windsor combinaient ces fonds à l'encaisse provenant des activités.
- Seules deux universités avaient préparé un budget d'immobilisations distinct et l'avaient présenté au conseil d'administration. L'Université Nipissing et l'Université technologique de l'Ontario ne l'ont pas fait.
- Une seule université avait préparé et présenté à son conseil d'administration l'impact des flux de trésorerie projetés de l'université découlant des activités d'exploitation, de financement et d'achat d'immobilisations pour l'informer de la mesure dans laquelle chacun contribue aux ressources de l'université ou en tire parti.

**RECOMMANDATION 5 À 7**

**Recours accru aux étudiants étrangers malgré le risque inhérent**

- La réduction et le gel des droits de scolarité en Ontario ont fait en sorte que les universités se fient davantage aux recettes tirées des droits de scolarité des étudiants étrangers.
- L'augmentation rapide des inscriptions d'étudiants étrangers accroît le risque d'une forte baisse des revenus en cas de changements politiques ou socioéconomiques, particulièrement lorsque ces étudiants proviennent de quelques régions géographiques seulement. En 2021-2022, les quatre universités dépendaient dans une large mesure du nombre d'étudiants étrangers en provenance de l'Inde, représentant 85 % des étudiants internationaux à l'Université Algoma et environ 60 % des étudiants internationaux à l'Université de Windsor.
- Aucune des universités ne disposait de données sur les diplômés étrangers pour vérifier s'ils sont restés dans leur région et ont contribué à l'économie.
- Les quatre universités rémunéraient les recruteurs d'étudiants étrangers en fonction d'un pourcentage des frais de scolarité de base ou d'honoraires fixes. Cette structure de rémunération peut inciter les agents à faire pression pour obtenir de la quantité, les étudiants ne répondant qu'aux exigences minimales d'admission, mais peut ne pas avoir l'occasion d'appliquer des incitatifs contractuels pour inciter les agents recruteurs à non seulement satisfaire aux exigences d'admission, mais aussi à les dépasser dans leur quête de clients éventuels.

**RECOMMANDATION 4 À 7**

**Les programmes sont rarement modifiés lorsqu'ils ne sont pas rentables**

- Les universités avaient analysé les contributions financières de leurs facultés, mais aucune d'entre elles n'avait analysé la rentabilité des programmes ou des cours.
- Nous avons constaté que Nipissing n'avait pas modifié son offre même si ses programmes affichaient des pertes avant la pandémie.

**RECOMMANDATION 8**

**La faisabilité financière des grands projets d'immobilisations n'est pas toujours évaluée avant d'aller de l'avant**

- Pour de nombreux grands projets d'immobilisations entrepris entre 2016-2017 et 2021-2022, aucune analyse de rentabilisation exhaustive n'a été présentée au conseil des universités pour les aider à déterminer si les projets justifiaient l'investissement financier.

**RECOMMANDATION 9**

**La gouvernance du conseil d'administration n'est pas conforme aux pratiques exemplaires dans certains domaines**

- La taille, la composition et les mandats des conseils d'administration des universités ne sont pas conformes aux pratiques exemplaires.
- Les membres des conseils d'administration des universités ne possédaient pas suffisamment de compétences dans les domaines essentiels requis pour assurer une gouvernance efficace.
- Les conseils ne planifiaient pas adéquatement la relève pour le poste de président.
- Les principales fonctions de surveillance interne pour réaliser une gouvernance efficace, comme la gestion des risques, la conformité et l'audit interne, étaient absentes.

**RECOMMANDATION 10 À 14**

**Conclusions**

- Les universités ontariennes ont fait face à plusieurs défis au cours des cinq dernières années, dont une réduction de 10 % et un gel des droits de scolarité imposés par la province à compter de 2019, en plus des perturbations causées par la pandémie.
- Seule l'Université Algoma avait affiché un excédent annuel pendant les cinq exercices de 2016-2017 à 2020-2021. Néanmoins, les quatre universités avaient des actifs nets positifs à la fin de l'exercice 2020-2021. Même si les universités étaient dans une situation financière positive au moment de notre audit, certaines lacunes dans leurs pratiques de gestion financière pourraient compromettre leur viabilité financière future si elles ne sont pas comblées. Parmi ces lacunes, mentionnons les suivantes :
  - ne pas établir de politiques limitant les frais d'emprunt externe et de service de la dette ou de ne pas s'y conformer, malgré une dette importante à long terme;
  - ne pas préparer de budgets et de flux de trésorerie complets et exacts pour contrôler les dépenses et prendre de meilleures décisions financières;
  - ne pas analyser la rentabilité des programmes universitaires et ajuster les offres au besoin pour améliorer la viabilité financière;
  - ne pas évaluer la faisabilité financière des grands projets d'immobilisations avant d'aller de l'avant.
- La réduction et le gel des droits de scolarité au pays en Ontario ont fait en sorte que les universités ont mis davantage l'accent sur les droits de scolarité des étudiants étrangers. Dans la plupart des cas, l'inscription dépend des étudiants d'un ou deux pays. Une dépendance excessive à l'égard de quelques pays augmente le risque que des facteurs externes, comme un ralentissement économique mondial ou un changement de politique étrangère, aient une incidence importante sur la santé financière d'une université si le nombre d'inscriptions pour ces pays diminue.
- L'efficacité des pratiques de gouvernance dans les universités pourrait également être améliorée, car les membres des conseils d'administration sont trop nombreux, ce qui fait qu'il faut accorder l'autorisation de prendre des décisions aux comités de direction plutôt qu'à l'ensemble du conseil d'administration. De plus, les membres du conseil d'administration ne possédaient pas les compétences essentielles requises pour assurer une gouvernance efficace.
- Le Ministère n'a pas établi de processus officiel qui utilise pleinement l'information qu'il recueille sur les indicateurs de santé financière pour surveiller la situation financière annuelle des universités. Le Ministère n'a pas non plus le pouvoir législatif d'intervenir unilatéralement dans le fonctionnement des universités subventionnées par l'État même s'il est conscient de la mauvaise situation financière d'une université ou de la détérioration de cette situation.

Consultez le site [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca) pour lire le rapport.