



Rapport spécial sur l'Université Laurentienne

Novembre 2022

Pourquoi avons-nous effectué ce travail?

- Le 28 avril 2021, le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative a demandé à notre Bureau d'effectuer un audit spécial des activités de l'Université Laurentienne de Sudbury pour la période 2010-2020. La Laurentienne est devenue la première université financée par des fonds publics à demander de se mettre à l'abri de ses créanciers en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC) lorsqu'elle a déposé sa demande en vertu de la loi fédérale le 1^{er} février 2021.
- Le Comité a indiqué qu'il voulait que notre Bureau examine ce qui a mené l'Université au processus de la LACC, assure la transparence de la situation et cerne les leçons apprises pour [traduction] « veiller à ce qu'une telle situation ne se produise pas dans un autre établissement d'enseignement de l'Ontario ».

Pourquoi cet audit est-il important?

- Les procédures de la Laurentienne en vertu de la LACC ont eu de graves conséquences : la perte de 76 programmes touchant environ 932 étudiants, avec une incidence négative prévue sur l'inscription pendant 5 à 7 ans; le licenciement de 195 membres du personnel et membres du corps professoral de la Laurentienne sans préavis ni indemnité; et le licenciement de 146 membres du personnel et membres du corps professoral des universités fédérées de la Laurentienne.
- Le recours à la LACC a également permis à la Laurentienne de prendre des décisions en faisant preuve de moins de transparence, de réduire les paiements versés aux personnes auxquelles elle devait de l'argent et de contourner les dispositions de ses conventions collectives visant à licencier efficacement des professeurs titulaires et à éliminer des griefs des syndicats de longue date.
- La voie choisie par la Laurentienne a également mené à plus de 30 millions de dollars en honoraires versés à des conseillers financiers et avocats du secteur privé, en date du 12 septembre 2022, et a entraîné une rupture de ses ententes de dette à un coût connexe de 24,7 millions de dollars. Ces coûts totalisant 54,7 millions de dollars, engagés à une époque où la Laurentienne avait une dette totale d'environ 107 millions de dollars, auraient été évités si l'Université n'avait pas présenté de demande en vertu de la LACC.

Nos constatations

RECOMMANDATIONS POUR L'ADMINISTRATION DE LA LAURENTIENNE (ANNEXE 1)

Restructuration de la LACC planifiée et poursuivie de façon stratégique par la Laurentienne

- La Laurentienne n'a pas fait appel au Ministère de manière opportune et transparente pour lui permettre d'offrir une aide éclairée. Si la 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 la Laurentienne 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 d'aide financière temporaire; la Laurentienne aurait eu suffisamment de temps pour que sa situation financière soit examinée conjointement avec la province et qu'un plan d'action soit mis en place.
- La haute direction de la Laurentienne n'a pas non plus travaillé en partenariat avec ses syndicats de professeurs ou de membres du personnel pour régler sa situation financière et a délibérément tardé à fournir des renseignements financiers à l'Association des professeurs et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL) jusqu'au moment du dépôt de la demande de protection en vertu de la LACC. La Laurentienne a également choisi de ne pas déclencher la clause d'obligation financière de la convention collective conclue avec l'APPUL, quoique cette dernière ait demandé que cette clause soit invoquée en octobre 2020, et deux fois auparavant.

- Selon nous, la Laurentienne a plutôt planifié et choisi stratégiquement de prendre des mesures pour déposer une demande de protection des créanciers en vertu de la LACC. Ce concept a d'abord été présenté par son conseiller juridique au milieu de 2019. En mars 2020, près d'un an avant sa présentation, l'Université a retenu les services de ces mêmes avocats et d'autres consultants pour leur demander de se concentrer sur la préparation de la Laurentienne à déposer une demande pour se mettre à l'abri en vertu de la LACC

L'expansion du capital est la cause principale du déclin financier

- À l'approche de l'année 2010, la Laurentienne faisait déjà face à des difficultés financières. Néanmoins, en 2010, la Laurentienne a modifié sa politique de dette interne pour lui permettre de contracter encore plus de dettes au titre des immobilisations. Et lorsque son prêteur principal a refusé que la Laurentienne contracte plus de dettes à long terme, elle a demandé des lignes de crédit à court terme pour financer l'expansion de ses immobilisations. En 2020, la Laurentienne avait acquis une dette à long terme de plus de 87 millions de dollars, pour une dette totale de 107 millions de dollars, et ses paiements correspondants d'intérêts et de principal avaient augmenté au fil du temps.
- Nous n'avons trouvé aucun document indiquant que l'Université disposait d'un plan viable qui précisait si ces 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 de la dette principale elle-même.
- Comme sa capacité de financer ses projets d'immobilisations s'est affaiblie, la Laurentienne a commencé à puiser de façon inappropriée des fonds qui avaient été affectés à d'autres fins, comme des fonds destinés à des projets de recherche et des prestations de santé de retraite des employés. Au 30 avril 2020, l'Université n'avait que des liquidités et des investissements à court terme de 3,4 millions de dollars disponibles pour s'acquitter de ses obligations de dépenses futures de 37,4 millions de dollars.

Augmentation des coûts administratifs

- La direction de la Laurentienne avait laissé entendre que l'une des causes importantes de son déclin financier résidait dans « les coûts excessifs du corps professoral ». Notre examen a toutefois révélé que les coûts globaux du corps professoral de l'Université Laurentienne ne dépassaient pas de façon significative ceux des universités comparables et que ses programmes universitaires généraux avaient contribué favorablement à l'Université.
- Nous avons plutôt constaté que les coûts associés à la haute direction de la Laurentienne ont grimpé d'environ 75 % entre 2010 et 2020, ce qui a accentué les difficultés financières de l'Université.
- Nous avons également constaté que la Laurentienne avait enfreint la loi provinciale sur les restrictions salariales visant les employés du secteur parapublic, indemnisant les cadres supérieurs de 389 000 \$ de plus que ce que la loi permettait et que son recrutement de cadres supérieurs manquait d'équité ou de justification.
- De plus, la Laurentienne a engagé des coûts de 2,4 millions de dollars pour les conseillers spéciaux du recteur et d'autres cadres supérieurs sans justification documentée, et des dépenses discrétionnaires de 1,4 million de dollars pour les cadres supérieurs.
- Pour la période de 11 ans allant jusqu'au 30 avril 2021, la Laurentienne a également dépensé 8,5 millions de dollars en frais juridiques. De ce montant, 3 millions de dollars ont été consacrés à des préparatifs en vertu de la LACC et 5,5 millions à des frais juridiques non liés à la LACC (dont 3,4 millions pour des questions de ressources humaines et de relations de travail).

RECOMMANDATIONS POUR LE CONSEIL DE LA LAURENTIENNE (ANNEXE 2)

Surveillance faible et parfois mal dirigée par le Conseil

- La mauvaise gestion des affaires et des activités de l'Université a pu se poursuivre surtout en raison de la faible surveillance exercée par le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne. Le Conseil n'a ni reçu ni veillé à recevoir des renseignements suffisants sur les finances, le flux de trésorerie, les plans et les activités de l'Université. Il a par conséquent approuvé des propositions de dépenses d'immobilisations qui ont entraîné une augmentation de la dette sans évaluer adéquatement ces propositions.
- Le Conseil n'a pas appliqué les meilleures pratiques de gouvernance. Il était de moins en moins transparent, tenait des réunions à huis clos de façon superflue, n'évaluait pas régulièrement sa propre performance et n'évitait pas rigoureusement les pratiques qui créeraient une perception de conflit d'intérêts dans la prise de décisions.

RECOMMANDATIONS POUR LE MINISTÈRE (ANNEXE 3)

Le Ministère ne surveille pas efficacement la viabilité financière

- Le ministère des Collèges et Universités, qui est le principal organisme gouvernemental chargé de surveiller la santé financière des établissements postsecondaires, n'a commencé à surveiller la situation financière des universités de l'Ontario qu'en 2014-2015. À ce stade, tout indiquait déjà que la situation financière de la Laurentienne s'aggravait progressivement. La Laurentienne n'avait pas atteint la presque totalité des objectifs de viabilité financière du Ministère. Toutefois, le Ministère n'avait pris aucune mesure à la réception de ces renseignements.
- En vertu de la législation actuelle, le Ministère ne possède pas le pouvoir précis d'exiger des universités de mener leurs activités de façon durable et croit qu'il n'aurait pas pu empêcher la Laurentienne de se mettre à l'abri des créanciers en vertu de la LACC.

Conclusions

- Bien que d'autres facteurs externes aient eu une incidence sur les activités de la Laurentienne, la principale cause de son déclin financier était son expansion de capital peu planifiée et coûteuse.
- La haute direction a amplifié la situation en prenant une série de décisions financières et opérationnelles douteuses, notamment en modifiant ses politiques internes pour permettre à la Laurentienne d'être encore plus endettée et en augmentant les coûts de sa haute direction. La mauvaise gestion des affaires et des opérations financières de l'Université a pu se poursuivre en raison de la faible gouvernance du Conseil, du manque de supervision efficace du Ministère et de l'incapacité du Ministère à intervenir efficacement pour empêcher la Laurentienne de déposer une demande en vertu de la LACC.
- La haute direction et le Conseil de la Laurentienne ont choisi de demander la protection de la LACC en réaction au déclin financier de l'Université, aux mauvaises relations avec les associations de professeurs et de personnel et à la volonté de la direction de la Laurentienne de mettre fin aux ententes avec les universités fédérées. La décision de recourir à la LACC a été prise sur les conseils d'un avocat externe. La Laurentienne aurait pu déployer un effort plus concerté pour obtenir une aide gouvernementale afin d'établir un plan d'action efficace et de travailler de façon transparente avec ses associations de professeurs et de personnel.