



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Rapport spécial
sur l'Université
Laurentienne



Novembre 2022



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

À Son Honneur le Président de l'Assemblée législative

À titre de vérificatrice générale, j'ai le plaisir de vous soumettre notre *Rapport spécial sur l'Université Laurentienne* conformément à l'article 17 de la *Loi sur le vérificateur général*.

A handwritten signature in black ink, reading "Bonnie Lysyk". The signature is written in a cursive, flowing style.

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA, LPA
Vérificatrice générale

Novembre 2022
Toronto (Ontario)

© 2022, Imprimeur du Roi pour l'Ontario

This document is also available in English.

ISBN 978-1-4868-6451-5 (PDF)

Photo en couverture : Kristy May

Table des matières

Réflexions	5
1.0 Résumé	8
2.0 Contexte	13
3.0 Objectif et étendue de l'audit.....	21
4.0 L'expansion et la modernisation des immobilisations de la Laurentienne expliquent en bonne partie le déclin financier important	24
5.0 Déficit de financement externe des grands projets d'immobilisations causé par l'utilisation inappropriée d'actifs réservés	35
6.0 Rémunération inappropriée et notablement croissante de la haute direction et des conseillers spéciaux	39
7.0 Les salaires des professeurs et les programmes scolaires n'étaient pas à l'origine de la détérioration financière de la Laurentienne	46
8.0 La surveillance exercée par le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne était faible et parfois mal orientée	52
9.0 Il faut resserrer les liens entre le Conseil et le Sénat	59
10.0 Le Ministère ne surveille pas efficacement la viabilité financière du secteur universitaire	60
11.0 La Laurentienne a planifié et poursuivi une restructuration stratégique en vertu de la <i>Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies</i>	64
Annexe 1 : Recommandations à l'Université Laurentienne	77
Annexe 2 : Recommandations au Conseil des gouverneurs et au Sénat de l'Université Laurentienne	81
Annexe 3 : Recommandations au ministère des Collèges et Universités et au Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario	84
Annexe 4 : Structure organisationnelle et de gouvernance de l'Université Laurentienne	86
Annexe 5 : Composition du Conseil des gouverneurs au 31 mars 2020	87
Annexe 6 : Certains présidents et vice-présidents du Conseil et des comités (2010-2021)	89
Annexe 7 : Haute direction, 2010-2021	90

Annexe 8 :	Certains postes de cadre supérieur, entre janvier 2010 et février 2022	91
Annexe 9 :	Critères d'examen.....	92
Annexe 10 :	Chronologie des mesures prises par le Comité permanent des comptes publics pour remédier aux restrictions à la portée imposées par la Laurentienne.....	94
Annexe 11 :	Chronologie des activités financières et opérationnelles pendant le déclin financier de l'Université Laurentienne, de février 2009 à février 2020	98
Annexe 12 :	Revenus et charges d'exploitation pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en millions de dollars).....	102
Annexe 13 :	État consolidé des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en millions de dollars)	103
Annexe 14 :	Analyse des ratios financiers de l'Université Laurentienne pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020	106
Annexe 15 :	Flux de trésorerie fournis (utilisés) par les opérations, ajustés en fonction des secteurs préoccupants de dépenses discrétionnaires pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2010-2011 à 2019-2020 (en millions de dollars)	110
Annexe 16 :	Rajustement de l'excédent (de l'insuffisance) des revenus sur les charges en fonction des secteurs préoccupants de dépenses discrétionnaires pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2010-2011 à 2019-2020 (en millions de dollars)	111
Annexe 17 :	Approbation par le Conseil des projets d'immobilisations entre juin 2009 et février 2015	112
Annexe 18 :	Restrictions provinciales en matière de rémunération dans le secteur parapublic, de mars 2010 à ce jour.....	113
Annexe 19 :	Évaluation de l'Université Laurentienne par rapport aux indicateurs financiers de poursuite des activités*	115
Annexe 20 :	Comparaison provinciale des restrictions législatives de la dette, du déficit et des grands projets d'immobilisations	117
Annexe 21 :	Chronologie des progrès réalisés par l'Université Laurentienne en vue de sa restructuration en vertu de la LACC, de mars 2020 à avril 2022	118
Annexe 22 :	Échéancier de l'interaction du ministère des Collèges et Universités au sujet des préoccupations de l'Université Laurentienne en matière de viabilité financière et du processus de la LACC, de janvier 2020 à janvier 2022	122
Annexe 23 :	Résumé des rapports des conseillers spéciaux au ministère des Collèges et Universités	125
Annexe 24 :	Programmes de l'Université Laurentienne éliminés en vertu des procédures de la LACC.....	127



Réflexions

Bonnie Lysyk

Vérificatrice générale de l'Ontario

On s'attend généralement à ce que les organisations du secteur public et du secteur parapublic qui obtiennent d'importants fonds publics fassent preuve de transparence et de responsabilisation et appliquent des normes de gouvernance élevées. Notre examen des activités et de la prise de décisions de l'Université Laurentienne au cours de la dernière décennie fournit un exemple frappant de ce qui peut survenir lorsque ces principes sont négligés.

Toutes les organisations ont besoin de mécanismes de freins et contrepoids pour éviter que de mauvaises décisions ne se transforment en problèmes plus graves. Pourtant, à cause d'une cascade d'échecs sur le plan de la surveillance à l'Université basée à Sudbury, des décisions de gestion erronées n'ont pas été vérifiées pendant des années. La santé financière de la Laurentienne a donc pu décliner au point où des carrières d'universitaires ont été court-circuitées, des emplois ont été perdus et des millions de dollars ont été gaspillés. Le déclin de la Laurentienne met également à rude épreuve l'économie locale de Sudbury – où l'Université est l'un des plus importants employeurs – et ébranle la confiance du public à l'égard de la santé financière des universités ontariennes. Même si le bien-être de ses étudiants, de ses professeurs et de son personnel aurait dû être la priorité absolue, ce rapport spécial montre que c'était rarement le cas.

Nous avons constaté que la cause principale du déclin financier de la Laurentienne était sa poursuite de grands projets d'immobilisations sans tenir compte adéquatement de la façon dont ils seraient financés

collectivement ou éventuellement utilisés. L'Université ayant commencé à accumuler des dettes de plus de 87 millions de dollars, elle a commencé à puiser de manière inappropriée dans des fonds réservés à des projets de recherche ou à des prestations de retraite pour soins de santé pour le corps professoral et le personnel. Plusieurs facteurs externes auxquels font face toutes les universités, dont une réduction des droits de scolarité imposée par la province et la pandémie de COVID-19, ont également exercé un impact sur les activités de la Laurentienne, qui est largement financée par les contribuables.

Le déclin financier a pu se poursuivre pendant des années parce que le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne et ses comités inefficaces manquaient de pratiques et d'expertise clés en matière de surveillance opérationnelle et de gouvernance. De plus, le Conseil prenait souvent des décisions sans obtenir tous les faits pertinents. En outre, il arrivait fréquemment que ses délibérations se tenaient et que ses décisions étaient prises à huis clos.

De son côté, le ministère des Collèges et Universités n'est pas intervenu en temps opportun pour aider la Laurentienne à corriger sa situation financière. Nous avons été informés que même si le Ministère avait été davantage conscient de la détérioration de la situation financière de la Laurentienne, il aurait été réticent à agir unilatéralement parce que le Ministère ne possède pas le pouvoir législatif d'intervenir dans le fonctionnement d'une université subventionnée par l'État.

Tandis que le déclin financier de la Laurentienne devenait de plus en plus criant, les cadres supérieurs ont opté pour une ligne de conduite imprudente. Au lieu de demander de façon transparente une aide provinciale supplémentaire, la Laurentienne a accepté l'avis de ses conseillers juridiques et financiers externes de prendre des mesures pour se mettre judiciairement à l'abri de ses créanciers en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC) fédérale. Toutefois, avant de présenter une demande officielle de protection sous le régime de la LACC, l'Université a remboursé prématurément sa ligne de crédit, a fait fi de dispositions clés des conventions collectives du corps professoral et du personnel qui auraient autrement pu faciliter sa restructuration et a négligé de collaborer de façon constructive avec les représentants syndicaux.

En février 2021, la Laurentienne est devenue la première université financée par des fonds publics au Canada à présenter une demande de protection sous le régime de la LACC. Ce processus est utilisé par les entreprises privées. L'Université l'a fait même si elle avait encore amplement l'occasion de collaborer avec le Ministère pour dresser un plan qui empêcherait les réductions immédiates et sévères de ses programmes et de son personnel, réduirait au minimum les répercussions sur ses étudiants et éviterait les conséquences pour la réputation de l'Université du processus de la LACC.

On pourrait faire valoir de manière convaincante que la LACC constitue une voie de recours inappropriée, voire dommageable pour les entités publiques. Le recours à la loi fédérale a permis à la Laurentienne de contourner les dispositions de ses conventions collectives, d'éliminer un arriéré de griefs syndicaux de longue date et de fonctionner avec encore moins de transparence. En septembre 2022, la voie de la LACC a également représenté le versement d'honoraires de plus de 30 millions de dollars pour des conseillers financiers et des avocats du secteur privé. Selon nous, nombreux sont ceux qui croient que cet argent aurait été mieux dépensé pour éduquer les élèves.

Les universités ontariennes doivent jouir d'une grande indépendance pour pouvoir servir de tribunes

impartiales afin de remettre en question les hypothèses sociétales et de réaliser les percées de demain. Parallèlement, la province doit être en mesure de surveiller efficacement la viabilité financière des bénéficiaires d'une aide publique substantielle. Quel que soit l'équilibre choisi, dans le secteur parapublic, les universités publiques ne doivent pas être traitées – ni agir – comme des sociétés privées. Les étudiants ne devraient pas avoir à se demander si les programmes de leur université disparaîtront soudainement pendant qu'ils sont en train de faire leur scolarité de grade. Les professeurs et le personnel des institutions publiques ne doivent pas non plus s'inquiéter d'être licenciés sans motif et de voir leurs prestations subitement réduites.

La situation à la Laurentienne semble avoir atteint un tournant. En octobre 2022, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a approuvé un plan qui permettra à la Laurentienne de se retirer du processus prévu par la LACC. De plus, grâce au soutien des nombreuses parties concernées, les préceptes de transparence, de responsabilisation et de normes élevées de gouvernance – et maintenant d'une collégialité accrue – peuvent être favorisés à l'Université, et s'accompagner d'un renouvellement du leadership.

Nous espérons que la publication de ce rapport spécial aidera la Laurentienne à se renouveler afin d'attirer plus d'étudiants, de produire des recherches de calibre mondial et de servir de point de convergence scolaire, scientifique et culturelle pour Sudbury et le reste du nord de l'Ontario. Les lecteurs doivent bien garder cet élément à l'esprit lorsqu'ils examinent les constatations et les recommandations du présent rapport spécial. De plus, nous espérons que l'histoire de la Laurentienne rappellera aux autres universités de se concentrer sur la protection des fondements de la bonne gouvernance, de la transparence et de la gestion financière prudente.

Je tiens à remercier le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative de son appui aux travaux de mon Bureau. Dans le cadre de nos travaux, l'Université a imposé des restrictions sans précédent à notre accès à l'information et a mis en place un obstacle juridique qui comprenait une contestation extraordinaire de la *Loi sur le vérificateur général*.

Pour nous aider à obtenir des renseignements et à contrer le ressac causé par la Laurentienne, le Comité a pris de nombreuses mesures pour ajouter de la transparence dans ce qui s'est passé à la Laurentienne. Par la suite, tous les membres de l'Assemblée législative de l'Ontario ont voté à l'unanimité pour approuver l'émission de mandats du président rarement utilisés afin de contraindre la production des renseignements demandés par le Comité à l'appui de cet effort et par mon Bureau pour la réalisation de nos travaux.

Depuis de nombreuses décennies, le Bureau du vérificateur général a pu obtenir un accès direct et sans entrave aux personnes et aux renseignements requis pour mener à bien ses travaux au nom de l'Assemblée législative et de la population de l'Ontario. J'espère que ce sera toujours le cas à l'avenir.



Bonnie Lysyk
Vérificatrice générale de l'Ontario

Rapport spécial sur l'Université Laurentienne

1.0 Résumé

Devant des années de détérioration financière, l'Université Laurentienne (la Laurentienne ou l'Université) a fait une annonce extraordinaire le 1^{er} février 2021. Au lieu de collaborer avec le gouvernement pour obtenir une aide financière, l'Université financée par l'État a déclaré qu'elle avait choisi de demander de se mettre à l'abri de ses créanciers en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC). Ainsi, l'Université, établie à Sudbury, est devenue la première université publique au Canada à tenter de réorganiser ses activités en ayant recours à un processus conçu comme un dernier recours pour les entreprises privées.

La décision s'est rapidement révélée lourde de conséquences. La Laurentienne a éliminé 76 de ses programmes – ce qui a une incidence sur les plans scolaires et professionnels d'environ 932 étudiants – et a mis fin à des ententes de longue date avec 3 universités fédérées de la région de Sudbury. Elle a licencié 195 membres du personnel et du corps professoral sans préavis ni indemnité. En outre, elle a été en mesure de contourner les dispositions de ses conventions collectives pour licencier des employés plus expérimentés et régler un certain nombre de griefs de longue date du syndicat. La voie retenue par la Laurentienne s'est également révélée coûteuse. Elle a entraîné des honoraires de dizaines de millions de dollars versés à des conseillers financiers et des avocats du secteur privé.

De plus, la fin de son entente avec les universités fédérées a fait en sorte que l'Université de Sudbury

a licencié 96 de ses 104 employés, que l'Université Thorneloe a licencié 34 des 40 employés et que l'Université Huntington a licencié 16 employés sur 29. Par conséquent, au total, 146 employés des universités fédérées ont également perdu leur emploi.

Les conséquences à long terme de la demande de protection en vertu de la LACC se poursuivent. La perte d'emplois et d'étudiants affectera sans aucun doute l'économie de Sudbury, où la Laurentienne est l'un des plus importants employeurs. En raison du recours aux procédures en vertu de la LACC, il pourrait être plus difficile pour les universités ontariennes de contracter des dettes ou d'embaucher et de maintenir en poste des membres du corps professoral. Il a été plus difficile de quantifier les dommages à la réputation de l'Université Laurentienne, mais un développement était révélateur : à la mi-janvier 2022, les demandes d'admission des élèves du secondaire à la Laurentienne avaient chuté de près de 44 %.

Les événements survenus à la Laurentienne ont soulevé d'importantes questions au sujet de la gouvernance des établissements postsecondaires en Ontario. Ces questions comprenaient les suivantes : Comment une Université respectée et financée par les contribuables s'est-elle retrouvée dans une situation financière aussi désastreuse? Son utilisation du processus de la LACC était-elle une solution appropriée? À la lumière de ces questions et d'autres, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) de l'Assemblée législative a adopté à l'unanimité le 28 avril 2021 une motion demandant que notre Bureau procède à un audit spécial des opérations de la Laurentienne pour

la période 2010-2020. Au cours de la discussion sur la motion, le Comité a indiqué qu'il voulait que notre Bureau examine ce qui a mené la Laurentienne 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 ».

Nous avons amorcé nos travaux le 14 mai 2021. Comme la Laurentienne est un établissement du secteur parapublic qui reçoit d'importantes subventions du gouvernement provincial – environ 80 millions de dollars par année, soit plus de 40 % de ses revenus –, le public s'attend à ce qu'elle fasse preuve de transparence et de responsabilisation à l'égard de ses finances et de ses activités. Malgré cela, le recteur et le Conseil des gouverneurs (le Conseil) de la Laurentienne, guidés par un conseiller juridique externe, ont mis en place des restrictions sans précédent à notre accès à l'information.

Ces restrictions et un ressac juridique sans précédent de la part de la Laurentienne comprenant une contestation de la *Loi sur le vérificateur général* (qui est en appel) ont beaucoup retardé nos travaux.

Notre Bureau a publié en avril 2022 un rapport provisoire intitulé *Point de vue préliminaire sur l'Université Laurentienne* pour fournir au Comité permanent un résumé de nos observations avant la dissolution de l'Assemblée législative en vue de l'élection générale du 2 juin.

Le présent rapport met à jour le *Point de vue préliminaire* et s'appuie sur celui-ci en donnant un aperçu solide de nos constatations à ce jour. Parmi nos principales conclusions :

- Bien que des facteurs externes comme le gel des droits de scolarité et la pandémie de COVID-19 ont nui à la Laurentienne, nous avons établi que la détérioration financière de l'Université de 2010 à 2020 était surtout attribuable à sa poursuite d'investissements en immobilisations mal avisés. Elle a entrepris des projets d'expansion qui ont mené à la prise en charge d'une dette de plus de 87 millions de dollars en l'absence de procédures exigeant que les cadres supérieurs évaluent de façon raisonnable la valeur et la viabilité des plans. Face à la

croissance de sa dette, 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.

- Son accès aux sources traditionnelles de liquidités diminuant, l'Université a commencé à avoir accès à plus de 37 millions de dollars qui avaient été affectés à d'autres fins, comme les fonds destinés à des projets de recherche et les prestations de retraite pour soins de santé des employés. Cette utilisation non conforme de fonds réservés était partiellement occultée par le fait que l'administration n'avait pas correctement qualifié l'utilisation des fonds de « financement interne » et qu'elle n'avait pas suivi les pratiques exemplaires pour séparer les fonds réservés dans des comptes bancaires distincts.
- Cette mauvaise gestion a pu se poursuivre surtout en raison de la faible surveillance exercée par le Conseil des gouverneurs (le Conseil) de la Laurentienne de l'époque. Celui-ci manquait de pratiques et d'expertise clés en matière d'opérations et de gouvernance, et il laissait la transparence perdre du terrain. Pour sa part, le ministère des Collèges et Universités (le Ministère), qui est le principal organisme gouvernemental chargé de surveiller la santé financière des établissements d'enseignement postsecondaire, n'est pas intervenu de façon proactive en temps opportun pour donner des conseils afin d'aider la Laurentienne à ralentir sa détérioration financière ou, en définitive, à réagir à celle-ci.
- La direction de la Laurentienne avait laissé entendre publiquement 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 toutefois constaté que les salaires et les dépenses des cadres supérieurs et les pratiques inappropriées en matière de ressources humaines avaient une incidence négative sur la situation financière de la Laurentienne. De plus, le processus d'embauche de l'Université manquait de transparence et soulevait des préoccupations en matière d'équité. Nous avons également constaté que certains cadres supérieurs avaient accès à des allocations de dépenses discrétionnaires de 2,4 millions de dollars sans politique décrivant à quoi ces fonds pourraient être consacrés.

- Selon nous, malgré sa situation, la Laurentienne n'était pas tenue de demander de se mettre à l'abri des créanciers en vertu de la LACC. Alors que sa situation financière devenait de plus en plus désastreuse, l'Université aurait pu se conformer au précédent du secteur parapublic en déployant des efforts clairs et exhaustifs pour demander une aide financière au Ministère, comme l'Université Nipissing de North Bay l'avait fait en 2014. La Laurentienne s'est plutôt attachée à défendre les élus et leur personnel, sur les conseils de consultants externes. En août 2020, la Laurentienne a fait valoir le potentiel de la procédure en vertu de la LACC au ministre des Collèges et Universités. Cependant, elle n'a pas défini clairement le montant de l'aide financière requise de la province pour éviter une demande présentée en vertu de la LACC. Une demande explicite de financement de 100 millions de dollars au Ministère n'a été faite qu'en décembre 2020, date à laquelle l'échéancier de l'intervention était court, surtout pour une demande aussi importante. Si la Laurentienne avait cherché à collaborer plus tôt et de façon plus transparente avec le personnel du Ministère, si elle n'avait pas remboursé prématurément sa ligne de crédit en 2020 et si elle avait accepté l'aide financière temporaire que la province a finalement offerte, la Laurentienne aurait eu assez de temps pour examiner sa situation

financière conjointement avec la province et pour mettre en place un plan prospectif.

- Selon nous, malgré ses autres options, la Laurentienne a planifié et choisi stratégiquement de prendre des mesures pour déposer une demande de protection des créanciers en vertu de la LACC. Cette demande a d'abord été présentée par un conseiller juridique externe au milieu de 2019. Puis, en mars 2020, près d'un an avant sa présentation, l'Université a retenu les services de ces mêmes avocats et d'autres experts-conseils pour examiner des options stratégiques. L'accent était toutefois toujours mis sur le dépôt d'une demande de protection en vertu de la LACC. Selon nous, ces parties externes ont beaucoup influencé les actions de la Laurentienne à cet égard. Les coûts étaient importants. Au 12 septembre 2022, l'Université avait engagé des honoraires de conseillers juridiques et autres conseillers financiers. Ces coûts, liés à son insolvabilité, s'élevaient à plus de 30 millions de dollars. La demande en vertu de la LACC a également donné lieu à une violation de ses ententes sur la dette à un coût connexe possible de 24,7 millions de dollars.
- 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. En 2020, l'APPUL a demandé que la haute direction de la Laurentienne déclenche l'application de cette clause et lui fournisse d'autres renseignements sur les finances de l'Université. La haute direction de la Laurentienne a tardé à dessein de fournir des renseignements et n'a pas déclenché l'application de la clause. Avec l'approbation du Conseil, la haute direction a plutôt choisi de recourir à la protection de la LACC, amorçant

ainsi un processus qui a permis de détourner plus d'argent vers des conseillers externes au moyen d'honoraires professionnels, qui s'est révélé moins transparent et qui a probablement eu et continuera d'avoir des répercussions négatives plus importantes sur les étudiants, le corps professoral, la communauté de Sudbury et la réputation de l'Université.

Conclusion globale

Bien que les activités de la Laurentienne aient été touchées par plusieurs facteurs externes, la cause principale de son déclin financier de 2010 à 2020 était l'expansion et la modernisation mal planifiées et coûteuses de ses immobilisations. L'Université ayant commencé à accumuler plus de 87 millions de dollars de dettes pour payer cette expansion des immobilisations, la haute direction a amplifié la situation en prenant une série de décisions financières et opérationnelles douteuses, notamment en modifiant ses politiques internes pour lui permettre d'être encore plus endettée et en augmentant ses coûts d'administration. La mauvaise gestion des affaires et des activités financières de l'Université a pu se poursuivre en raison de la faiblesse de la gouvernance du Conseil et de la surveillance ministérielle.

La Laurentienne n'avait pas à présenter une demande de protection en vertu de la LACC en réaction à son déclin financier. Au lieu de suivre les précédents et de déployer des efforts soutenus pour obtenir une aide gouvernementale afin d'établir un plan d'action efficace ou de travailler en toute transparence avec ses syndicats, la Laurentienne, a choisi, comme le lui a conseillé un avocat externe, de demander de se mettre à l'abri des créanciers en vertu de la LACC. Ce choix a entraîné des répercussions importantes pour l'Université financée par l'État, notamment l'élimination de programmes universitaires, la réduction du nombre d'emplois, des coûts supplémentaires substantiels et moins de transparence.

Recommandations générales

L'un des objectifs de ce rapport spécial consiste à fournir des directives que la Laurentienne, ses intervenants et d'autres universités peuvent utiliser pour établir et maintenir de solides assises financières à l'avenir. Dans cette optique, le présent rapport renferme 74 recommandations. Voir l'**annexe 1** pour les recommandations concernant l'administration de la Laurentienne, l'**annexe 2** pour le Conseil de la Laurentienne et l'**annexe 3** pour le ministère des Collèges et Universités et le Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario.

Quelles que soient les mesures prises à l'avenir, les décideurs doivent garder à l'esprit que les universités sont des établissements cruciaux qui favorisent le progrès social et économique dans les sociétés démocratiques. Les universités s'épanouissent lorsqu'elles sont autorisées à maintenir un degré élevé d'indépendance scolaire. Il s'agit d'une tradition importante vieille de plusieurs siècles qui, selon les universitaires, devrait être fermement maintenue en Ontario.

Bien que, pour ces raisons, les universités diffèrent des autres établissements du secteur parapublic, elles reçoivent également un soutien financier substantiel de la province et ont des exigences précises en matière de transparence et de responsabilisation. Il faut mettre en place des mécanismes qui respectent l'indépendance scolaire des universités, mais qui les empêchent de tomber si profondément dans la détresse financière que la situation affecte négativement les étudiants, le corps professoral et le personnel.

Lorsqu'une université ne respecte pas certaines mesures de viabilité financière, le Ministère devrait pouvoir intervenir de façon proactive pour évaluer plus en profondeur les finances de l'établissement et pour déterminer les possibilités d'aide. La province devrait envisager d'officialiser la prérogative du Ministère de nommer un superviseur pour aider une université lorsqu'il y a de sérieuses préoccupations en matière de viabilité, et de fixer des limites aux déficits, aux emprunts et aux dépenses en immobilisations importants, comme c'est le cas dans les autres provinces canadiennes.

Il importe tout autant d'indiquer que si un gouvernement ou une collectivité impose des exigences scolaires particulières ou un gel des droits de scolarité à une université, les fonctionnaires ont la responsabilité d'évaluer si le financement demeure suffisant pour que l'université puisse remplir son mandat et demeurer fidèle à ses valeurs fondamentales. Cela est particulièrement vrai dans le cas des universités du Nord de l'Ontario, compte tenu des défis uniques auxquels elles font face et de leur importance pour les grandes régions qu'elles desservent.

L'Ontario devrait tenir compte des types de plafonds prévus par la loi pour les déficits universitaires, les emprunts et les dépenses en immobilisations importantes dans les autres provinces. En Nouvelle-Écosse, par exemple, le gouvernement a présenté la *Universities Accountability and Sustainability Act* en 2015 en réponse aux cas d'établissements postsecondaires qui éprouvent des difficultés financières. Cette loi sert à relever et à corriger les difficultés financières avant qu'elles ne deviennent des urgences.

Quel que soit le modèle choisi par l'Ontario, le financement annuel devrait dépendre du fait que chaque université démontre au Ministère qu'elle a mis en place des structures de gouvernance pleinement fonctionnelles. Par exemple, le conseil d'administration de chaque établissement devrait établir et suivre des règles de base claires qui prévoient comment il supervise les activités de son université. Les conseils ont l'obligation fiduciaire de surveiller les opérations financières. Ils doivent utiliser leurs pouvoirs de façon transparente pour remettre en question et orienter les cadres supérieurs et les politiques de leur université.

RÉPONSE GLOBALE DE LA LAURENTIENNE

L'Université Laurentienne apprécie l'occasion de commenter le rapport du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario concernant la décision de l'Université de demander la protection des créanciers en vertu de la *Loi sur les arrangements*

avec les créanciers des compagnies. L'Université est consciente du temps et des efforts que la vérificatrice a déployés pour comprendre le contexte qui sous-tendait la décision de l'Université et les circonstances et les décisions échelonnées sur au moins une décennie qui ont mené à la détérioration de la situation financière de l'Université. L'Université espère que les précieuses leçons tirées de l'examen de la vérificatrice générale profiteront à l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur et des autres établissements du secteur public.

L'Université est d'accord avec les recommandations du rapport et a hâte de collaborer avec la vérificatrice générale et le gouvernement de l'Ontario (en particulier le ministère des Collèges et Universités), pour mettre en oeuvre et opérationnaliser les recommandations.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le Ministère apprécie l'examen de la situation financière de l'Université Laurentienne par la vérificatrice générale.

Le Ministère s'est engagé à surveiller financièrement les universités subventionnées par l'État dans le but d'assurer un système d'enseignement postsecondaire solide et continu.

Le Ministère se servira des recommandations fournies par la vérificatrice générale pour examiner les risques et les recommandations énoncés dans le présent rapport et prendre les mesures appropriées. Dans l'immédiat, le Ministère met en place un nouveau processus vigoureux d'évaluation de la santé financière des universités. En outre, il prendra les mesures appropriées pour collaborer avec toute institution aux prises avec des problèmes financiers.

- Dans le cadre de ce travail, le Ministère va :
- Collaborer avec la Laurentienne pour veiller à ce qu'un leadership solide soit en place pour aider la Laurentienne à se préparer à la viabilité financière;

- Obtenir des renseignements en temps opportun pour évaluer la situation financière d'une université, y compris des repères et des seuils appropriés pour les paramètres et ratios financiers;
- Examiner les exigences et politiques en matière de rapports afin de déterminer si des améliorations peuvent être apportées pour s'assurer que le financement du Ministère est utilisé aux fins prévues;
- Tenir compte des recommandations du présent rapport dans l'élaboration et la mise en oeuvre de futurs modèles de financement;
- Tenir compte des décisions stratégiques futures dans le contexte des répercussions financières plus vastes sur les institutions.

Le Ministère continue de collaborer avec la Laurentienne pour l'aider à poursuivre ses activités durables et à se retirer du processus de la LACC. Comme condition de la mise en oeuvre du régime de la LACC, la Laurentienne a conclu une entente de prêt de sortie à long terme avec la province. Cette entente prévoit des conditions strictes pour soutenir la responsabilisation, la transparence et la discipline financière de la Laurentienne.

Le Ministère remercie la vérificatrice générale pour ses recommandations et sa collaboration avec lui tout au long de cet examen.

RÉPONSE GÉNÉRALE DU BUREAU DU COMMISSAIRE À L'INTÉGRITÉ DE L'ONTARIO

Le Bureau du commissaire à l'intégrité prendra les recommandations en délibération sous réserve des limites de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*.

2.0 Contexte

2.1 Université Laurentienne

Située à Sudbury, l'Université Laurentienne (la Laurentienne ou l'Université) est l'une des 23 universités publiques financées par les contribuables en Ontario. Créée en 1960 par la loi intitulée *Laurentian University of Sudbury Act, 1960 (Loi sur la Laurentienne)*, l'Université est un établissement bilingue qui offre des cours en anglais et en français et qui a mis fortement l'accent sur les études autochtones.

La Laurentienne est l'une des principales organisations postsecondaires desservant le Nord de l'Ontario. Elle a en outre été l'un des plus importants employeurs de Sudbury. Le 30 décembre 2020, avant les procédures d'insolvabilité, la Laurentienne employait environ 1 751 personnes; 758 étaient employées à temps plein. Les autres occupaient des postes à durée déterminée, à temps partiel et des emplois d'étudiants. À la suite de la restructuration financière de l'Université en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (LACC)*, la Laurentienne a éliminé 195 postes à l'Université en avril 2021 : 116 membres du corps professoral et 79 membres du personnel et cadres supérieurs.

Environ la moitié des membres du personnel de la Laurentienne sont des employés syndiqués qui soutiennent les activités de l'Université (par exemple les employés de bureau et de secrétariat, les techniciens de laboratoire, le personnel informatique et le personnel d'entretien). Le personnel administratif de la Laurentienne comprend également les employés non syndiqués, comme les gestionnaires et les directeurs, et les cadres supérieurs comme les vice-recteurs associés ou adjoints, le secrétaire général, le secrétaire et avocat général de l'Université et les cadres désignés (comme les vice-recteurs et le recteur).

Avant la restructuration en vertu de la LACC, six facultés de la Laurentienne offraient des diplômes : Arts, Éducation, Santé, Gestion, Sciences, génie et architecture, ainsi que la Faculté des études supérieures. Toutefois, le nombre de facultés est passé à quatre à la suite de la restructuration entreprise par l'Université en vertu de la LACC : Arts, Éducation et santé, Gestion, ainsi que Sciences, génie et architecture. Environ 8 200 étudiants canadiens et étrangers de premier cycle (ou 6 250 équivalents temps plein) étaient inscrits à l'automne 2020. Le programme d'études supérieures comptait quant à lui environ 1 100 étudiants canadiens et étrangers de deuxième cycle (ou 830 équivalents temps plein) à cette époque. En général, la moitié des élèves de la Laurentienne proviennent du Nord de l'Ontario. À l'automne 2021, quelque 19 % de sa population totale étudiait en français (**figure 1**) et environ 5 % des étudiants étaient inscrits à des programmes autochtones (**figure 2**).

Les universités de l'Ontario comptent de plus en plus sur les revenus des étudiants étrangers, qui peuvent se voir imposer des droits de scolarité plus élevés que les étudiants canadiens. À l'Université Laurentienne, le nombre d'inscriptions d'étudiants étrangers a augmenté en moyenne de 3,9 % par année entre 2010-2011 et 2020-2021, ce qui représente une moyenne de 550 étudiants étrangers et des revenus de droits de scolarité de 9,3 millions de dollars. L'exercice financier de la Laurentienne est du 1^{er} mai au 30 avril.

Toutefois, entre 2016-2017 et 2018-2019, la Laurentienne a enregistré des baisses successives des inscriptions d'étudiants étrangers et une réduction correspondante des revenus. Le nombre d'inscriptions d'étudiants étrangers est passé d'un sommet de 600 et 10,9 millions de dollars en revenus de droits de scolarité en 2015-2016 à 434 et 9,7 millions de dollars en 2018-2019. En 2018-2019, la Laurentienne a perdu 130 étudiants d'Arabie saoudite. Ces étudiants auraient

Figure 1: Nombre d'étudiants équivalents temps plein inscrits à un programme en français chaque semestre d'automne, 2010-2021

Source des données : Université Laurentienne

	Canadiens			Étudiants étrangers			Total combiné
	Premier cycle universitaire	Diplôme	Total national	Premier cycle universitaire	Diplôme	Total international	
2010	1 048,9	37,0	1 085,9	10,8	1,0	11,8	1 097,7
2011	1 031,6	36,7	1 068,3	13,0	1,0	14,0	1 082,3
2012	993,2	37,1	1 030,3	11,9	0,0	11,9	1 042,2
2013	960,1	53,2	1 013,3	14,0	0,0	14,0	1 027,3
2014	1 031,5	67,2	1 098,7	19,9	0,0	19,9	1 118,6
2015	925,7	67,9	993,6	28,5	1,0	29,5	1 023,1
2016	1 003,9	62,9	1 066,7	33,1	2,0	35,1	1 101,9
2017	1 049,7	53,4	1 103,1	35,5	2,0	37,5	1 140,6
2018	1 084,8	52,6	1 137,4	45,9	4,0	49,9	1 187,3
2019	1 137,8	59,9	1 197,7	61,7	4,0	65,7	1 263,4
2020	1 179,5	63,5	1 243,0	77,1	3,0	80,1	1 323,1
2021	1 009,2	65,9	1 075,1	64,1	3,0	67,1	1 142,2

Figure 2: Nombre d'étudiants équivalents temps plein inscrits à des programmes autochtones chaque semestre d'automne, 2010-2021

Source des données : Université Laurentienne

	Canadiens			Étudiants étrangers			Total combiné
	Premier cycle universitaire	Diplôme	Total national	Premier cycle universitaire	Diplôme	Total international	
2010	54,0	0,0	54,0	0,0	0,0	0,0	54,0
2011	64,2	0,0	64,2	0,0	0,0	0,0	64,2
2012	66,0	0,0	66,0	0,0	0,0	0,0	66,0
2013	82,8	0,0	82,8	0,0	0,0	0,0	82,8
2014	103,4	9,0	112,4	0,0	0,0	0,0	112,4
2015	136,0	10,6	146,6	0,0	0,0	0,0	146,6
2016	150,0	13,9	163,9	0,0	0,0	0,0	163,9
2017	180,9	15,9	196,8	0,0	0,0	0,0	196,8
2018	225,5	17,5	243,0	0,0	1,0	1,0	244,0
2019	264,9	17,9	282,8	0,0	1,0	1,0	283,8
2020	357,3	14,2	371,5	0,8	1,0	1,8	373,3
2021	343,7	8,5	352,2	0,8	0,0	0,8	353,0

versé environ trois millions de dollars en droits de scolarité et en droits accessoires pendant la durée complète de leurs études. En 2019-2020 et en 2020-2021, les inscriptions d'étudiants étrangers étaient revenues aux niveaux d'avant 2018-2019 (voir la **figure 3**).

2.1.1 Universités fédérées

La Laurentienne a entretenu des relations avec trois universités fédérées indépendantes de Sudbury : l'Université de Sudbury, l'Université Thorneloe et l'Université Huntington. Avant 1960, le Nord de l'Ontario disposait de peu de ressources pour enseigner aux étudiants de niveau postsecondaire. Trois églises avaient créé des universités pour dispenser des études. Toutefois, comme les universités qui ont une appartenance religieuse ne sont pas admissibles à un financement direct du gouvernement ontarien, les trois églises ont convenu de constituer une université bilingue non confessionnelle, qui deviendrait la

Laurentienne. En 1960, le gouvernement de l'Ontario a établi la Laurentienne sur son campus actuel, et les trois universités ont conclu des ententes de fédération avec la Laurentienne.

Ces universités fédérées étaient financées essentiellement par l'intermédiaire de la Laurentienne. En 2019-2020, par exemple, la Laurentienne a transféré un paiement net de 7,7 millions de dollars pour la prestation de ses cours à ses étudiants, compensé par des frais de services administratifs payés à la Laurentienne. À toutes fins utiles, les universités étaient intégrées à la Laurentienne. Chacune d'entre elles était cependant régie séparément et gérait ses finances de manière autonome.

Dans le cadre du processus de la LACC, la Laurentienne a mis fin à ses ententes avec les universités fédérées le 1^{er} avril 2021. La mesure, qui est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2021, a fait en sorte que les universités fédérées ne pouvaient plus recevoir de financement ni offrir des cours.

Figure 3: Nombre d'étudiants équivalents temps plein inscrits chaque semestre d'automne, 2010-2021

Source des données : Université Laurentienne

	Canadiens			Étudiants étrangers			Total combiné
	Premier cycle universitaire	Diplôme	Total national	Premier cycle universitaire	Diplôme	Total international	
2010	6 326,9	425,4	6 752,3	278,4	89,9	368,3	7 120,6
2011	6 438,7	433,0	6 871,7	313,4	107,8	421,2	7 292,9
2012	6 326,3	417,9	6 744,2	350,0	113,5	463,5	7 207,7
2013	6 240,0	457,3	6 697,3	358,4	119,9	478,3	7 175,6
2014	6 241,5	474,6	6 716,1	377,4	114,8	492,2	7 208,3
2015	6 227,8	511,7	6 739,5	400,8	105,1	505,9	7 245,4
2016	6 206,9	535,2	6 742,1	392,5	87,2	479,7	7 221,9
2017	5 891,8	519,5	6 411,3	398,6	85,9	484,5	6 895,9
2018	5 818,0	569,8	6 387,8	267,5	102,3	369,8	6 757,6
2019	5 769,6	590,4	6 360,0	313,0	160,5	473,5	6 833,6
2020	5 929,9	638,4	6 568,3	329,9	191,5	521,4	7 089,7
2021	4 958,6	554,3	5 512,9	289,6	192,9	482,5	5 995,4

2.2 Surveillance et financement par le Ministère

2.2.1 Surveillance générale

Le ministère des Collèges et Universités (Ministère) est chargé d'établir l'orientation des politiques et des programmes et de fournir un soutien financier aux établissements publics d'enseignement postsecondaire. Les activités de surveillance générale du Ministère comprennent la surveillance des éléments suivants :

- Les inscriptions et les rapports de conformité des droits de scolarité;
- Les indicateurs du rendement de la santé financière par rapport aux repères internes du Ministère;
- La conformité aux ententes de paiement de transfert pertinentes ou l'équivalent pour chaque programme de subventions;
- La rémunération des cadres supérieurs.

En outre, le Ministère est censé lier les dispositions de responsabilisation aux fonds fournis dans le cadre d'ententes de paiements de transfert qu'il signe avec les universités. Ces ententes doivent exiger que l'université qui reçoit des deniers publics fasse rapport de leur

utilisation. Les renseignements présentés peuvent varier selon l'objet des fonds. Ils peuvent comprendre les dépenses effectuées en vertu de l'entente, des descriptions détaillées des activités et programmes clés appuyés par les fonds ainsi que des résultats mesurables connexes.

2.2.2 Fonds d'immobilisations et de fonctionnement

Le Ministère fournit deux types de financement aux établissements postsecondaires de l'Ontario : pour les immobilisations et pour le fonctionnement. La **figure 4** illustre le financement que le Ministère a attribué à toutes les universités et à la Laurentienne pour les immobilisations et le fonctionnement, de 2009-2010 à 2020-2021.

Le financement pour immobilisations est utilisé en grande partie pour renouveler l'équipement et pour construire des installations, ainsi que pour appuyer l'entretien différé. Le Ministère fournit ces fonds dans le cadre d'ententes de financement individuelles conclues avec les universités.

Figure 4: Fonds pour les dépenses d'immobilisations et fonds de fonctionnement* du ministère des Collèges et Universités versés aux universités pour l'exercice se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en millions de dollars)

Sources des données : Ministère des Collèges et Universités et Comptes publics de l'Ontario

Exercice	Toutes les universités			Laurentienne			Financement du Ministère en % des revenus
	Fonctionnement	Immobilisations	Total	Fonctionnement	Immobilisations*	Total	
2009-2010	3 214,2	95,1	3 309,3	69,9	3,4	73,3	49,6
2010-2011	3 315,0	104,7	3 419,7	72,9	3,5	76,4	48,3
2011-2012	3 410,2	83,1	3 493,3	74,8	0,9	75,7	48,1
2012-2013	3 479,3	111,6	3 590,9	72,6	1,2	73,8	45,9
2013-2014	3 539,0	155,2	3 694,2	73,8	6,9	80,7	47,2
2014-2015	3 505,9	167,8	3 673,7	73,1	8,4	81,5	46,4
2015-2016	3 517,8	223,9	3 741,7	73,5	8,2	81,7	45,6
2016-2017	3 551,9	132,1	3 684,0	75,6	9,8	85,4	45,3
2017-2018	3 613,9	153,6	3 767,5	75,2	10,3	85,5	43,7
2018-2019	3 649,8	130,5	3 780,3	75,5	5,6	81,1	41,6
2019-2020	3 733,5	53,4	3 786,9	81,0	3,1	84,1	42,6
2020-2021	3 678,9	90,0	3 768,9	74,9	2,5	77,4	39,6
Moyenne annuelle	3 517,5	125,1	3 631,1	74,4	5,3	79,7	45,3
Total	42 209,4	1 501,1	43 710,5	892,8	63,7	956,5	-

* Comprend le financement fédéral accordé à la Laurentienne par l'entremise du Fonds d'investissement stratégique pour les établissements postsecondaires, qui est administré par le ministère des Collèges et Universités.

Le financement au titre du fonctionnement est rajusté en fonction des changements dans l'inscription des étudiants étrangers. De 2013-2014 à 2019-2020, le nombre d'étudiants étrangers inscrits a augmenté de 123 % en Ontario.

Il y a donc eu réduction des fonds de fonctionnement attribués aux universités ontariennes de presque le quintuple. Ils sont passés de 55 millions de dollars à 10 millions de dollars en 2020-2021.

2.3 Gouvernance de la Laurentienne

Comme presque toutes les universités ontariennes, la Laurentienne a un Conseil des gouverneurs et un Sénat. L'annexe 4 présente cette structure de gouvernance bicamérale commune aux universités de l'Ontario et du Canada.

2.3.1 Conseil des gouverneurs

Il incombe au Conseil d'assurer la gouvernance générale et la gestion financière de l'Université. En vertu de la *Loi sur la Laurentienne* (la Loi), le Conseil peut fixer les salaires de tous les groupes d'employés et nommer et congédier le recteur et vice-chancelier (recteur), les vice-recteurs ainsi que les dirigeants et dirigeants associés des facultés, départements et collèges de l'Université.

En mars 2022, les modifications apportées à la Loi ont ramené le nombre de membres à 16. Avant le changement, le Conseil de la Laurentienne comptait 25 membres. Ses règlements autorisaient d'autres membres sans droit de vote, qui étaient au nombre de 11. La durée du mandat des membres est de un à

trois ans. La Loi permet aux membres d'être réélus ou nommés de nouveau après la fin de leur mandat. Les règlements de la Laurentienne les limitent à quatre mandats consécutifs (12 ans), à moins qu'ils ne soient nommés président ou vice-président du Conseil.

La Loi prévoit également que cinq membres votants doivent être nommés au Conseil par la lieutenant-gouverneure en conseil pour un mandat de trois ans. Cela est demeuré inchangé à la suite de la loi de mars 2022. Les candidats pourraient être mis en candidature par la Laurentienne, le cabinet du ministre, le cabinet du premier ministre ou des membres du public intéressés pourraient se présenter eux-mêmes en ligne.

La Loi exige que le Conseil élise l'un de ses membres à titre de président et un autre à titre de vice-président. Les membres votants ne font habituellement pas partie de la Laurentienne, à l'exception du recteur et de deux représentants d'associations étudiantes.

La Loi ne dit mot au sujet de la rémunération des membres du Conseil. Depuis toujours, les membres ont siégé au Conseil bénévolement. Les membres, le nombre d'années de service et les rôles des comités et autres rôles au Conseil en date du 31 mars 2020 figurent à l'**annexe 5**.

Comités du Conseil

Entre 2009-2010 et 2019-2020, le Conseil de la Laurentienne comptait neuf comités permanents et deux comités spéciaux qui devaient accomplir les tâches suivantes :

- **Comité exécutif** : examiner les questions liées à la gouvernance du Conseil; entre autres fonctions, conseiller le président du Conseil et le recteur et étudier les changements de personnel, les questions de santé et de sécurité et les questions juridiques.
- **Comité des mises en candidature** : se réunir à huis clos, formuler des recommandations sur la composition ou le renouvellement du mandat des membres du Conseil et sur les postes clés du Conseil, comme celui de président.
- **Comité de vérification** : examiner et recommander la nomination d'un auditeur externe, rencontrer ce dernier pour discuter de la portée de l'audit et du rapport d'audit final, puis recommander l'approbation des états financiers audités. Le Comité devait rencontrer chaque année les cadres supérieurs pour discuter des risques opérationnels auxquels l'Université fait face et des mesures d'atténuation.
- **Comité des finances** : examiner les finances de l'Université et s'assurer que toute proposition concernant les fonds de l'Université repose sur des considérations financières solides.
- **Comité de l'aménagement et de la planification des biens** : surveiller, évaluer et formuler des recommandations à l'intention du Conseil en ce qui concerne les terrains et les biens immobiliers, comme les immeubles. Les responsabilités du Comité comprenaient les propositions de planification et d'aménagement du campus liées à la construction et à la rénovation des immeubles, à l'acceptation des dons de biens, à l'aliénation des biens immeubles, à la nomination d'architectes, d'ingénieurs et d'autres experts-conseils et à la planification à long terme du portefeuille immobilier de la Laurentienne.
- **Comité de révision et de rémunération des cadres supérieurs** : se réunir à huis clos et présenter des recommandations au Conseil au sujet des salaires du recteur et des vice-recteurs de la Laurentienne ainsi que de tout ajustement salarial ou paiement ponctuel lié au rendement. Il devait également effectuer des évaluations annuelles du rendement et fixer et approuver, au nom du Conseil, les objectifs de rendement du recteur pour l'exercice à venir.
- **Comité des relations avec le personnel** : exercer les pouvoirs du Conseil concernant les questions liées à la négociation et à l'application des ententes avec les groupes de professeurs ou d'employés. Le Conseil doit ratifier toute entente conclue par le Comité.
- **Comité de liaison du comité d'éthique de la recherche** : régir les activités de recherche menées à l'Université Laurentienne afin de s'assurer qu'elles respectent les principes éthiques fondamentaux.

- **Comité conjoint du bilinguisme** : évaluer les progrès de la Laurentienne dans la mise en oeuvre de sa politique sur le bilinguisme et la promotion du bilinguisme.
- **Comité spécial de la gouvernance (2010-mai 2011)** : clarifier et cibler les pratiques actuelles du Conseil et des comités permanents à l'époque, et régler les problèmes de gouvernance de longue date. Il a été établi par une résolution du Conseil adoptée le 18 juin 2010.
- **Comité spécial à huis clos sur la planification des mesures d'urgence (2020-décembre 2021)** : établi pour planifier la demande de protection de la Laurentienne en vertu de la LACC, en discuter et la préparer, et pour envisager des solutions de rechange. Il a été établi par résolution du Conseil le 12 novembre 2020.

Voir l'**annexe 6** pour les postes de président et de vice-président du Conseil et les comités chargés de superviser les activités abordées dans le présent rapport.

2.3.2 Sénat

Le recteur de la Laurentienne est également directeur général et président du Sénat. Il supervise à la fois la direction des travaux universitaires et l'administration générale de l'Université. Le Sénat de la Laurentienne est responsable de la politique éducative de l'Université. Il doit cependant obtenir l'approbation du Conseil pour dépenser des fonds et établir des installations (par exemple des salles de classe ou des immeubles) pour les activités scolaires. Les responsabilités du Sénat comprennent également la création d'écoles, d'instituts, de départements, de chaires de recherche et de cours d'enseignement. Le Sénat peut élaborer des règlements concernant l'admission des étudiants, les cours et l'obtention du diplôme. Selon les règlements actuels du Sénat, celui-ci doit être composé de 84 personnes, soit 33 membres votants et non-votants d'office (qui occupent le poste en fonction de leur statut provenant d'un autre poste) et 51 membres votants étudiants et professeurs qui sont élus.

2.3.3 Planification stratégique à la Laurentienne

La planification stratégique de la Laurentienne en matière de finances et d'opérations se divise en plusieurs secteurs. Ces plans sont élaborés par l'administration et le corps professoral et approuvés par le Conseil ou le Sénat. La Laurentienne répartit sa planification stratégique en fonction des opérations, des budgets et de l'orientation à long terme.

- Le **plan stratégique** fournit l'orientation à long terme de l'Université, y compris en ce qui concerne la gestion financière, les activités opérationnelles et la politique en matière d'éducation. Il s'agit du document principal de planification. Il est pris en compte dans la préparation des plans financiers. C'est un employé de l'Université relevant du recteur qui dresse le plan stratégique. Celui-ci est approuvé par le Conseil.
- Le **plan d'études** s'appuie sur les objectifs du plan stratégique et oriente la prise de décisions en matière d'études. Il tient compte des inscriptions, de l'importance d'un programme pour la mission de l'Université et de la capacité d'offrir un programme. Le plan d'études est élaboré par un sous-comité du Sénat et approuvé par le Sénat.
- Le **plan de recherche stratégique** s'appuie sur le plan stratégique et vise à orienter les dépenses en matière de recherche et à faciliter l'obtention des subventions de recherche. Il est dressé par un sous-comité du Sénat et approuvé par le Sénat.
- Les **plans financiers** comprennent le budget de fonctionnement annuel et le plan financier pluri-annuel. Ces plans décrivent les dépenses à court et à long terme de l'Université. Ils sont dressés par l'administration en fonction du plan stratégique, du plan d'études et du plan de recherche stratégique, et approuvés par le Conseil.
- Les **plans d'immobilisations** visent à orienter la prise de décisions sur les projets d'immobilisations, mais ils ne sont pas pris en compte dans les budgets annuels. Les plans sont établis par le personnel des installations de la Laurentienne et approuvés par le Conseil.

2.4 Cadres supérieurs de la Laurentienne

Les cadres supérieurs de la Laurentienne sont des employés de niveau cadre qui dirigent le fonctionnement de l'établissement. Les équipes administratives supérieures des universités sont généralement définies par les universités de l'Ontario et comprennent des postes de recteur, de vice-recteur, de vice-recteur associé/adjoint, d'avocat général, de secrétaire général, de secrétaire de l'université et de bibliothécaire de l'université. Entre 2009-2010 et 2019-2020, la Laurentienne comptait plusieurs titulaires de postes de cadres supérieurs dans des domaines clés. En voici quelques-uns :

- **Recteur et vice-chancelier (recteur)** – Le premier dirigeant de l'Université qui est responsable auprès du Conseil d'assurer un leadership global à l'appui de l'orientation stratégique de l'Université approuvée par le Conseil.
- **Vice-recteur aux études** – Relève du recteur et est responsable de l'administration, de la planification et du développement des études à l'Université. Agit à titre de recteur par intérim en l'absence du recteur. Supervise le secrétaire général et le recrutement des étudiants.
- **Vice-recteur à l'administration** – Relève du recteur et est le cadre non universitaire le plus haut placé de l'Université. Agit à titre de recteur par intérim en l'absence du recteur et du vice-recteur aux études. Assume des fonctions et des responsabilités en matière de finances, de ressources humaines, de matériel et de technologie. Supervise les tâches budgétaires et financières et élabore des stratégies de gestion sur les questions liées aux risques financiers.
- **Vice-recteur à la recherche** – Agit à titre de porte-parole principal pour l'Université en ce qui concerne les questions et les politiques de recherche et est responsable de diriger l'ensemble des activités de recherche de l'Université. Supervise l'établissement et l'amélioration des relations avec des organismes de recherche externes et des organismes de financement, y compris d'autres établissements d'enseignement postsecondaire.
- **Secrétaire général et secrétaire du Sénat** – Chargé de superviser les activités académiques de l'Université en actualisant tous les dossiers des étudiants et les dossiers relatifs à l'enseignement, en approuvant les programmes d'études et en tenant à jour les horaires de cours. Également responsable de l'exactitude des dossiers des étudiants et du Sénat. Agit comme chef gardien de l'intégrité des programmes de formation générale.
- **Secrétaire et avocat général** – Relève du recteur et reçoit des directives du président du Conseil. Le titulaire est chargé de superviser la prestation de tous les services juridiques internes, de donner des conseils en matière juridique et de gouvernance, et de recruter des conseillers juridiques externes et de superviser leur travail. Il traite également les demandes présentées à l'Université en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et tient les dossiers de l'Université, notamment en veillant à ce que les procès-verbaux et les comptes rendus de toutes les réunions du Conseil et des comités soient dressés de manière appropriée.
- **Vice-recteur associé aux ressources humaines et au développement organisationnel** – Responsable de la supervision du recrutement, du maintien en poste et du licenciement des employés non enseignants. Supervise toutes les autres composantes de la dotation, y compris les avantages sociaux, les augmentations de salaire et les promotions, les plaintes liées au milieu de travail, par exemple en cas de harcèlement, ainsi que la conformité aux lois sur l'emploi. Supervise le personnel responsable du maintien des relations de travail et du traitement des griefs avec les syndicats de l'Université.
- **Vice-recteur associé aux services financiers** – Relève du vice-recteur à l'administration et est responsable de la gestion des opérations financières de la Laurentienne; supervise son service

- des finances et la préparation des budgets, des états financiers, de la gestion de la paie et du paiement des autres obligations financières.
- **Vice-recteur associé au service des installations** – Relève du vice-recteur à l'administration et est chargé de superviser l'élaboration et la mise à jour des plans d'immobilisations et des plans des terrains et infrastructures de l'Université, qui comprennent les besoins relatifs à l'exploitation et à l'entretien des installations.
 - **Vice-recteur associé à la vie étudiante, à la gestion des inscriptions et aux étudiants étrangers** – Relève du vice-recteur aux études. Le titulaire est chargé de superviser l'unité de planification de l'établissement et les prévisions des inscriptions, de promouvoir la croissance des inscriptions, de recruter des étudiants étrangers et de superviser les services aux étudiants ayant trait aux loisirs, à la santé et au bien-être.

Voir l'**annexe 7** sur les cadres supérieurs et l'**annexe 8** sur les cadres supérieurs chargés de superviser les activités décrites dans le présent rapport.

2.4.1 Syndicats et associations

La Laurentienne compte deux principaux syndicats ayant des conventions collectives : l'Association des professeurs et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL) et le Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL). L'APPUL représente le corps professoral et le personnel, et le SEUL représente d'autres employés, y compris le personnel de bureau, technique, administratif, des services et de la sécurité.

La Laurentienne est membre du Conseil des universités de l'Ontario et son personnel est membre de l'Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario, qui représente les professeurs et les bibliothécaires universitaires.

La Laurentienne perçoit les droits des étudiants au nom des associations étudiantes dans le cadre de son processus habituel de facturation des étudiants. Les frais d'association des étudiants sont ensuite distribués aux associations étudiantes respectives. Les étudiants de la Laurentienne comptent quatre associations étudiantes :

- **Association des étudiantes et étudiants francophones** – représente les intérêts des étudiants francophones sur le campus.
- **Association des étudiantes et étudiants aux études supérieures de l'Université Laurentienne** – offre des services de défense des intérêts et des services aux étudiants à ses membres aux études supérieures.
- **Cercle des étudiantes et étudiants autochtones** – vise à soutenir les activités liées aux études de ses membres en faisant la promotion de la culture autochtone.
- **Association générale des étudiantes et étudiants (AGE/SGA)** – l'AGE/SGA, à titre de plus importante association bilingue de premier cycle de l'Université Laurentienne; offre aux étudiants de premier cycle une représentation et des services. Elle est membre de l'Ontario Undergraduate Student Alliance.

La Fédération canadienne des étudiantes et étudiants, une autre association étudiante, est un organisme national qui fait du lobbying auprès du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et qui représente plus de 350 000 membres étudiants en Ontario.

3.0 Objectif et étendue de l'audit

Le 28 avril 2021, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a adopté à l'unanimité une motion dans laquelle il demande que le Bureau de la vérificatrice générale procède à un audit de l'optimisation des ressources portant sur les activités de l'Université Laurentienne pour la période de 2010 à 2020. Au cours de la discussion concernant la motion, le Comité a mentionné qu'il souhaite que l'audit se penche sur ce qui s'est produit pour amener la Laurentienne à se prévaloir du processus de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC), afin de rendre la situation plus transparente et de cerner les leçons apprises. Le Comité indique également qu'il aimerait que l'audit tienne compte du futur et contribue à [traduction] « faire en sorte qu'une telle chose ne se produise pas dans un autre établissement universitaire ».

Le Bureau de la vérificatrice générale a accepté cette tâche en vertu de l'article 17 de la *Loi sur le vérificateur général*, qui prévoit que le Comité peut demander au vérificateur général d'accomplir une tâche spéciale. En raison de la portée historique de la demande et du désir de se tourner vers l'avenir, le Comité a accordé à la vérificatrice générale un pouvoir discrétionnaire quant à la portée de l'examen.

Nous avons entrepris notre travail avec l'intention d'offrir un degré de certitude de niveau audit. Malheureusement, étant donné les nombreuses contraintes auxquelles nous avons dû faire face pour obtenir un accès sans entrave à tous les renseignements (protégés ou non) et l'incapacité de parler librement et ouvertement avec certains employés actuels et passés de l'Université, il est impossible d'offrir un tel degré de certitude. Toutefois, nous avons effectué notre travail pour permettre un degré de certitude du niveau d'une étude. Nous qualifierons notre travail d'étude de l'Université Laurentienne.

Nos travaux ont porté sur les processus et décisions de l'Université en matière d'opérations et de finances, et sur les circonstances qui ont mené à la détérioration de la situation financière de la Laurentienne et à sa mise à l'abri des créanciers en vertu de la LACC. Notre bureau est un organisme de réglementation en vertu de la LACC. En ce qui concerne notre examen de la Laurentienne, il n'est pas lié par l'ordonnance du tribunal qui a suspendu les procédures contre l'Université. Orientés par la motion du Comité et les discussions entourant celle-ci, nous avons déterminé les secteurs à examiner. Notre travail portait sur des domaines financiers tels que les dépenses d'immobilisations, la paie, les flux de trésorerie, les opérations bancaires, le financement par emprunt, les audits externes, la conformité aux ententes de financement et l'utilisation des fonds de recherche par la Laurentienne. Nous avons en outre examiné les domaines de l'embauche, des griefs, des inscriptions, des programmes de formation générale et de la gouvernance du Conseil. L'**annexe 9** énumère ces domaines.

En outre, nous avons évalué si le ministère des Collèges et Universités (le Ministère) disposait de procédures de surveillance efficaces pour surveiller la viabilité financière de la Laurentienne, mais aussi,

de façon générale, des universités de l'Ontario. Nous avons également examiné les mesures prises pour confirmer que la Laurentienne utilisait les fonds conformément à la loi, aux ententes contractuelles et à la politique ministérielle. Dans le cadre de ces travaux, nous avons étudié les interactions et les communications entre le Ministère et la Laurentienne au cours de la période qui a précédé la décision de la Laurentienne de demander la protection en vertu de la LACC. Cette période s'échelonnait de mars 2020 au 1^{er} février 2021.

Une partie de notre travail a été effectuée à la Laurentienne, à Sudbury. Nous avons également interagi avec l'Université, le Ministère et d'autres intervenants au moyen de vidéoconférences et d'autres formes de communication électronique.

Nous avons rencontré et interviewé des membres actuels et passés du personnel, du corps professoral, du Conseil des gouverneurs et du Sénat. Nous avons également rencontré des intervenants et des groupes communautaires, y compris des représentants des organismes suivants :

- Ville du Grand Sudbury
- Conseil des universités de l'Ontario et des organismes affiliés
- Universités Canada
- Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL)
- Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL)
- Union des Associations des Professeurs des Universités de l'Ontario (OCUFA)
- Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO)
- les anciennes universités fédérées de la Laurentienne : Université Huntington, Université Thorneloe et Université de Sudbury.

En outre, nous avons examiné les recherches pertinentes et les pratiques exemplaires en matière de gouvernance, de surveillance, d'exploitation et de rapports financiers des universités d'autres provinces canadiennes.

Notre travail ne visait pas à déterminer si l'élimination des programmes en français à la Laurentienne contrevenait à la *Loi sur les services en français*. Le commissaire aux services en français du bureau de

l'ombudsman a effectué un examen à ce sujet et a fait un rapport en avril 2022. Il a conclu que la Laurentienne avait contrevenu à la *Loi sur les services en français*.

Tous les faits utilisés dans le présent rapport ont été soumis pour examen et approbation par l'Université Laurentienne. Le 8 avril 2022, le recteur et vice-chancelier a indiqué par écrit que nous avons reçu tous les renseignements qui, à sa connaissance, pourraient avoir une incidence sur les faits utilisés dans le présent rapport. Le rapport provisoire a été examiné par les membres pertinents de la haute direction et du conseil d'administration, selon ce qu'a indiqué le président du Conseil des gouverneurs. Le 3 novembre 2022, le président a fait une déclaration écrite selon laquelle tous les renseignements qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou les conclusions du présent rapport nous ont été fournis et selon laquelle la Laurentienne comprend les conclusions tirées dans le rapport et accepte toutes les recommandations qui s'appliquent à l'Université.

Dans le cadre de notre processus d'optimisation des ressources, nous ne communiquons généralement pas directement avec les consultants externes de l'entité audité, y compris les conseillers juridiques externes, et nous ne leur fournissons habituellement pas de copies des rapports provisoires pour examen. Nous soumettons nos rapports directement à la haute direction et/ou aux membres du conseil d'administration de l'organisation ayant fait l'objet d'un audit. Toutefois, le contrôleur nommé par le tribunal et l'avocat dans le cadre du processus de la LACC ont participé étroitement au processus de vérification des faits qui a duré plusieurs mois et ont fourni des conseils à la haute direction tout au long de notre examen.

Nous avons obtenu une déclaration écrite du Ministère selon laquelle, au 31 octobre 2022, il nous avait fourni tous les renseignements dont il disposait qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion de ce rapport.

3.1 Des restrictions sans précédent ont limité notre accès direct et sans entrave aux renseignements et aux personnes

Lors de notre travail, nous avons fait face à des situations qui limitaient notre capacité à obtenir sans entrave des renseignements sur les décisions financières et opérationnelles prises à la Laurentienne. Un certain nombre de ces limites et leurs répercussions sont abordées dans le rapport. Nous avons un appel en instance devant la Cour d'appel de l'Ontario. Cet appel découle du refus de la Laurentienne de fournir à notre Bureau l'accès aux documents et aux renseignements qui, selon la Laurentienne, étaient protégés.

La mauvaise conservation des dossiers et le manque de connaissances institutionnelles à l'Université ont constitué des obstacles. Cependant, l'obstacle principal à notre travail a été causé par le refus de l'Université d'accorder au Bureau de la vérificatrice générale un accès direct et sans entrave aux dossiers et au personnel. La Laurentienne a refusé de fournir au Bureau des renseignements qui, selon son conseiller juridique externe et le contrôleur judiciaire de la LACC, étaient assujettis au privilège du secret professionnel de l'avocat, au privilège lié au litige ou au privilège à l'égard des négociations en vue d'un règlement. Dans bien des cas, le conseiller juridique externe de l'Université et le conseiller juridique du contrôleur judiciaire en vertu de la LACC ont également refusé de fournir des renseignements non protégés, affirmant qu'il faudrait trop de ressources pour examiner les documents en vue de déterminer s'ils contenaient des renseignements protégés. Par conséquent, nous n'avons pas obtenu un accès direct, sans entrave ou rapide aux renseignements au cours de notre étude. L'application d'une restriction aussi étendue à notre travail est sans précédent.

Nous avons été confrontés à un autre obstacle : la Laurentienne a mis en place des protocoles de communication et de documentation qui décourageaient le personnel de l'Université de nous parler librement ou de fournir au Bureau de la vérificatrice générale un accès sans entrave aux renseignements sans crainte

de réprimande. Ces protocoles ont créé une culture de peur entourant les interactions avec le Bureau, ce qui a nui à notre travail. Par exemple, un ancien employé de l'Université a refusé de rencontrer le Bureau avant d'avoir obtenu l'autorisation écrite de l'Université. La même personne ne se sentait pas à l'aise de répondre à des questions, même rudimentaires, typiques de nos entrevues – comme « quels sont les points à améliorer pour l'Université? » – par crainte d'enfreindre le privilège.

Afin de répondre aux demandes du Comité permanent des comptes publics, le Bureau a fait de nombreuses tentatives pour que la Laurentienne réexamine son approche et élimine les importantes restrictions imposées à notre travail. Représentant le Comité à la suite de sa demande, nous l'avons informé de notre difficulté d'obtenir un accès sans entrave aux renseignements et aux gens. Le Comité a fait ses propres démarches pour obtenir la collaboration de la Laurentienne et la divulgation de renseignements importants et pertinents (voir l'**annexe 10**).

Le 9 décembre 2021, l'Assemblée législative de l'Ontario a voté à l'unanimité pour approuver l'émission de mandats du président rarement utilisés pour obtenir les renseignements demandés par le Comité.

Nous avons réalisé nos travaux et présenté les résultats de notre étude conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes de vérification et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons mené nos travaux pour permettre un degré d'assurance de niveau examen. En raison de leur nature et du moment où elles sont appliquées, les procédures exécutées dans le cadre de l'examen varient par rapport à celles associées à une mission de certification qui se traduit par un niveau d'assurance raisonnable, comme un audit, et elles ont une portée plus limitée. Comme il ne s'agit pas d'un audit, nous ne pouvons pas fournir un niveau d'assurance aussi élevé que nous aurions pu le faire si nous avions obtenu un accès sans entrave aux employés actuels et anciens et aux renseignements.

Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario applique la Norme canadienne de contrôle qualité et,

de ce fait, il maintient un système exhaustif de contrôle qualité comprenant des politiques et des consignes documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles, ainsi que des critères législatifs et réglementaires applicables.

Il s'est conformé aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie des comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

4.0 L'expansion et la modernisation des immobilisations de la Laurentienne expliquent en bonne partie le déclin financier important

De 2010 à 2020, les indicateurs financiers montrent que la situation financière de la Laurentienne se détériorait, ses dépenses dépassant fréquemment les revenus (voir la **section 4.1**). L'une des principales raisons de cette baisse réside dans la décision de l'Université d'agrandir et de moderniser ses installations et ses programmes afin d'accroître les inscriptions, les dons et les subventions de recherche. La Laurentienne a ainsi investi même si elle faisait face à des difficultés financières manifestes avant 2010 (voir la **section 4.2**).

Il semble que le Conseil et la haute direction de la Laurentienne aient adopté l'approche risquée « construisez et ils viendront ». Nous n'avons trouvé aucun document indiquant que l'établissement disposait d'un plan financier viable qui précisait si ces grands investissements en immobilisations seraient viables pour l'Université 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 (voir la **section 4.3**).

Lorsque le niveau d'endettement de l'Université a commencé à augmenter, elle a modifié sa politique

de gestion de la dette en 2010 pour la rendre moins restrictive (voir la **section 4.4**). Pendant ce temps, les investissements importants en immobilisations n'ont pas permis de remédier efficacement au mauvais état et à la détérioration des immeubles de la Laurentienne au cours de la période 2010-2020 (voir la **section 4.5**). En plus de l'agrandissement du campus principal de Sudbury, la Laurentienne n'a finalement pas réussi à maintenir l'expansion de ses activités dans la région de Barrie (voir la **section 4.6**).

Voir l'**annexe 11** pour la chronologie des activités financières, opérationnelles et d'immobilisations qui ont contribué au déclin financier de la Laurentienne. La **figure 5** montre les paiements de capital et d'intérêts de la Laurentienne entre 2009-2010 et 2019-2020; la **figure 6** montre les coûts cumulatifs liés aux décisions d'immobilisations et opérationnelles ainsi que les facteurs externes qui ont eu une incidence négative sur les finances de l'Université de 2009-2010 à 2020-2021.

4.1 La situation financière de la Laurentienne s'est détériorée progressivement de 2010 à 2020

Plusieurs mesures ont mis en lumière que sans changements structurels ni augmentation des revenus, les activités de la Laurentienne devenaient de plus en plus intenables. Par exemple :

- La Laurentienne enregistrait constamment un déficit annuel; elle n'a donc pas été en mesure d'obtenir suffisamment de revenus pour financer ses activités de 2009-2010 à 2019-2020. En moyenne, les déficits annuels enregistrés au cours de cette période représentaient 2,1 % des revenus de l'Université.
- L'Université perdait sa capacité à payer ses dettes, qui étaient en hausse. Entre 2009-2010 et 2019-2020, la part de ses actifs financée par la dette est passée de 21 % à 30 %.
- Les points de référence du Ministère indiquent qu'une université devrait détenir suffisamment

d'actifs financiers pour couvrir des charges d'exploitation d'un mois. Au cours de la période de 10 ans, la Laurentienne n'a jamais eu suffisamment de liquidités non affectées sans utiliser sa ligne de crédit pour financer ses activités pendant une seule journée.

Voir l'**annexe 12** pour un résumé des revenus, charges et déficits annuels de l'Université de 2009-2010 à 2019-2020. La **figure 7** présente les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, de financement et d'achat d'immobilisations, et l'**annexe 13** illustre de façon plus détaillée les tendances des flux de trésorerie de 2009-2010 à 2019-2020. L'**annexe 14** contient une analyse approfondie des principaux ratios et une comparaison des résultats financiers d'entités de taille variable entre 2009-2010 et 2019-2020.

Nous avons évalué les répercussions financières que les mauvaises décisions opérationnelles dont il est question dans le présent rapport ont eues sur le rendement financier de l'Université. En outre, nous avons présenté ce qu'aurait pu être son rendement, n'eût été ces décisions et leurs répercussions sur les flux de trésorerie (**annexe 15**) et les profits et pertes (**annexe 16**).

En plus des mauvaises décisions en matière de dépenses discrétionnaires de la Laurentienne, des impacts externes ont touché l'ensemble du secteur universitaire, comme une réduction et un gel des droits de scolarité et la pandémie de COVID-19. Contrairement à d'autres établissements, la Laurentienne avait investi massivement dans de grands projets d'immobilisations et n'avait pas de réserves financières pour soutenir efficacement la poursuite de ses activités malgré ces répercussions externes. Néanmoins, jusqu'à ce qu'elle avise ses prêteurs de son intention de déposer une demande en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC), elle aurait continué d'avoir accès à une ligne de crédit pouvant atteindre 26 millions de dollars. Comme mentionné précédemment, la Laurentienne avait eu recours à une ligne de crédit au cours des années précédentes.

Figure 5: Paiements de capital et d'intérêts sur la dette pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020 (en millions de dollars)

Source des données : Université Laurentienne

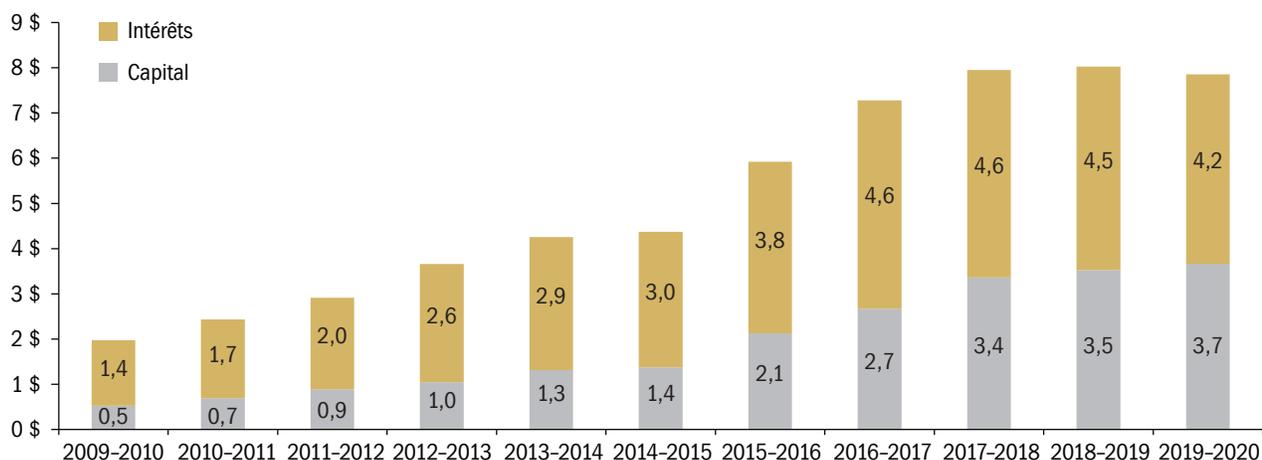


Figure 6: Facteurs importants ayant une incidence négative sur les opérations financières de l'Université Laurentienne pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021

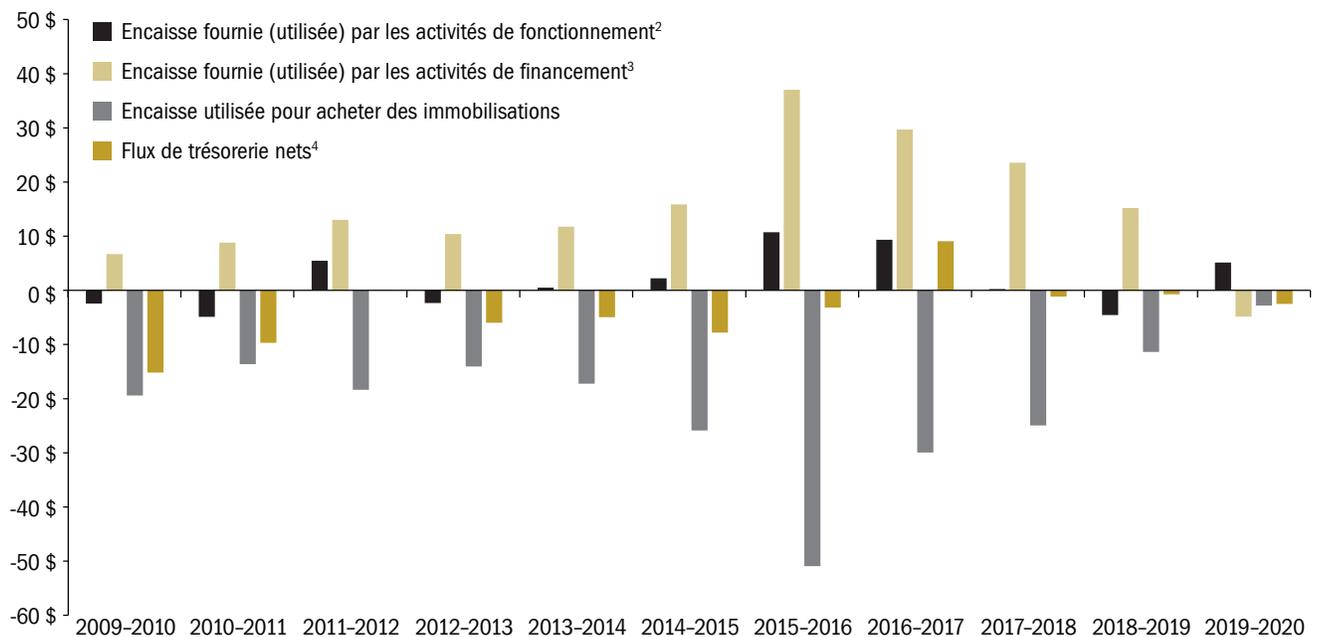
Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Coûts engagés	millions de \$
Frais d'intérêt et paiement de capital sur la dette contractée pour poursuivre l'élargissement majeur de ses immobilisations (section 4.0)	56,7
Incidence nette du gel provincial des droits de scolarité au pays à compter de 2019 (section 4.1)	10,3
Dépenses salariales associées à la croissance de sa haute direction (section 6.1)	10,1
Coûts supplémentaires liés à l'embauche d'un conseiller juridique externe (section 6.3)	8,5
Perte estimative nette découlant de la pandémie de COVID-19 (section 4.1)	7,0*
Pertes cumulées découlant de l'exécution des programmes de la Laurentienne à Barrie et annulation de ceux-ci (section 4.6)	4,6
Réduction des revenus internationaux qui proviendraient des droits de scolarité et des revenus accessoires des étudiants saoudiens (section 2.1)	3,0
Embauche de conseillers spéciaux du recteur et d'autres cadres supérieurs (section 6.2)	2,4
Règlement des griefs payé aux membres du corps professoral et autres employés (section 7.3)	1,4
Dépenses salariales associées à la croissance du personnel des ressources humaines en lien avec la croissance des griefs du syndicat (section 7.3)	1,1
Total	105,1

* L'impact de la COVID-19 sur la Laurentienne a été de 13 millions de dollars. Les 7,0 millions de dollars qui figurent dans ce graphique représentent l'impact net compte tenu de l'hypothèse selon laquelle la province verserait une subvention de 6,0 millions de dollars à la Laurentienne pour la COVID-19. En date d'octobre 2022, cette somme n'a pas encore été fournie.

Figure 7: Analyse des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020 (en millions de dollars)¹

Source des données : États financiers audités de l'Université Laurentienne



1. Nous avons préparé cette figure en nous fondant sur les états consolidés des flux de trésorerie de la Laurentienne. Lorsque des données comparatives ont été reclassées pour être conformes à la présentation des états financiers adoptée au cours d'un exercice ultérieur, nous avons utilisé les données les plus récentes. Nous avons également apporté des ajustements à ces états pour modifier la présentation de certains postes aux fins de comparabilité. Par exemple, nous avons modifié la présentation des apports reportés en reclassant les changements apportés à ce solde de passif d'« activités de financement » à « activités d'exploitation » pour qu'ils soient conformes aux normes comptables applicables aux organismes sans but lucratif et aux états financiers de 18 autres universités de l'Ontario. Voir l'[annexe 13](#) pour plus de détails.
2. Les flux de trésorerie liés aux opérations sont les sorties et les rentrées de trésorerie découlant des principales activités opérationnelles continues de l'Université dans le cadre de l'exécution de ses programmes universitaires et de la prestation d'autres services. Cela comprendrait les rentrées de subventions et de droits de scolarité, ainsi que les dépenses liées aux salaires du personnel et du corps professoral.
3. Les flux de trésorerie provenant des activités de financement comprennent les contributions de sources externes (p. ex., le gouvernement et les donateurs) aux fins de l'acquisition d'immobilisations. Les activités de financement incluent également l'encaisse obtenue et les remboursements effectués relativement à la dette à long terme. Aux fins de cette figure, nous avons exclu les apports au fonds de dotation et les augmentations (diminutions) nettes des fonds de dotation des activités de financement.
4. Outre les rajustements que nous avons apportés aux activités de financement, nous avons également exclu des flux de trésorerie nets l'acquisition nette de placements et le gain sur les placements dans les fonds de dotation aux fins de ce chiffre.

Réduction et gel des droits de scolarité à l'échelle de la province

Le 17 janvier 2019, le gouvernement a annoncé une réduction de 10 % des droits de scolarité qui resterait jusqu'en 2020-2021. Cette réduction et ce gel ne s'appliquaient pas à la plupart des étudiants étrangers.

Si cette réduction et ce gel n'avaient pas été imposés, la Laurentienne aurait pu continuer à augmenter ses droits de scolarité jusqu'à un maximum de 3 % par année. Si elle l'avait fait, les revenus de droits de scolarité des étudiants canadiens de premier

cycle auraient pu augmenter de 6 millions de dollars en 2019-2020 et de 8,6 millions en 2020-2021.

Pour répondre aux impacts de la réduction des droits de scolarité sur les universités du Nord, le Ministère a octroyé à la Laurentienne une subvention de 4,3 millions de dollars en février 2020. Toutefois, cela ne couvrirait pas l'impact total du gel des droits de scolarité. Nous avons estimé la réduction totale des revenus à 14,6 millions de dollars, ce qui a donné lieu à une perte nette estimative de 10,3 millions de dollars (voir la [figure 6](#)).

Impact financier de la COVID-19

En réponse à une demande du Ministère, la Laurentienne a établi l'existence d'une perte de revenus estimée à 10,6 millions de dollars en raison de la COVID-19. Cette perte découle d'une réduction estimative des revenus accessoires de 8,9 millions de dollars, d'une diminution des revenus provenant des étudiants étrangers de 732 000 \$ et d'une baisse des autres revenus (par exemple, les frais liés aux activités sportives) de 908 000 \$. La Laurentienne prévoyait des dépenses supplémentaires de 2,5 millions de dollars en lien avec la COVID-19, comme des dépenses informatiques pour le travail à distance.

En réaction à ces répercussions estimatives totales de 13 millions de dollars, le Ministère a accepté de verser à la Laurentienne une subvention COVID-19 pouvant atteindre 6 millions de dollars (en octobre 2022, la Laurentienne n'avait pas encore reçu cette somme). En tenant compte de ces revenus supplémentaires, la perte nette estimée par la Laurentienne en raison de la COVID-19 s'élevait à 7 millions de dollars, sans prendre en compte des économies potentielles découlant des fermetures liées à la COVID-19 ou d'autres mesures.

4.2 La Laurentienne a choisi de construire et d'agrandir ses installations alors qu'elle était en situation financière précaire

Comme il a été mentionné, à l'approche de l'année 2010, la Laurentienne faisait déjà face à des difficultés financières. Au cours de l'année 2009-2010, par exemple, l'Université avait enregistré une insuffisance d'actif non affecté – soit l'excédent des obligations financières d'une entité sur l'actif non affecté qu'elle peut utiliser pour financer ces obligations – de 10 millions de dollars.

En février 2009, en partie en réaction à l'augmentation des pertes nettes, le Conseil a approuvé un « plan pour rétablir la viabilité » de la Laurentienne. Le plan prévoyait le retour à l'équilibre budgétaire dans un délai de 3 ans grâce à des économies de 7,6 millions de dollars découlant de mesures de réduction des coûts et d'initiatives génératrices de revenus visant à accroître le nombre d'étudiants inscrits. Selon ce plan, la Laurentienne [*traduction*] « doit réduire et éventuellement

éliminer le déficit budgétaire, après quoi elle devra générer des excédents pendant une certaine période afin de reprendre le dessus ».

Cette même année, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités, comme on l'appelait à l'époque, a embauché la société d'experts-conseils Courtyard Group pour l'aider à élaborer un processus de planification des immobilisations à long terme afin d'éclairer la création de plans d'immobilisations à long terme pour l'enseignement postsecondaire en Ontario.

Le rapport d'avril 2009 de Courtyard prévoyait que les universités du Nord de l'Ontario feraient probablement face à des problèmes d'inscription pendant un certain temps. Cette prévision reposait sur la conclusion que le déclin de la population des 18 à 24 ans de la région – groupe qui représente la majeure partie de la clientèle universitaire – persisterait.

Le rapport de Courtyard indiquait également que :

- Les besoins essentiels d'entretien différé doivent avoir priorité sur la modernisation de l'espace;
- Les établissements doivent établir des cibles à l'aide de l'indice de l'état des installations, qui est une norme de l'industrie utilisée pour mesurer l'état relatif des immeubles;
- Les universités devraient veiller à ce que des fonds soient mis de côté pour financer les infrastructures futures.

La Laurentienne a embauché un nouveau recteur en avril 2009. Dès lors, l'Université a entrepris de développer et de moderniser ses installations et ses programmes afin d'augmenter les inscriptions, les dons et les subventions de recherche. Au vu du rapport Courtyard, la Laurentienne a décidé d'opter pour la stratégie à long terme de se concentrer sur l'augmentation des mesures génératrices de revenus au lieu de réduire ses coûts. En l'absence de données probantes à l'appui de cette approche, la Laurentienne a présumé que l'expansion des immobilisations entraînerait une augmentation du nombre d'inscriptions et, par conséquent, des revenus liés aux droits de scolarité.

Lors d'une réunion du Conseil tenue le 26 février 2010, le vice-président à l'administration de l'époque a proposé un nouveau plan d'immobilisations à long terme qui ne comportait aucune date particulière. Bien qu'il ait mentionné le rapport Courtyard lors de la réunion, il a également déclaré que la Laurentienne devrait se

préparer à la croissance future apparente des inscriptions et à une demande accrue de locaux pour les études de premier cycle. Le président de l'époque du Comité de l'aménagement et de la planification des biens (Comité de l'APB) de la Laurentienne a insisté sur l'importance du plan et le nouveau recteur a déclaré que le plan était conforme à sa vision. En fin de compte, le Conseil a approuvé ce plan d'expansion des immobilisations.

Malgré ses préoccupations financières grandissantes, la Laurentienne n'a pas cherché à obtenir de dons supplémentaires pour soutenir la poursuite de ses activités. Dans un cas, un donateur s'était engagé à verser 10 millions de dollars en 2011, mais en septembre 2022, seulement 3 millions de dollars avaient été reçus. En 2017, elle a élaboré un autre plan de viabilité financière qui n'envisageait pas de solliciter de dons pour remédier à la détérioration de sa situation financière. Ses dons, sur la période de 3 ans allant de 2017 à 2020, ont plutôt été inférieurs de 9,9 millions de dollars (28 %) à ceux des 3 années précédentes.

4.3 La Laurentienne a investi 168 millions de dollars dans des projets d'immobilisations sans tenir compte de la viabilité financière à long terme de l'Université

De 2009-2010 à 2019-2020, la Laurentienne a mené 6 grands projets d'immobilisations qui ont coûté 168 millions de dollars. Elle l'a fait sans élaborer une stratégie de viabilité à long terme, sans tenir pleinement compte de l'incidence de ces investissements sur les revenus de la Laurentienne ou sans déterminer les risques associés à une croissance rapide de la dette. Consultez l'**annexe 17** pour connaître l'échéancier des projets ainsi que les noms des personnes qui occupaient les principaux postes de gouvernance et d'administration au moment de leur approbation. Les coûts et les sources de financement des projets se trouvent à la **figure 8**.

Figure 8: Source de financement et frais d'intérêt pour les grands projets d'immobilisations pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en millions de dollars)

Source des données : Université Laurentienne

Année d'achèvement	Projet d'immobilisations	Source de financement				Coût total des projets	Frais d'intérêt à compter de 2020-2021
		Gouvernement	Dons	Créance externe	Fonds réservés ² (section 5.0)		
2013	Résidence Est	-	-	20,6	-	20,6	7,8
2016	Laboratoire de recherche cardiovasculaire et métabolique	-	-	-	5,9	5,9	-
2017	École d'architecture	41,3	3,2	-	-	44,5	-
2018	Modernisation du campus	-	4,3	43,0	11,6	58,9	9,2
2018	Édifice de recherche, d'innovation et de génie	26,1	2,8	-	-	28,9	-
2019	Centre étudiant	-	-	8,0	-	9,3 ³	0,4
	Total	67,4	10,3	71,6	17,5	168,1	17,4

1. Ce tableau suppose que tous les fonds externes pour un projet particulier ont été utilisés pour ce projet particulier. Cette hypothèse était nécessaire parce que la Laurentienne n'a pas séparé ses fonds réservés de son encaisse et de ses placements à court terme pour les opérations avant décembre 2020 (voir la **section 5.0**).
2. Les fonds réservés sont ceux destinés à des fins particulières, comme les prestations de retraite ou les travaux de recherche, et ne sont pas censés être utilisés à d'autres fins. Cela a été calculé en retirant du coût total du projet achevé les sources de financement connues, comme les dons et la dette extérieure. Ce montant peut différer des montants présentés par la Laurentienne dans ses états financiers et ne correspond donc pas aux montants présentés à la **figure 14**.
3. Le reste (1,3 million de dollars) du coût du Centre étudiant a été payé au moyen des droits étudiants perçus par l'Association générale des étudiantes et étudiants de la Laurentienne avant le projet. Nous n'avons toutefois pas pu confirmer cette somme auprès de la Laurentienne ou de l'AGE/SGA.

4.3.1 La Laurentienne a entrepris des projets d'immobilisations sans envisager un plan d'immobilisations et d'entretien à long terme

Les principaux documents d'orientation opérationnelle de la Laurentienne étaient ses plans stratégiques. Nous avons examiné les plans de l'Université pour les périodes 2008-2011, 2012-2017 et 2018-2023. Bien qu'ils aient fait référence à bon nombre des grands projets d'immobilisations menés par la Laurentienne, ces plans ne tenaient pas compte de l'orientation à long terme de l'Université ou des besoins futurs en immobilisations.

Par exemple, malgré des préoccupations financières connues et une détérioration de l'état de ses immeubles existants, la Laurentienne n'a pas semblé tenir compte de ces renseignements dans sa planification des immobilisations. Elle n'a pas non plus élaboré de plans d'immobilisations à long terme qui priorisaient les projets fondés sur la viabilité financière, des objectifs à long terme, des tendances actuelles ou futures du marché et des besoins de maintien des immobilisations.

Les plans stratégiques de la Laurentienne utilisaient parfois des preuves anecdotiques pour justifier la poursuite d'importants investissements en immobilisations. Par exemple, le Plan stratégique 2008-2011 montre que la justification du projet d'établissement d'une école d'architecture était la « réceptivité de la collectivité » – c'est-à-dire que les intervenants de la collectivité voulaient une école d'architecture à l'Université Laurentienne, et non l'évaluation de l'architecture comme un secteur en demande croissante correspondant aux forces ou objectifs fondamentaux existants de la Laurentienne.

De plus, certains projets ont été approuvés avant la réalisation de plans d'immobilisations à long terme. Par exemple, le coût du plus important projet d'immobilisations entre 2009-2010 et 2019-2020, appelé « modernisation du campus », s'élevait à 59 millions de dollars. Ses objectifs comprenaient la modernisation des salles de classe et la construction d'un nouveau centre d'accueil. Malgré son coût substantiel, le projet de modernisation du campus a été approuvé le 22 juin 2012, avant la réalisation du plan

directeur du campus. Si ce plan directeur avait été réalisé, il aurait permis à la Laurentienne d'examiner globalement ses besoins actuels et futurs en capital et de les classer par ordre de priorité en fonction de ce qui était financièrement réalisable compte tenu de ses activités générales. Selon le Plan stratégique 2012-2017, le Plan de modernisation du campus visait à faire de la Laurentienne une université de choix qui « attire la [...] population étudiante, le [...] personnel et le [...] corps professoral » à l'Université.

Ce n'est qu'en juin 2012 que la Laurentienne a choisi un expert-conseil pour élaborer un plan directeur du campus comprenant un cadre de planification à long terme conçu pour structurer la croissance physique du campus. Le 22 juin 2012, le président du Comité de l'aménagement et de la planification des biens a déclaré que les deux projets devraient être mis en oeuvre en même temps, précisant que l'Université [traduction] « arriverait probablement à intégrer le projet de modernisation du campus au projet du plan directeur du campus ».

Malgré la situation financière de plus en plus précaire de l'Université, l'administration a poursuivi une expansion majeure de ses immobilisations au lieu de s'attaquer aux déficits financiers annuels qui s'accumulaient. Lors de la présentation du budget de fonctionnement 2013-2014 au Comité des finances, le 25 mars 2013, le vice-recteur à l'administration de l'époque a recommandé que la Laurentienne reporte un plan de réduction de son déficit accumulé. L'administration a déclaré qu'il importait que l'Université poursuive ses investissements en immobilisations et que ses collègues [traduction] « demeurent persuadés que les investissements dans le plan stratégique permettront de connaître du succès ».

Le 19 avril 2013, le Conseil a approuvé la proposition de reporter l'élimination du déficit accumulé à 2027-2028 au lieu de 2018-2019. La motion du Conseil indique que [traduction] « le déficit cumulatif n'a pas d'incidence sur la capacité de l'Université d'emprunter pour réaliser des projets d'immobilisations » puisque le déficit cumulatif de la Laurentienne n'est [traduction] « pas dû à un tiers » et que l'Université n'est [traduction] « pas assujettie

à une cote de solvabilité ». En octobre de la même année, lorsque le Comité sur la révision et la rémunération des cadres supérieurs du Conseil a évalué la cote de rendement du vice-recteur à l'administration de l'époque, il a accordé à cette personne une cote de rendement « exceptionnel » et a versé un paiement au mérite unique de 9 646 \$. Le recteur et vice-chancelier de l'époque a déclaré que la proposition de retarder la réduction du déficit était « définitivement un moment phare ».

4.3.2 La Laurentienne n'a pas vérifié si chaque investissement dans les immobilisations entraînerait une augmentation du revenu permettant de payer les coûts

Outre l'absence de planification globale des immobilisations à long terme, l'incidence de chaque investissement sur l'ensemble du revenu de la Laurentienne ou sur la justification de ses coûts a fait l'objet de peu d'évaluations. Voir la **figure 8** portant sur une liste des projets d'immobilisations ne comportant pas d'analyse de rentabilisation adéquate et sur leurs coûts en capital et intérêts connexes.

Nous avons demandé à la Laurentienne tous les renseignements disponibles qui auraient pu constituer une analyse de rentabilisation ou une évaluation de faisabilité financière pour les six grands projets d'immobilisations approuvés entre 2009-2010 et 2016-2017. Nous avons constaté qu'il n'existait pas d'analyses de rentabilisation et de projections financières pour la modernisation du campus – qui a coûté 59 millions de dollars, 43 millions ayant été financés par la dette extérieure – ou pour l'immeuble de la recherche, de l'innovation et du génie.

En l'absence d'une analyse de rentabilisation, nous avons trouvé des preuves indiquant qu'on ne s'attendait pas à ce qu'ils génèrent des augmentations de revenus suffisantes pour justifier les dépenses. Par exemple, le 17 septembre 2013, un membre du Sénat a demandé quelle incidence aurait le projet de modernisation du campus sur la croissance des revenus. Le vice-recteur à l'administration de l'époque a informé le Sénat de l'impact que le projet de modernisation du campus

qui se reflétait dans le plan financier pluriannuel du budget de l'Université. Le budget 2012-2013 prévoyait une croissance modeste des revenus d'environ 3,7 % par année, de 132 millions de dollars en 2012-2013 à 158 millions de dollars en 2017-2018. Cette croissance confirme que la Laurentienne ne prévoyait pas que ce projet aurait une incidence considérable sur la croissance des revenus.

En ce qui concerne les quatre autres grands projets d'immobilisations, nous avons constaté que même s'il existait une analyse de rentabilisation, les évaluations et les projections ne reposaient pas sur des données probantes ou sur des analyses suffisantes pour justifier les investissements. Par exemple, dans l'analyse de rentabilisation de l'École d'architecture, la Laurentienne n'a pas eu recours à des projections raisonnables d'inscriptions et n'a pas tenu compte de ce qui constituerait un délai raisonnable avant de commencer à recouvrer les pertes d'exploitation.

4.4 Des modifications adoptées en 2010 ont rendu la politique de la Laurentienne sur la gestion de la dette moins restrictive

Le 23 avril 2010, le Conseil a approuvé des modifications à la politique de gestion de la dette de la Laurentienne afin qu'elle puisse procéder à la construction d'une nouvelle résidence. Cette modification a maintenu les mêmes limites d'endettement, mais a exclu certains types de dettes des calculs. Par exemple, la dette contractée pour construire une résidence étudiante ne serait pas prise en compte dans le calcul des ratios limitant la dette si les revenus devant être générés par la résidence étaient suffisamment élevés pour rembourser la dette contractée pour la construire.

Ce changement de politique découle d'une recommandation du recteur, qui a indiqué que si la politique de gestion de la dette ne devenait pas moins restrictive, la Laurentienne ne serait pas en mesure de proposer une nouvelle résidence étudiante sur le campus et de continuer à se conformer à la politique. La **figure 9** montre à quel moment la Laurentienne aurait dépassé ses limites d'endettement si elle n'avait pas modifié la politique.

Figure 9: Ratios de la politique sur la dette d'immobilisations¹ pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020

Source des données : Université Laurentienne

Exercice	Ratio de la dette aux revenus (%) ²	Dette par étudiant ETP (\$) ³	Ratio des frais de service de la dette (%) ⁴
2009-2010	29	7 277	3,6
2010-2011	29	5 241	4,2
2011-2012	36	6 421	3,8
2012-2013	38	7 038	4,5
2013-2014	37	7 421	4,8
2014-2015	38	7 741	4,4
2015-2016	52	10 559	3,4
2016-2017	55	11 482	4,8
2017-2018	56	12 895	4,8
2018-2019	59	13 602	4,7
2019-2020	54	12 793	4,7

Indique que la Laurentienne aurait contrevenu à ses propres limites de dette interne si sa politique sur les dettes d'immobilisations n'avait pas été assouplie en 2010.

1. La politique sur les dettes d'immobilisations a été assouplie en 2010, lorsqu'elle a été modifiée pour exclure de son ratio d'endettement certains types de dettes, y compris pour les grands projets d'immobilisations.
2. La politique antérieure à 2010 prévoyait que la dette ne devrait pas dépasser 45 % des revenus annuels pour une année donnée.
3. La politique antérieure à 2010 prévoyait que la dette ne devrait pas dépasser 7 500 \$ par étudiant équivalent temps plein (ETP).
4. La politique antérieure à 2010 prévoyait que les frais de service de la dette ne devraient pas dépasser 4,5 % des revenus. Le ratio des frais de service de la dette mesure le pourcentage du revenu total de la Laurentienne qui est affecté au paiement du capital et des intérêts de la dette, ainsi que les frais connexes.

De 2009-2010 à 2019-2020, la dette totale de la Laurentienne a augmenté de plus de 147 % pour atteindre 107 millions de dollars. Cette hausse s'explique surtout par une dette à long terme supplémentaire de 87 millions de dollars. La Laurentienne a continué de rembourser 21 millions de dollars de sa dette à long terme pendant cette période. Nous avons constaté que l'administration de la Laurentienne ne comprenait pas entièrement les risques associés à cette croissance rapide de la dette et n'en tenait pas pleinement compte. Voir la **figure 10** pour connaître la croissance de la dette totale de la Laurentienne de 2009-2010 à 2020-2021. Une fois que la Laurentienne a demandé la protection en vertu de la LACC, son niveau de dette est passé à environ 141 millions de dollars au 30 avril 2021. Cette augmentation est attribuable en grande partie à un prêt sous forme de financement du débiteur-exploitant de 25 millions de dollars et au fait

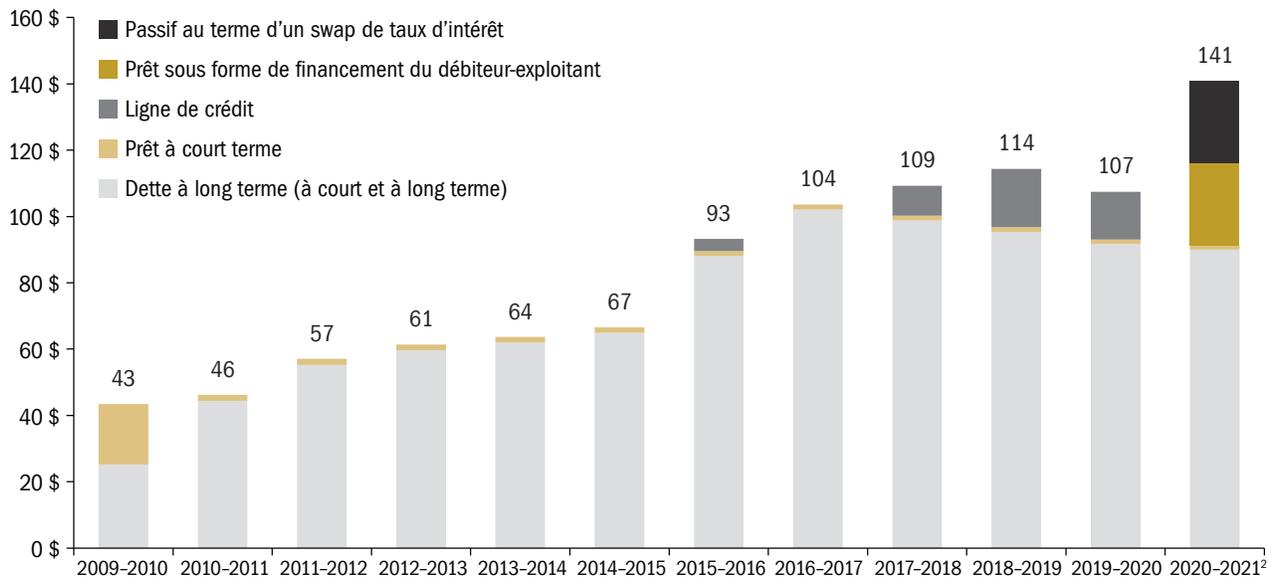
que la demande de protection en vertu de la LACC avait entraîné un passif de résiliation de 24,7 millions de dollars lié aux contrats de prêt de l'Université avec les banques, déduction faite des paiements effectués sur sa dette de 15,7 millions de dollars.

4.5 L'accent mis sur les dépenses d'immobilisations a laissé un arriéré de 135 millions de dollars en entretien et réparations requis

Malgré d'importants investissements dans de nouveaux immeubles et de nouvelles infrastructures, l'Université n'a pas pris en considération la détérioration des immeubles existants et n'y a pas remédié pendant la période 2010-2020. Et ce, malgré l'inquiétude reconvenue et croissante concernant l'état des infrastructures de la Laurentienne à l'époque. En 2009, dans son « plan

Figure 10: Dette totale pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en millions de dollars)¹

Source des données : États financiers audités de l'Université Laurentienne



1. Ce chiffre ne comprend pas les éléments de passif autres que les dettes.

2. La dette totale en 2020-2021 comprend les éléments suivants :

- Éléments reclassés et comptabilisés en tant que composantes du passif sous réserve d'une transaction, soit du passif à court terme :
 - 89,9 millions de dollars (91,7 millions de dollars en 2019-2020) de dette à long terme;
 - 1,3 million de dollars (1,4 million de dollars en 2019-2020) en prêt à court terme auprès de TD Canada Trust;
- 25,0 millions de dollars (néant en 2019-2020) en prêts à court terme dus au prêteur débiteur-exploitant dans le cadre du processus de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC), qui est passé à 35,0 millions de dollars le 2 mai 2021 après la fin de l'exercice 2020-2021;
- 24,7 millions de dollars (néant en 2019-2020) d'obligations pour la résiliation de sept swaps de taux d'intérêt déclenchés par le dépôt d'une demande de protection en vertu de la LACC.

pour rétablir la viabilité », la Laurentienne indiquait que ses besoins d'entretien différés étaient d'au moins 24 millions de dollars.

La détérioration de la situation financière a mis à rude épreuve la disponibilité des fonds et les réparations et mises à niveau nécessaires ont été constamment reportées. En septembre 2020, la Laurentienne estimait que des réparations requises ou des entretiens différés d'une valeur de 135 millions de dollars n'avaient pas été effectués.

L'entretien différé peut avoir une incidence sur les opérations. Par exemple, un toit peut avoir une durée de vie estimée à 20 ans, après quoi il faut le remplacer. Plus ce remplacement est reporté au-delà de la durée de vie estimée, plus des dégâts d'eau et des risques pour la santé comme la moisissure sont possibles.

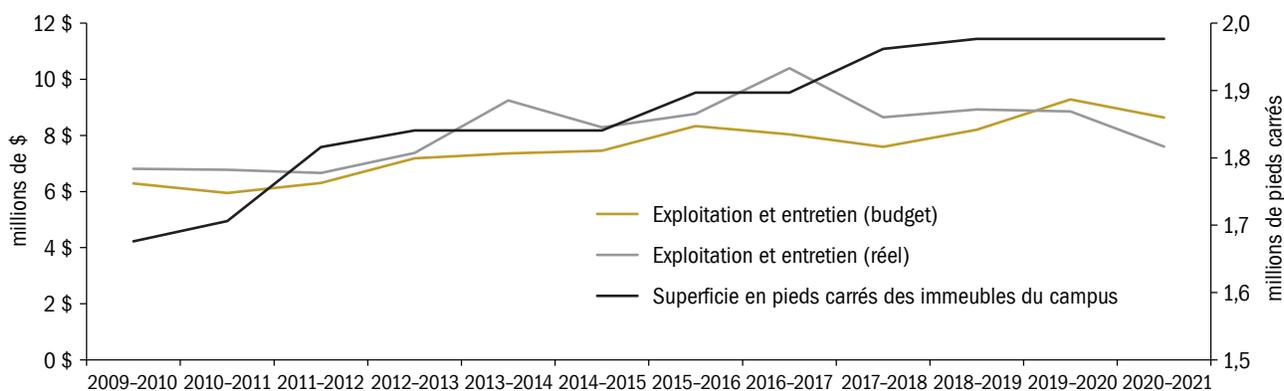
La période d'expansion des immobilisations de l'Université a aggravé la situation. Entre 2009-2010

et 2019-2020, la Laurentienne a augmenté de 15 % (300 775 pieds carrés) le nombre de pieds carrés sur le campus. Cette croissance aurait entraîné une augmentation des coûts d'exploitation et d'entretien requis. Toutefois, la Laurentienne n'a pas haussé au même rythme ses dépenses budgétées ou réelles dans ce domaine, si bien qu'en proportion, moins d'entretiens que nécessaire ont été effectués. Voir la **figure 11**, qui compare la croissance en pieds carrés des propriétés sur le campus à l'entretien quotidien budgété et à l'entretien réel.

Le 26 novembre 2012, la vice-rectrice à l'administration a demandé au Comité des finances de recommander que le Conseil annule sa politique de dépenser 1,5 % du budget de fonctionnement pour les travaux d'entretien différés. Elle a déclaré qu'en pratique, cette politique de longue date (instaurée le 3 juin 1983) n'avait jamais été respectée et que,

Figure 11: Croissance en pieds carrés des immeubles du campus et coûts d'exploitation et d'entretien prévus et réels pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021

Source des données : Université Laurentienne



compte tenu du projet de modernisation du campus en cours, elle devrait être annulée. Le Conseil a accepté la recommandation et a annulé cette politique le 14 décembre 2012.

En 2015, dans les évaluations annuelles des risques qu'elle a présentées au Comité de vérification, la Laurentienne a d'abord déterminé que les défaillances majeures des immeubles et des infrastructures constituaient un grand risque en raison du report des travaux d'entretien. En 2016, ce niveau de risque avait été relevé à extrême, soit le niveau le plus élevé. Il est demeuré à ce niveau jusqu'à la mise sous protection de la Laurentienne en vertu de la LACC en 2021.

En mars 2022, la Laurentienne possédait 34 immeubles d'une superficie de près de 2 millions de pieds carrés.

4.6 La fermeture définitive du campus de Barrie a coûté 4,6 millions de dollars à la Laurentienne

En partenariat avec le Collège Georgian, l'Université Laurentienne a ouvert un campus satellite à Barrie en 2001. Jusqu'en 2010-2011, le nombre d'inscriptions a augmenté de façon constante pour atteindre 989 étudiants équivalents temps plein. Toutefois, les inscriptions ont commencé à diminuer, passant à 729 étudiants équivalents temps plein en 2013-2014. Malgré la baisse des inscriptions, la dotation

en personnel a augmenté, passant de 5,5 équivalents temps plein du corps professoral et du personnel en 2008-2009 à 26 en 2013-2014. Cette situation a contribué à une croissance de 2,2 millions de dollars du déficit accumulé de la Laurentienne en 2014-2015.

Après l'abandon du partenariat avec le Collège Georgian, la haute direction de la Laurentienne a envisagé d'établir son propre campus à Barrie. L'Université a dépensé 577 000 \$ (inclus dans le déficit accumulé de 2,2 millions de dollars mentionné ci-dessus) en prévision d'un financement de 40 millions de dollars de la part de la province, avant l'évaluation et la décision de la province. Cependant, la province a finalement décidé de ne pas financer le campus de Barrie.

Le 12 février 2016, le Conseil de la Laurentienne a approuvé la fermeture du campus de Barrie. Des professeurs à temps plein de Barrie se sont fait offrir des emplois au campus principal de la Laurentienne à Sudbury, et 17 des 26 professeurs ont été relocalisés. L'Université a aussi assumé des coûts pour soutenir les étudiants de Barrie touchés par la fermeture afin de leur permettre de poursuivre leurs études à Sudbury. Bien qu'elle ait été initialement prévue à un peu plus de 500 000 \$, cette offre de réinstallation a finalement coûté 2,4 millions de dollars à l'Université, ce qui porte les coûts nets de fermeture de Barrie à 4,6 millions de dollars (2,2 millions de dollars en déficit accumulé plus 2,4 millions de dollars en coûts de fermeture).

5.0 Déficit de financement externe des grands projets d'immobilisations causé par l'utilisation inappropriée d'actifs réservés

L'Université Laurentienne a approuvé d'importants projets d'immobilisations au cours de la période 2009-2010 à 2019-2020, même après avoir maximisé le montant de la dette à long terme approuvée par son prêteur principal. Cela a donné lieu à une situation dans laquelle les fonds dont elle disposait – appelés « fonds non réservés » – diminuaient.

Lorsque la Laurentienne a atteint le point où elle n'était pas en mesure de financer entièrement ses projets d'immobilisations, l'Université s'est servie de façon inappropriée de fonds réservés à d'autres fins, comme les prestations de santé des employés (voir la **section 5.1**) et les projets de recherche universitaire (voir la **section 5.2**). La haute direction a informé le Conseil de la Laurentienne que cette activité était du « financement interne ». On ne sait pas si des renseignements adéquats ont été fournis aux membres du Conseil pour leur permettre de comprendre que ce « financement interne » provenait d'actifs réservés. Le financement interne s'entend généralement d'une entité qui utilise les excédents accumulés par les activités pour financer des projets dans le but de récupérer l'argent au moyen des excédents d'exploitation futurs. Cette stratégie permet essentiellement à une organisation d'utiliser l'encaisse excédentaire pour obtenir l'équivalent d'un prêt. Cependant, la Laurentienne ne disposait pas d'un excédent d'argent non réservé pour s'accorder un prêt. Elle utilisait plutôt des fonds réservés à d'autres fins précises.

Notre analyse a révélé que la Laurentienne utilisait des fonds réservés à des projets d'immobilisations depuis au moins 2007. Au 30 avril de cette année-là, l'Université avait utilisé 2,6 millions de dollars pour le « financement interne » de projets d'immobilisations, comme les rénovations énergétiques et l'amélioration des centrales de chauffage. Toutefois, l'Université n'avait à cette date que 1,4 million de dollars en actifs nets non réservés, ce qui signifie que 1,2 million de

dollars de ces projets d'immobilisations étaient financés par ses actifs réservés.

Qui plus est, en combinant les fonds réservés à ses liquidités et ses placements à court terme pour ses activités, la Laurentienne n'a pas suivi les pratiques exemplaires et, dans certains cas, ses obligations contractuelles. L'Université utilisait plutôt un système simple de gestion de trésorerie comportant un compte bancaire principal d'exploitation, dans lequel elle déposait presque tous les fonds reçus. En raison de l'absence de séparation des fonds, il était difficile pour quiconque, y compris les membres du Conseil, de repérer leur utilisation inappropriée. Il nous paraissait inhabituel qu'après avoir fonctionné de cette façon pendant de nombreuses années, l'administration de la Laurentienne n'ait commencé à séparer les subventions de recherche et les dons de façon prospective qu'en décembre 2020 (voir les **sections 5.2 et 5.3**)

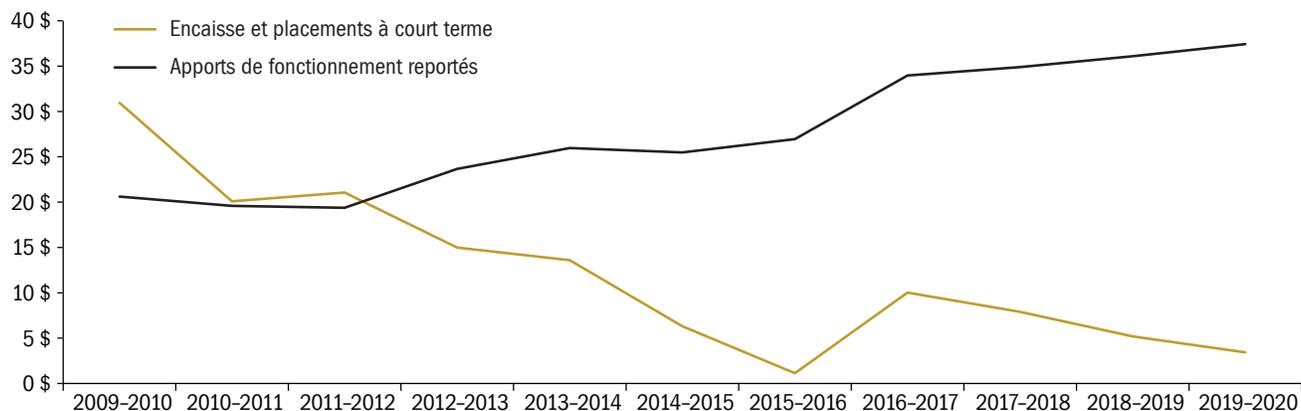
En 2012-2013, l'Université n'avait plus suffisamment de liquidités et de placements pour couvrir ses apports reportés, principalement des subventions de recherche. (Voir la **figure 12** qui illustre une tendance de la trésorerie et des placements à court terme de la Laurentienne par rapport à ses apports reportés.) Les apports reportés sont des obligations financières qui ont trait aux sommes reçues à des fins précises. Les obligations demeurent reportées jusqu'à ce que l'argent soit dépensé aux fins prévues.

Comme le montre la **figure 13**, bien que les activités d'exploitation de la Laurentienne de 2009-2010 à 2019-2020 aient enregistré un modeste déficit de 1,3 million de dollars, sa position de trésorerie a été grandement réduite en raison des 228,6 millions de dollars utilisés pour payer les immobilisations. Cela aurait entraîné un manque à gagner de 17,3 millions de dollars si les fonds liés aux apports reportés n'avaient pas été utilisés pour couvrir ces coûts.

Au 30 avril 2016, les liquidités et les placements à court terme de l'Université avaient chuté à seulement 1,1 million de dollars. La même année, alors que la situation financière de la Laurentienne continuait de se détériorer, la Banque Royale du Canada (RBC), principal prêteur de l'Université, a refusé d'émettre davantage de titres de créance à la Laurentienne.

Figure 12: Encaisse et placements à court terme par rapport aux apports de fonctionnement* pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020 (en millions de dollars)

Source des données : États financiers audités de l'Université Laurentienne



* Les apports de fonctionnement sont des obligations financières ayant trait à des sommes reçues à des fins particulières, comme une subvention de recherche pluriannuelle pour un projet de recherche particulier. Ces fonds demeurent reportés et constituent une obligation financière jusqu'à ce qu'ils soient dépensés aux fins prévues.

Figure 13: Sources et (utilisations) cumulatives des flux de trésorerie, du 1^{er} mai 2009 au 30 avril 2020¹ (en millions de dollars)

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Solde de l'encaisse et des placements à court terme au 1^{er} mai 2009	48,9
Encaisse utilisée par les fonds de dotation, déduction faite des apports	(3,4)
Encaisse utilisée pour les activités, à l'exclusion des variations des apports de fonctionnement reportés	(1,3)
Encaisse utilisée pour payer la construction du bâtiment et les autres immobilisations	(228,6)
Total des sources de financement externe	
Apports en capital reportés	103,6
Dette à long terme obtenue, déduction faite des remboursements	66,0
Prélèvement net sur la ligne de crédit Desjardins	14,4
Remboursement d'un prêt bancaire à court terme	(16,9)
Total des sources de financement externe	167,2
Déficit de trésorerie avant prise en compte des apports de fonctionnement reportés	(17,3)
Encaisse provenant des apports de fonctionnement reportés, déduction faite des paiements	20,8
Solde de trésorerie et placements à court terme au 30 avril 2020²	3,4

1. Les sources et les utilisations de l'encaisse sont énumérées selon un ordre de priorité présumé : les fonds de dotation (les placements qui doivent être maintenus à l'externe de façon permanente pour générer un revenu d'exploitation), les activités à l'exclusion des variations des apports reportés, des investissements en capital et du financement externe. Cette hypothèse était nécessaire parce que la Laurentienne n'a pas séparé ses fonds réservés de son encaisse et de ses placements à court terme pour les opérations avant décembre 2020 (voir la section 5.0).
2. Ce montant reflète le solde de l'encaisse et des placements à court terme en date du 30 avril 2020 qui a été redressé dans les états financiers audités de 2020-2021 de la Laurentienne pour reclassifier le montant de 1,1 million de dollars en placements à long terme.

L'évaluation du risque de crédit de la RBC avait révélé que la Laurentienne avait atteint son niveau maximal d'exposition à la dette envers la banque.

Malgré le risque lié à l'augmentation de sa dette, la Laurentienne a continué de développer ses immeubles et ses infrastructures. En réponse au refus de RBC, l'Université a demandé une ligne de crédit à un autre prêteur, le Mouvement Desjardins. Une nouvelle ligne de crédit de 20 millions de dollars a été recommandée par le vice-recteur à l'administration de l'époque en fonction d'un calcul selon lequel les coûts engagés pour les projets avaient dépassé de 19 millions de dollars les moyens financiers de la Laurentienne. En 2016, la Laurentienne a signé une entente de ligne de crédit avec Desjardins. En 2019, la Laurentienne a augmenté cette ligne de crédit à 26 millions de dollars.

Au 30 avril 2020, la Laurentienne indiquait dans ses états financiers que le « financement interne » de ses immobilisations s'élevait à 27,2 millions de dollars. (La **figure 14** montre une ventilation du financement interne tel que présenté dans les notes des états financiers de 2019-2020.) L'Université disposait de 37,4 millions de dollars en apports reportés au titre de subventions de recherche, de dons réservés et d'autres fonds reçus pour le compte de tiers, mais elle avait seulement 3,4 millions de dollars d'espèces et de placements à court terme pour s'acquitter de ses obligations futures en matière de dépenses.

5.1 Fonds des prestations de retraite pour soins de santé des employés de la Laurentienne consacrés à des projets d'immobilisations

Les employés de la Laurentienne ont eu la possibilité de cotiser au régime de prestations de maladie pour retraités (RPMR) à compter de 1998. Le régime a été conçu pour permettre aux cotisants d'avoir accès à un montant fixe pour leurs dépenses de santé après leur retraite. Ce régime s'ajoute aux prestations offertes par le régime de retraite des employés et est un régime de prestations pour soins de santé complémentaire administré par la Laurentienne. Depuis la création du RPMR, la Laurentienne y avait versé 1,1 million de dollars et les employés, 2,3 millions de dollars, alors

que les retraités avaient réclamé 3,1 millions de dollars en frais médicaux au moyen de ce régime.

Nous avons constaté que la Laurentienne n'avait pas respecté les dispositions de son entente relative aux prestations de retraite pour soins de santé. D'abord, elle a déduit 73 305 \$ de plus que ce qui était permis sur les salaires de ses professeurs. Ensuite, elle n'a pas respecté ses obligations de verser 25 000 \$ par année, omettant de verser des cotisations en 2007-2008, 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021. Enfin, l'Université n'a pas gardé les fonds protégés du RPMR dans une fiducie distincte et a plutôt amalgamé ces fonds aux fonds généraux de la Laurentienne.

À la suite du processus de la LACC, les employés actuels et anciens qui ont cotisé au régime de prestations de retraite pendant des années, voire des décennies, pourraient ne pas recouvrer leurs cotisations ou leurs cotisations excédentaires, ou ne pas avoir accès à ces prestations de santé. En février 2021,

Figure 14: Financement interne¹ des projets d'immobilisations comme il est indiqué dans les états financiers 2019-2020 de l'Université Laurentienne (en millions de dollars)

Source des données : Université Laurentienne

Projet	Montant ²
Modernisation du campus	16,9
Laboratoire de recherche cardiovasculaire et métabolique	5,3
Rénovations de la grande salle	1,4
Matériel de servitude	1,1
Parc de stationnement 4	0,8
Édifice de recherche, d'innovation et de génie	0,7
École des sciences de l'éducation	0,6
Laboratoire d'ADN	0,2
Autres petits projets	0,2
Total	27,2

1. Le financement interne s'entend généralement de la pratique d'une entité qui utilise les fonds excédentaires provenant de l'exploitation pour financer des projets dans le but de les rembourser au moyen d'excédents d'exploitation futurs. Ces montants représentent le montant des fonds internes utilisés par la Laurentienne pour financer ses projets d'immobilisations plutôt que ceux qui sont financés par la dette extérieure.
2. Les montants représentent ceux qui sont déclarés dans les états financiers 2019-2020 de la Laurentienne et peuvent donc différer de ceux qui sont déclarés à la **figure 8**.

quelque 360 retraités admissibles ainsi que leur conjoint et leur famille n'avaient plus accès à ces prestations médicales, et on dénombrait plus de 1 750 employés cotisants qui n'auraient peut-être pas accès à ces prestations à la retraite.

5.2 Le financement des projets de recherche est consacré à des projets d'immobilisations

Pour financer des projets d'immobilisations, la Laurentienne a utilisé une partie du financement de recherche que ses chercheurs avaient acquis et qui devait être limité au soutien à la recherche désignée.

Pour mener des activités de recherche, les professeurs de l'Université et les étudiants diplômés demandent et reçoivent des subventions de sources publiques et privées. Les subventions de recherche sont destinées à être utilisées – telles que budgétées et approuvées par le fournisseur du fonds de recherche – pour atteindre des objectifs de recherche précis, y compris par exemple pour contribuer aux découvertes scientifiques et au développement de nouvelles technologies.

Bien que ces fonds soient détenus par l'Université, ils appartiennent au corps professoral et aux étudiants diplômés qui les ont obtenus ou au bailleur de fonds jusqu'à ce qu'ils soient utilisés. Lorsqu'un chercheur a besoin de subventions pour payer des biens ou des services associés à sa recherche, il présente une demande à l'Université pour avoir accès aux fonds détenus en son nom.

Bien que la Laurentienne ait dépensé une partie de l'argent de la recherche pour des projets d'immobilisations, elle conserve une obligation financière de couvrir les coûts de recherche pour lesquels le financement a été accordé. Au 30 avril 2021, cette obligation financière s'élevait à 36,5 millions de dollars.

Plusieurs bailleurs de fonds tiers déposaient des réclamations contre la Laurentienne dans le cadre du processus de la LACC pour tenter de récupérer les fonds qui leur étaient dus. (Voir la **figure 15** pour connaître les sources principales de ces fonds.)

5.3 La Laurentienne n'a pas veillé à ce que les dons soient séparés avant décembre 2020

Entre janvier 2010 et mars 2022, la Laurentienne a reçu des dons d'une valeur de 73 millions de dollars. L'Université n'a pas séparé l'argent reçu en dons. Les fonds reçus comportant des restrictions particulières ont donc peut-être été consacrés de façon inappropriée à des projets d'immobilisations ou à d'autres fins. Ce n'est que le 21 décembre 2020 que l'Université a commencé à séparer les fonds de ses donateurs.

La Laurentienne a continué d'accepter et de recevoir des dons avant et tout au long de son calendrier de planification aux termes de la LACC. Du 1^{er} mars 2020 à la demande de protection en vertu de la LACC, présentée le 1^{er} février 2021, elle a reçu 3,4 millions de dollars. Au 3 mars 2022, la Laurentienne avait reçu des dons supplémentaires de 1,6 million de dollars. Les dons de 2,0 millions de dollars, faits après le 21 décembre 2020, ont été séparés.

Figure 15: Fonds de recherche reçus d'organismes de financement tiers pour des activités de recherche qui n'étaient pas encore effectuées au 31 décembre 2021

Source des données : Université Laurentienne

Organisme de financement tiers	Montant (en millions de dollars)
Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada ¹	5,3
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG)	4,6
Fonds du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)	1,6
Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC)	0,9
Fonds d'urgence pour la continuité de la recherche au Canada	0,7
Autre ²	23,4
Total des apports de fonctionnement reportés	36,5

1. Ces fonds de recherche proviennent des trois organismes (CRSH, CRSNG et IRSC).
2. Les autres organismes de financement de la recherche n'ont pas été inscrits individuellement en raison de la faible somme qui leur est associée.

6.0 Rémunération inappropriée et notablement croissante de la haute direction et des conseillers spéciaux

Les coûts anormalement élevés associés à la haute direction de la Laurentienne ont contribué aux difficultés financières de l'Université. Entre 2010 et 2020, les coûts liés aux cadres supérieurs de la Laurentienne se sont accrus d'environ 75 %, augmentant entre 2010 et 2018 et diminuant par la suite. En 2018, le coût des salaires des cadres supérieurs à l'Université a atteint un sommet, à plus de 4 millions de dollars. La taille relative de sa haute direction était constamment supérieure à celle de la plupart des autres universités ontariennes (voir la **section 6.1**). De plus, l'Université a pris des décisions d'embauche coûteuses, sans justification documentée, pour embaucher des conseillers spéciaux pour le recteur et les cadres supérieurs. Ces décisions ont coûté plus de 2,4 millions de dollars d'avril 2010 à décembre 2021 (voir la **section 6.2**). La haute direction a largement eu recours à un conseiller juridique externe (voir la **section 6.3**).

Nous avons également constaté que certains membres du personnel recevaient des allocations de dépenses discrétionnaires de la Laurentienne qu'ils ne

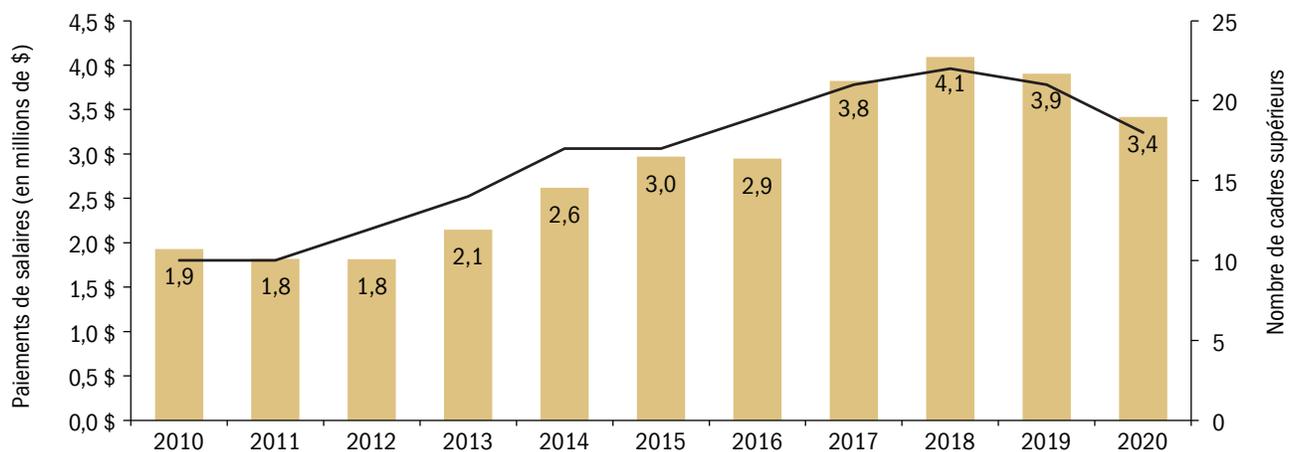
recevraient pas habituellement dans une université (voir la **section 6.4**) et que certains salaires dépassaient les limites prévues par la loi (voir la **section 6.5**). La Laurentienne n'a pas conservé la documentation requise en matière de ressources humaines et, selon les renseignements qui nous ont été fournis, nous avons constaté que la documentation était insuffisante pour démontrer la justification ou l'équité des pratiques d'embauche de la Laurentienne pour certains postes (voir la **section 6.6**).

6.1 Le salaire et les avantages sociaux des cadres supérieurs ont augmenté d'environ 75 % entre 2009-2010 et 2019-2020

Nous avons remarqué que la taille relative de la haute direction de l'Université Laurentienne était constamment supérieure à celle de la plupart des universités de l'Ontario. De 2010 à 2020, la Laurentienne est passée de 10 à 18 postes à la haute direction, atteignant un sommet de 22 en 2018. Les charges salariales au titre des membres de la haute direction ont augmenté en conséquence d'environ 75 % pour atteindre 3,4 millions de dollars par année, comme le montre la **figure 16**. La croissance financière cumulative totale de ces dépenses salariales entre 2010 et 2020 a coûté 10,1 millions de dollars supplémentaires.

Figure 16: Taille de la haute direction* et coûts salariaux connexes, du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2020

Source des données : Université Laurentienne



* La haute direction comprend les employés des niveaux suivants : recteur, vice-recteur, vice-recteur associé/adjoint, avocat général, registraire, secrétaire et bibliothécaire universitaire.

La haute direction d'une université comprend généralement les postes principaux de recteur, de vice-recteur, de vice-recteur associé ou adjoint, d'avocat général, de secrétaire général, de secrétaire de l'université et de bibliothécaire de l'université. Bien qu'une université dont le revenu ou les inscriptions connaissent une croissance soutenue puisse choisir d'augmenter son équipe de membres de la haute direction pour mieux gérer cette croissance, telle n'était pas la situation à laquelle la Laurentienne était confrontée. En fait, alors que l'Université a connu une baisse de 4,4 % des inscriptions entre 2010 et 2018, la taille de la haute direction a augmenté de 120 %.

De 2018 à 2020, sous le nouveau rectorat, la taille et les coûts de la haute direction de la Laurentienne ont légèrement diminué en raison de la suppression de plusieurs postes de vice-recteur adjoint et de vice-recteur. Le nombre de cadres supérieurs est passé de 22 en 2018 à 18 en 2020, les coûts correspondants passant de 4,1 millions de dollars à 3,4 millions de dollars. Toutefois, au 31 décembre 2021, le nombre de cadres supérieurs était encore 40 % plus élevé qu'en 2010, alors que les inscriptions avaient diminué de 14 %.

6.2 La Laurentienne a consacré 2,4 millions de dollars aux conseillers spéciaux du recteur et d'autres cadres supérieurs

D'avril 2010 à décembre 2021, la Laurentienne a versé plus de 2,4 millions de dollars à des conseillers spéciaux. Malgré le coût, aucune analyse de rentabilisation officielle n'a été élaborée pour justifier la nécessité de ces postes.

Les postes de conseiller spécial dans les universités sont habituellement créés sous forme de nominations à court terme pour faciliter la réalisation d'une étude spéciale ou pour transmettre des connaissances ou des compétences spéciales. À la Laurentienne, aucun processus formel de recrutement n'a été entrepris pour nommer des conseillers spéciaux. La rémunération et les conditions d'emploi des conseillers étaient fixées par le recteur ou le cadre supérieur dont ils relevaient. De 2009-2010 à 2019-2020, la Laurentienne a nommé 10 conseillers spéciaux à un salaire annuel moyen de 155 000 \$, certaines rémunérations pouvant atteindre

175 000 \$. Par exemple, en 2020, la Laurentienne a créé deux postes de conseiller spécial : conseiller financier affecté au vice-recteur associé aux services financiers, et conseiller du recteur au sujet des relations gouvernementales. Au 31 décembre 2021, ces deux conseillers avaient touché respectivement 238 820 \$ et 161 876 \$.

Notre analyse révèle que de 2010 à 2020, la Laurentienne a nommé 160 % de conseillers spéciaux de plus que la moyenne des universités ontariennes (10 nominations par la Laurentienne comparativement à une moyenne de 3,8 pour les autres universités). Seule l'Université de Toronto, beaucoup plus grande, a nommé plus de conseillers spéciaux que la Laurentienne durant cette période de 10 ans.

Un onzième conseiller spécial a été nommé en 2021 à la Laurentienne : il s'agit d'un conseiller financier exécutif du recteur, à un taux de salaire quotidien de 1 040 \$ jusqu'à un maximum hebdomadaire de 6 240 \$. Il avait notamment pour mandat conformément au contrat de la personne de conseiller le recteur concernant la viabilité financière et la réorganisation de l'administration de l'Université. Au 31 décembre 2021, ce conseiller spécial avait reçu 157 981 \$. La Laurentienne nous informe que cette personne a aussi assumé temporairement le travail habituellement effectué par le vice-recteur aux finances lorsque ce poste était vacant.

6.3 La Laurentienne a consacré 8,5 millions de dollars à l'embauche d'un conseiller juridique externe pour des travaux pour une période de 11 ans allant jusqu'au 30 avril 2021

Bien que la Laurentienne ait un conseiller juridique interne, elle comptait beaucoup sur un conseiller juridique externe pour les travaux relevant de la LACC et les autres. La Laurentienne a dépensé en moyenne 5,5 millions de dollars par année pour des conseils externes pour les travaux ne relevant pas de la LACC pendant la période de 11 ans menant au 30 avril 2021, soit en moyenne 500 576 \$ par année. Elle a dépensé 3,0 millions de dollars supplémentaires pour des travaux relevant de la LACC au cours de la même période. La **figure 17** présente tous les frais

Figure 17: Frais juridiques engagés par l'Université Laurentienne par catégorie de problème pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en milliers de dollars)

Source des données : Université Laurentienne

Catégorie	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Total de la catégorie
	Ressources humaines/relations de travail	-	151,6	226,2	339,3	265,4	271,4	228,5	370,3	429,8	438,5	
Régime de retraite	-	-	-	-	-	-	-	6,6	14,5	25,2	673,2	719,4
Arbitrage/médiation	7,6	38,3	37,7	54,1	44,7	24,9	19,0	66,7	54,6	64,3	55,1	467,1
Litiges avec les donateurs	-	-	-	-	-	-	-	8,2	55,7	80,9	61,3	206,1
Services immobiliers	17,2	112,5	20,6	13,7	3,7	6,6	4,4	2,5	-	-	0,1	181,3
Recherche de titres	-	22,0	9,2	51,5	31,6	23,3	19,6	0,0	-	-	-	157,3
Général – Campus de Barrie	-	-	3,2	-	25,1	9,1	61,8	5,0	14,9	7,8	-	126,9
Général	-	-	-	-	3,5	-	11,8	-	44,4	59,7	-	119,5
Non précisée	-	0,1	-	0,8	2,3	1,3	6,4	4,4	18,4	3,1	-	36,9
Protection de la vie privée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26,2	26,2
Litige	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,1	3,7	9,8
Total partiel annuel	24,8	324,6	297,0	459,4	376,3	336,6	351,5	463,8	632,3	685,7	1 374,2	5 506,1
<i>Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (LACC)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,7	⁵ 939 893 ²	2 983,2
Coût annuel total	24,8	324,6	297,0	459,4	376,3	336,6	351,5	463,8	632,3	686,4	4 536,7	5 939 893¹

1. Le total est arrondi.

2. Coûts engagés avant la déclaration en vertu de la LACC du 1^{er} février 2021 et jusqu'au 30 avril 2021.

juridiques engagés, par type, au cours de cette période de 11 ans. La plupart de ces coûts ont été engagés pour des questions de relations de travail. Cependant, des frais juridiques ont également été engagés pour des situations non liées au travail. La Laurentienne souligne que dans bien des cas, l'embauche d'un conseiller juridique externe se faisait sous la direction du Conseil et de la direction à l'époque. Quelques exemples suivent.

Un exemple concerne un litige foncier. En 2016, un couple a acheté une maison adjacente à la Laurentienne et a découvert qu'une superficie égale à 295 mètres carrés de sa propriété empiétait sur un terrain inexploité du campus de la Laurentienne. En réaction à cette découverte, les propriétaires ont offert à la Laurentienne une somme de 12 268 \$ avec tous les frais de séparation et de cession de la propriété.

Même si la Laurentienne avait réglé un empiètement semblable cette année-là, le Comité de l'aménagement et de la planification des biens (CAPB) du Conseil a rejeté l'offre lors d'une réunion tenue en 2017 après qu'un membre du CAPB ait dit craindre que son acceptation crée un mauvais précédent. La même année, le Conseil a donné instruction à l'avocat général de l'Université de demander conseil à un avocat externe concernant l'empiètement.

Après de multiples conversations et lettres entre la Laurentienne et le couple, le Conseil de la Laurentienne a décidé en octobre 2018 d'intenter contre le couple des poursuites judiciaires pour empiètement. Bien qu'il puisse être raisonnable d'obtenir un soutien juridique spécialisé au besoin, en l'occurrence, la Laurentienne a consacré plus de cinq ans à un petit différend en matière de propriété qui aurait pu être réglé facilement à l'interne à un coût minime pour l'Université. La façon de traiter cette affaire a entraîné des frais juridiques de plus de 220 000 \$ pour la Laurentienne au 28 septembre 2021, une publicité négative pour l'Université et des coûts et de l'angoisse pour le couple de Sudbury.

Dans un deuxième exemple, au lieu de se fier à son propre conseiller juridique interne, la Laurentienne a versé plus de 42 000 \$ à trois cabinets juridiques externes pour étudier et interpréter les obligations de l'Université envers le recteur sortant, lors de son départ en 2017.

L'ancien recteur avait un contrat de travail exceptionnellement avantageux en 2014. Il lui accordait un congé administratif d'un an rémunéré à plein salaire pour chaque période complète de cinq ans terminés et le droit de revenir éventuellement à la Laurentienne à titre de professeur titulaire à un salaire équivalent à 90 % ou plus du salaire complet d'un professeur titulaire, même s'il n'a jamais travaillé comme professeur.

Une année de congé administratif à plein salaire, totalisant 286 970 \$, a été versée à l'ancien recteur à la suite de son départ en 2017. Le montant a été versé sur une période de 3 ans, à raison de moins de 100 000 \$ par année, et il n'était donc pas nécessaire de le déclarer publiquement conformément à la *Loi de 1996 sur la divulgation des traitements dans le secteur public* pour l'une ou l'autre des 3 années (95 605 \$ en 2018, 95 681 \$ en 2019 et 95 684 \$ en 2020).

Une autre situation, survenue en 2014, montre que la Laurentienne a dépensé près de 25 000 \$ pour obtenir un avis juridique externe sur le bien-fondé, pour l'Université, d'intenter des procédures judiciaires contre le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'époque, son principal bailleur de fonds. Comme les demandes étaient liées à des décisions prises par le Ministère quatre ans auparavant, nous nous serions attendus à ce que les conseillers juridiques internes invoquent sur-le-champ la *Loi de 2002 sur la prescription des actions*, qui exige que les procédures soient entamées dans les deux ans.

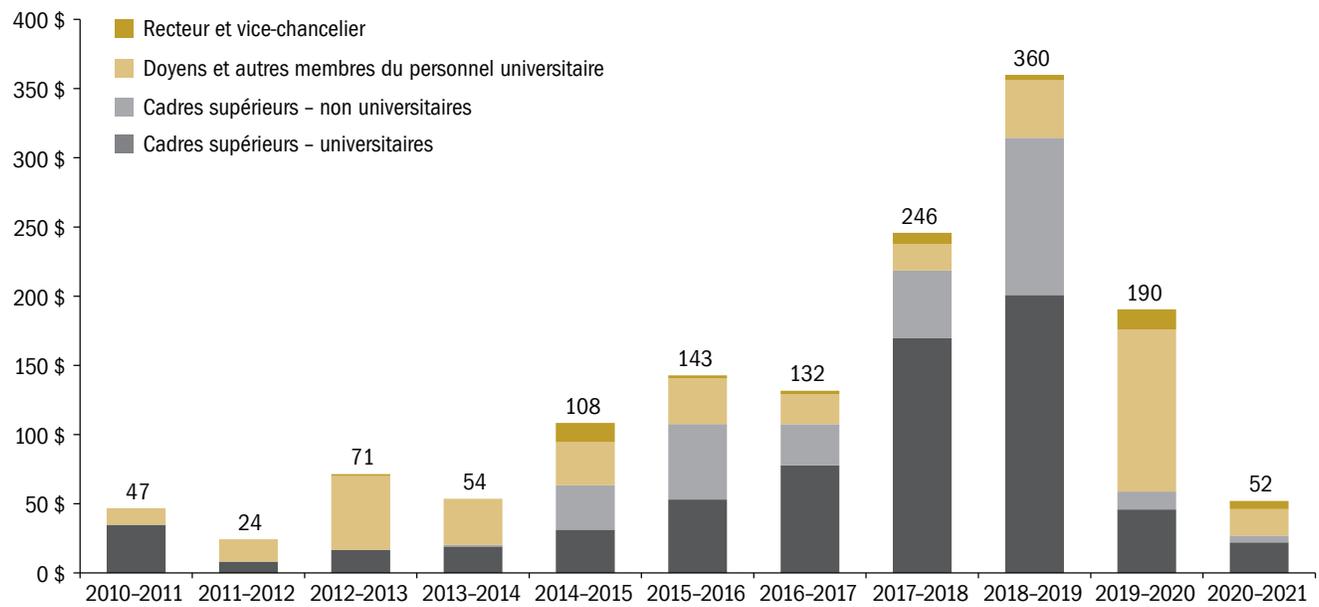
6.4 La Laurentienne a versé 1,4 million de dollars en fonds de dépenses discrétionnaires à la haute direction de 2010 à 2021

De 2010 à 2021, la Laurentienne a permis à ses cadres supérieurs et à son personnel d'accéder à des fonds de dépenses discrétionnaires de 2,4 millions de dollars. De cette somme, 1,4 million de dollars ont été utilisés au cours de cette période : 1 million de dollars pour la haute direction et le personnel et 400 000 \$ pour les doyens de faculté et les chefs de programmes d'études.

La Laurentienne n'a pas de politique qui précise comment ces fonds peuvent être dépensés. D'après

Figure 18: Charges liées au compte de dépenses discrétionnaires* par catégorie d'emploi pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2010-2011 à 2020-2021 (en milliers de dollars)

Source des données : Université Laurentienne



* Le compte de dépenses discrétionnaires a été créé en 2010.

notre examen des contrats de travail et nos discussions avec le personnel de l'Université, ces fonds étaient destinés au départ à appuyer les activités de recherche. Toutefois, ils ont été fournis par la suite aux cadres supérieurs et à d'autres membres du personnel administratif qui n'effectuent pas d'activités de recherche.

En 2010-2011, le recteur de l'époque a commencé à donner accès au compte de dépenses discrétionnaires pour les dépenses liées à la recherche à certains cadres universitaires, comme les doyens ou les vice-recteurs associés aux études, qui avaient un accès limité aux fonds de recherche parce qu'ils avaient accepté un poste de cadre. Ces fonds sont habituellement versés aux membres du corps professoral pour les aider à maintenir leurs activités de recherche pendant qu'ils assument un rôle de cadre (par exemple, les doyens de faculté). Toutefois, ce ne sont pas tous les cadres supérieurs universitaires qui participaient activement à des programmes de recherche avant ou pendant leur nomination.

En 2013, la Laurentienne avait étendu ce compte de frais au recteur et à presque tous les cadres supérieurs non universitaires qui n'effectuaient pas d'activités de

recherche, y compris le vice-recteur à l'administration, le chef de cabinet du recteur, le vice-recteur associé aux ressources humaines et au développement organisationnel, le vice-recteur associé à la vie étudiante, à la gestion des inscriptions et aux activités internationales, le vice-recteur adjoint à l'équité, à la diversité et aux droits de la personne, le dirigeant principal de l'avancement et le directeur de l'avancement universitaire.

Comme le montre la **figure 18**, le montant annuel des dépenses discrétionnaires remboursées aux employés a beaucoup augmenté en 2017-2018 et 2018-2019, de plus de 425 % et 650 % respectivement, comparative-ment à 2010-2011, l'année de son instauration.

Le Bureau de la vérificatrice générale a été informé que les dépenses discrétionnaires doivent être approuvées par le superviseur d'une personne avant d'être transmises au service des finances pour remboursement. Toutefois, l'Université ne dispose pas d'une politique comportant des directives sur ce qui constitue une dépense de recherche appropriée dans le cadre de ce financement.

Les allocations de dépenses discrétionnaires peuvent être considérées comme des avantages accessoires. Ces avantages sont des privilèges accordés à des personnes ou à des groupes de personnes; ils procurent un avantage personnel et ne sont généralement pas accessibles aux autres. Ils doivent tout de même être liés aux activités professionnelles.

Depuis août 2011, la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* et la Directive applicable aux avantages accessoires du secteur parapublic de la province (la « Directive ») exigent que la Laurentienne dispose d'une politique institutionnelle sur les avantages accessoires qui prescrit une gouvernance appropriée et de bonnes pratiques de tenue de dossiers à des fins de vérification et d'audit, et qu'elle publie annuellement des renseignements sommaires sur l'attribution de ces avantages accessoires aux employés. La Directive précise que les avantages accessoires ne peuvent être fournis à une personne, directement ou par le biais d'un remboursement de dépenses, que si elle en a besoin pour exécuter efficacement son travail. La Laurentienne n'a pas de politique interne sur les avantages accessoires ni n'a présenté de rapport public annuel sur ces avantages offerts à ses employés dans le cadre de leur rémunération.

Notre examen des remboursements de dépenses de fonds discrétionnaires a permis de relever des exemples de remboursements d'appareils électroniques personnels (comme une montre intelligente, des tablettes et ordinateurs portables haut de gamme, des écouteurs et haut-parleurs sans fil), des leçons d'espagnol, des services Internet à domicile, des services professionnels (comme de l'encadrement personnel), des droits de scolarité pour un diplôme de maîtrise à l'étranger offert par l'Université Laurentienne à un ancien employé, ainsi que des frais de voyage et de participation à des conférences qui n'étaient pas liés aux postes des employés. La nature de ces dépenses a soulevé des préoccupations sur la pertinence de ces remboursements. On s'est demandé s'ils étaient effectivement liés à la recherche et/ou nécessaires à l'exécution efficace du travail de la personne.

6.5 La Laurentienne a dépassé les limites de rémunération prévues par la loi pour les cadres supérieurs et a modifié des titres pour contourner des contraintes

Depuis 2010, la législation provinciale limite les salaires de base, les échelles salariales et les éléments de rémunération au-delà du salaire de base (p. ex. la prime au rendement, la rémunération au mérite) pour les employés du secteur parapublic. Nous avons examiné la rémunération versée au niveau administratif supérieur de la Laurentienne pour les 10 ans ayant débuté en 2010. Nous avons constaté que ce groupe d'employés avait reçu une rémunération totale de 389 000 \$ de plus que ce que la loi permettait à l'époque.

Par exemple, depuis le 13 août 2018, un gel salarial au niveau d'août 2018 pour les cadres supérieurs désignés a été imposé de nouveau et demeure en vigueur. Il s'applique aux salaires de base et aux échelles salariales. Malgré le gel salarial, la Laurentienne a augmenté le salaire de base de 2 de ses cadres désignés d'un total de 36 602 \$ en 2020 et 2021. L'**annexe 18** présente une ventilation de la loi limitant la rémunération du secteur parapublic, des exigences connexes ainsi que des cas et montants pour lesquels la Laurentienne a dépassé les limites.

De plus, la loi limitant la rémunération des cadres du secteur parapublic adoptée en 2014 interdisait les augmentations salariales des « cadres supérieurs désignés » au sens de la loi. La loi exigeait que les conseils des universités élaborent un programme de rémunération des cadres supérieurs fondé sur des établissements comparables choisis, après identification de leurs « cadres supérieurs désignés », dont les salaires seraient limités en vertu de ce plafond. La loi exigeait également de faire approuver cette liste par le Ministère. La Laurentienne a modifié les titres d'emploi de cadre (désormais des vice-recteurs associés) pour sept employés qui auraient été visés par la définition de « cadres désignés ». Par exemple, le dirigeant principal de l'information a été renommé vice-recteur associé aux technologies de l'information. En vertu de la loi qui restreint la rémunération du secteur parapublic,

le poste de dirigeant principal de l'information est expressément désigné comme un poste qui serait considéré comme un cadre supérieur désigné. Ces sept employés ont continué d'assumer les mêmes rôles et de faire partie de l'équipe de direction. Collectivement, entre 2015 et 2020, les salaires de ces employés ont augmenté de 410 000 \$ au total, dans les années suivant la modification de leur titre.

6.6 Le recrutement de cadres supérieurs manquait d'équité ou de justification démontrable

Parmi les 71 décisions d'embauche des cadres supérieurs prises entre 2010 et 2020 que nous avons examinées, 23 concernaient des nominations intérimaires pour lesquelles aucun processus de recrutement officiel n'a eu lieu. Nous avons examiné les dossiers de recrutement associés aux 48 autres décisions d'embauche de cadres supérieurs permanents. Nous avons constaté que la création des postes dans chaque cas n'était pas justifiée clairement et que le soutien à la sélection des candidats retenus était insuffisant. Par exemple :

- Il n'existait aucune justification d'analyse de rentabilisation pour les 16 postes créés au sein de la haute direction;
- Aucun document n'indiquait qu'un processus de recrutement officiel avait été mené pour 32 (soit 71 %) des décisions d'embauche (comme les offres d'emploi, les candidatures reçues et la documentation relative aux entrevues);
- Bien qu'il existe certains documents sur le processus de recrutement pour 13 décisions d'embauche (29 %), ceux-ci sont peu nombreux, minimaux ou incomplets (par exemple, on ne trouve aucune liste restreinte de candidats ni de notes attribuées aux candidats, et il manque des documents concernant les vérifications des références).

La Commission ontarienne des droits de la personne recommande aux employeurs de prendre les mesures nécessaires pour veiller à ce que les processus de recrutement et d'embauche soient équitables, notamment en élaborant des critères objectifs, des questions

d'entrevue et des programmes de notation pour la sélection des candidats. Sans critères de sélection objectifs ni documentation appropriée du processus de recrutement à l'appui des décisions d'embauche, un employeur pourrait être vulnérable aux allégations de discrimination et de traitement préférentiel.

De plus, en vertu de la *Loi sur les normes d'emploi* de l'Ontario, tous les employeurs sont tenus de conserver certains dossiers écrits concernant les employés et de veiller à ce que ces dossiers soient facilement accessibles aux fins d'inspection. La Laurentienne a informé le Bureau de la vérificatrice générale qu'il n'existait pas de dossiers du personnel pour cinq personnes, y compris pour une personne qui occupait un poste administratif de haut niveau aussi récemment qu'en 2016. De plus, les dossiers de ressources humaines que nous avons demandé d'examiner étaient incomplets ou ne comportaient pas la documentation comme les contrats de travail, les renseignements relatifs aux dates de début et de fin des emplois et les documents relatifs aux congés d'emploi.

Outre ce manque général de documentation, nous avons relevé deux cas entre 2015 et 2019 qui remettent particulièrement en question l'équité des processus d'embauche.

- Lors du recrutement pour pourvoir un poste de vice-recteur, un comité d'évaluation et de sélection officiel a été mis sur pied. Ce comité a accepté les candidatures, évalué les candidats et sélectionné cinq finalistes. Après les entrevues et la sélection des finalistes, et une fois que le comité de sélection a approuvé une motion de ne pas inviter d'autres candidats en entrevue, le recteur de l'époque a recommandé au comité de sélection d'interviewer un autre candidat, qui n'avait pas postulé au départ. Ce candidat a alors été interviewé et il a finalement été retenu.
- Lors du recrutement pour un poste de vice-recteur associé, un comité officiel d'évaluation et de sélection a été mis sur pied. Il a accepté et évalué les candidatures de 11 personnes de l'extérieur. Le comité a conclu que six des candidats satisfaisaient aux exigences du poste. La majorité d'entre eux étaient bilingues. Le vice-recteur

de l'époque, dont relèverait ce poste, a plutôt nommé un candidat interne qui n'a participé à aucun processus officiel de recrutement ou d'évaluation.

7.0 Les salaires des professeurs et les programmes scolaires n'étaient pas à l'origine de la détérioration financière de la Laurentienne

Tout au long du processus de la LACC, la direction de l'Université Laurentienne a publiquement soutenu que les employés du corps professoral touchant une rémunération élevée étaient la cause principale du déclin financier de l'Université. En 2021, les dirigeants de l'Université ont qualifié les modalités de la convention collective du corps professoral de [traduction] « supérieures à celles du marché à plusieurs égards », après avoir cité auparavant les [traduction] « coûts excessifs du corps professoral » comme facteur ayant contribué à l'insolvabilité de l'établissement.

Contrairement aux messages publics de l'administration de la Laurentienne, notre étude a révélé que les salaires des professeurs étaient inférieurs à ceux des universités comparables (voir la **section 7.1**) et que collectivement, ses programmes d'études avaient constitué un apport positif à l'Université, ayant contribué à financer les coûts croissants de la dette, de la haute direction et des conseillers spéciaux (voir la **section 7.2**).

L'administration a également tardé à traiter les griefs coûteux des syndicats (voir la **section 7.3**), y compris ceux qui concernent la discrimination et le harcèlement (voir la **section 7.4**). Pendant ce temps, à mesure que sa dette s'accumulait, l'administration de la Laurentienne a choisi de ne pas faire preuve de transparence avec les syndicats du corps professoral et du personnel pour gérer les problèmes financiers croissants de l'Université (voir la **section 7.5**).

7.1 Les salaires du corps professoral correspondent raisonnablement aux salaires versés dans les universités comparables; le ratio étudiants/professeur est inférieur

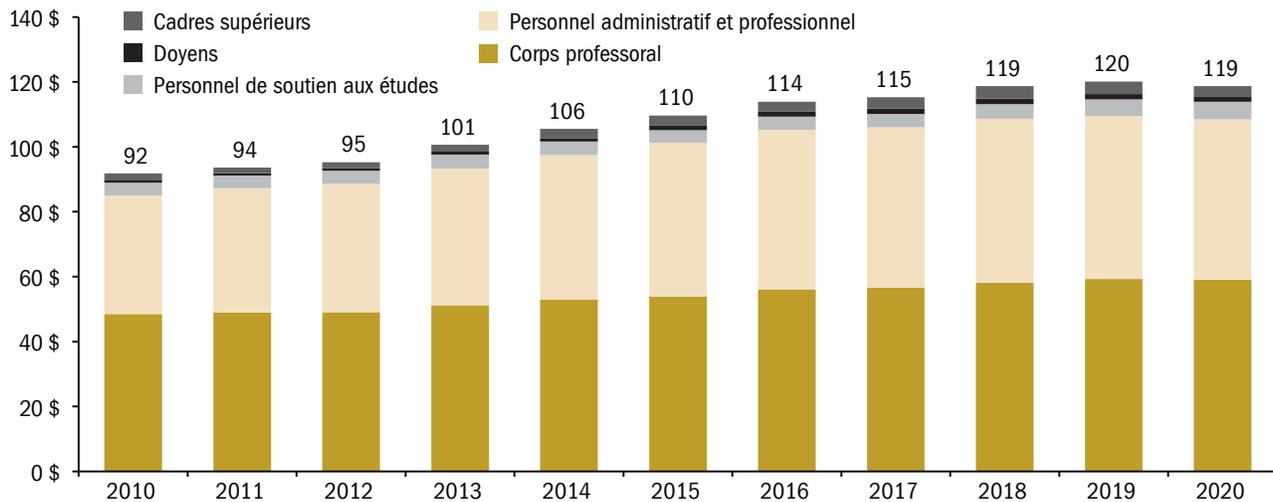
Nous avons constaté que la Laurentienne versait des salaires inférieurs à la moyenne des professeurs à temps plein, comparativement aux autres universités du Nord de l'Ontario. Toutefois, des coûts supplémentaires étaient associés au ratio des étudiants par rapport aux membres du corps professoral à temps plein, qui était plus faible à l'Université Laurentienne.

En 2018-2019, l'exercice le plus récent pour lequel des données sont disponibles auprès du Conseil des universités de l'Ontario (CUO), le salaire moyen des professeurs à temps plein de la Laurentienne était de 147 940 \$. Ce salaire était inférieur à celui qui était versé par des établissements comparables, par exemple l'Université Lakehead et l'Université Nipissing, soit 152 705 \$ et 172 806 \$ en moyenne, respectivement. (Les données salariales n'étaient pas disponibles pour Algoma parce qu'elle n'a pas déclaré ces données au CUO cette année-là.) Comme la Laurentienne comptait 403 membres du corps professoral à temps plein en 2018-2019, ses coûts estimatifs relatifs étaient inférieurs de 1,9 million de dollars aux salaires moyens des membres du corps professoral de Lakehead et de 10 millions de dollars aux salaires moyens des membres du corps professoral de Nipissing, respectivement.

Alors que les salaires versés par l'Université Laurentienne étaient inférieurs, le ratio étudiants-personnel enseignant à temps plein était également inférieur à celui des autres universités du Nord de l'Ontario. À l'Université Laurentienne, on comptait en moyenne 22 étudiants par membre du corps professoral en 2018-2019, comparativement à une moyenne de 25 étudiants par membre du corps professoral dans les 3 autres universités du Nord. Si l'Université Laurentienne avait eu le même ratio étudiants-professeurs que les autres universités du Nord de l'Ontario, ses coûts auraient pu être inférieurs d'environ 6,4 millions de dollars en 2018-2019.

Figure 19: Dépenses salariales par groupe d'emploi, du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2020 (en millions de dollars)

Source des données : Université Laurentienne



Remarque : La Laurentienne nous a informés qu'entre 2010 et 2020, une moyenne annuelle de 828 000 \$ en fonds de recherche externe a été utilisée pour payer les salaires des professeurs, par opposition aux fonds de fonctionnement de la Laurentienne.

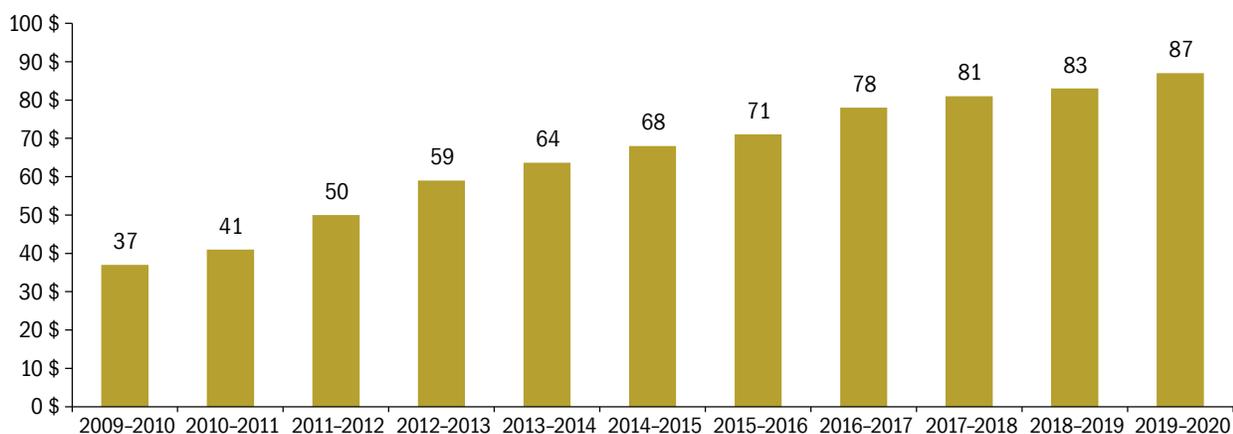
En 2019-2020, le corps professoral de l'Université Laurentienne représentait 49,7 % des dépenses liées aux salaires et aux avantages sociaux de l'Université, soit environ 59 millions de dollars. Il s'agit d'une baisse par rapport à 52,8 % 10 ans plus tôt. Les 59,6 millions de dollars restants en salaires et en avantages sociaux étaient versés aux employés non membres du corps professoral. Ce sont 3,3 millions de dollars pour les cadres supérieurs, 49,5 millions de dollars pour d'autres membres du personnel administratif et professionnel (comme le personnel des ressources humaines, les adjoints à la direction), 1,5 million de dollars pour les doyens du corps professoral et 5,3 millions de dollars pour le personnel de soutien universitaire (comme les adjoints à l'enseignement). Voir la **figure 19** qui présente une tendance sur 10 ans des dépenses salariales par groupe d'emploi.

7.2 Les revenus des programmes scolaires ont dépassé les coûts associés au corps professoral et ont appuyé les frais généraux administratifs

Nous avons constaté que bien que certains cours de la Laurentienne aient généré des pertes, dans l'ensemble, les programmes d'études de l'Université ont apporté une contribution financière positive pendant la période de 10 ans de notre étude. Les coûts de fonctionnement de l'Université étaient équilibrés entre 2009-2010 et 2019-2020, ce qui signifie que ses coûts salariaux pour la prestation des programmes d'études étaient égaux ou inférieurs aux revenus générés par ces programmes. Autrement dit, dans l'ensemble, les programmes d'études de la Laurentienne contribuaient à couvrir les frais généraux de fonctionnement et d'administration fixes des écoles.

Figure 20: Contribution nette des cours universitaires pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020 (en millions de dollars)

Source des données : Université Laurentienne



Remarque : Les revenus estimatifs produits par la composition des cours universitaires ont été déterminés à partir des montants déclarés dans les états financiers audités de la Laurentienne pour les subventions et contrats de fonctionnement et les frais de scolarité.

- Le coût global estimatif des cours universitaires a été déterminé à partir des montants déclarés dans les registres de paie annuels de la Laurentienne pour les salaires et les avantages sociaux des membres du corps professoral.
- Nous avons ensuite déterminé l'apport net estimatif de la combinaison de cours universitaires pour chaque année en soustrayant le coût estimatif global des cours des revenus produits.

Plus précisément, de 2009-2010 à 2019-2020, le revenu de la Laurentienne généré par les droits de scolarité et les subventions gouvernementales liés aux inscriptions (1,36 milliard de dollars) ont dépassé de 717,7 millions de dollars le coût des salaires et des avantages sociaux versés aux professeurs qui donnent ces cours (641 millions de dollars). En moyenne, les revenus annuels étaient supérieurs de 65,2 millions de dollars aux salaires et aux avantages sociaux annuels du corps professoral.

La **figure 20** illustre les contributions financières issues des programmes d'études de la Laurentienne. Au cours de cette décennie, les contributions issues des programmes ont aidé la Laurentienne à couvrir une partie des coûts croissants de ses grands investissements en immobilisations, de la hausse des salaires des cadres supérieurs et de l'augmentation des coûts rattachés aux postes de conseillers spéciaux.

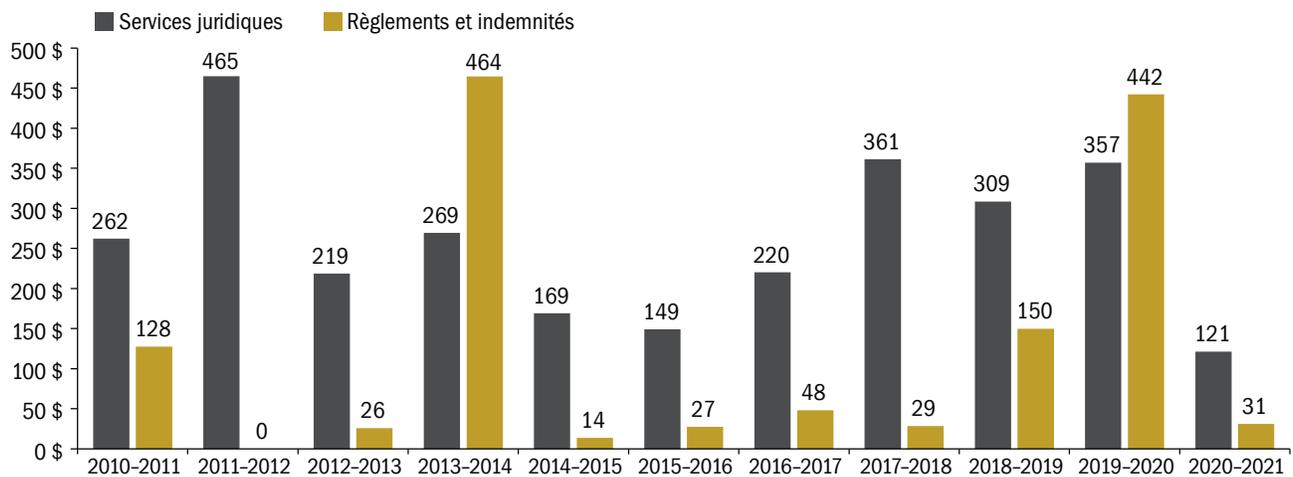
Il existe des raisons autres que la rentabilité pour offrir des cours dans une université. Il est entendu que même si certains cours ne seront pas nécessairement rentables, ils peuvent demeurer essentiels à l'expérience universitaire globale.

7.3 La Laurentienne a engagé 9,7 millions de dollars entre 2010 et 2020 en coûts liés aux relations de travail

Des coûts associés aux griefs des syndicats, qui sont des plaintes officielles d'employés estimant que leurs droits d'emploi ont été violés, ont contribué à la détérioration de la situation financière de la Laurentienne. Entre 2010 et 2021, la Laurentienne a dépensé 2,9 millions de dollars en frais juridiques pour des services de médiation et d'arbitrage, et 1,4 million de dollars en frais de règlement liés à 432 griefs des syndicats de membres du corps professoral et du personnel contre l'Université. Quelque 5,4 millions de dollars supplémentaires ont été consacrés aux salaires du personnel des ressources humaines, du corps professoral et des relations de travail qui, au dire de la Laurentienne, était impliqué dans les relations de travail, y compris les griefs des syndicats, ce qui porte le coût total à 9,7 millions de dollars. La **figure 21** montre les coûts annuels associés aux frais juridiques, aux règlements et aux indemnités pour griefs des syndicats.

Figure 21: Coûts annuels liés aux services juridiques, aux indemnités et aux règlements¹ pour les griefs des syndicats, pour l'exercice se terminant le 30 avril, de 2010-2011 à 2020-2021² (en milliers de dollars)

Source des données : Université Laurentienne



1. Les frais de règlement et d'indemnités comprennent tous les règlements financiers et toutes les indemnités en lien avec les griefs du syndicat que la Laurentienne devait payer du fait d'un règlement avec le fonctionnaire s'estimant lésé ou à la suite d'une décision de médiation ou d'arbitrage.
2. Pour l'exercice financier 2020-2021, les montants affichés portent sur les neuf mois menant au 1^{er} février 2021, date à laquelle la Laurentienne a déposé sa demande en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

Sur une base annuelle, la Laurentienne a fait l'objet d'un plus grand nombre de griefs que toute autre université ontarienne. Une université type de taille moyenne de la province compte en moyenne de 12 à 15 griefs de membres du corps professoral par année. Entre 2010 et 2020, la Laurentienne a compté en moyenne plus de 35 griefs annuellement. La **figure 22** présente par catégorie une tendance sur le plan des griefs.

De 2014-2015 à 2019-2020, les coûts annuels de la Laurentienne en frais juridiques et en règlements et arbitrages liés aux griefs des syndicats ont augmenté respectivement de 111 % et de 3 082 % pour atteindre un total de 779 071 \$ en 2019-2020. La Laurentienne ne nous a pas fourni de raison pour expliquer cette hausse spectaculaire des coûts des griefs. Nos discussions avec les syndicats ont révélé que la haute direction ne respectait pas les membres syndiqués du corps professoral et ne traitait pas le syndicat comme un partenaire de collaboration.

En plus de ses frais juridiques et des décisions en matière de règlement et d'arbitrage, la Laurentienne a consacré de plus en plus d'argent au personnel

administratif pour régler les griefs qui se multiplient. En 2010, les coûts annuels du personnel des ressources humaines et des relations de travail participant au traitement des griefs des syndicats ont atteint environ 370 000 \$. En 2020, ce coût annuel a presque doublé pour s'établir à 676 000 \$. Cette croissance des ressources humaines et du personnel a coûté 1,1 million de dollars supplémentaires à l'Université sur la période de 10 ans.

Les coûts accrus comprennent notamment la création de trois postes spécialisés, soit ceux de directeur, de directeur associé et de gestionnaire. Les titulaires de ces postes étaient chargés de superviser les relations entre le corps professoral et le personnel en 2017, à un coût annuel moyen de 320 000 \$. La Laurentienne a informé notre bureau que les postes de ces employés avaient été créés spécifiquement pour « soutenir les relations de travail et la gestion proactive des griefs du corps professoral ».

Malgré les fonds supplémentaires consacrés à la résolution des griefs, le nombre de griefs non résolus a augmenté, comme le montre la **figure 23**.

Figure 22: Nature des griefs déposés par l'Association des professeures et professeurs et par le Syndicat des employés de l'Université Laurentienne, du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2021

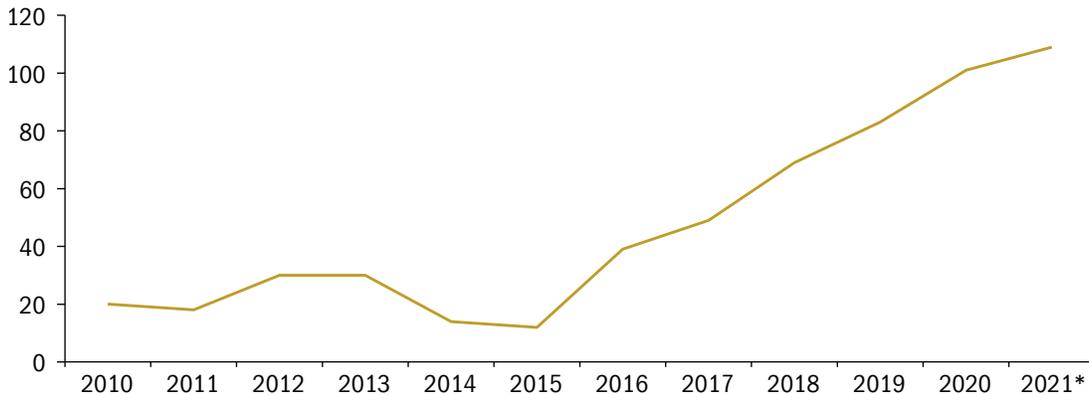
Source des données : Université Laurentienne

Catégorie d'enjeu	Nombre	%
Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL)		
Nomination et renouvellement	60	14,8
Charge de travail	46	11,3
Discrimination ou harcèlement	40	9,9
Évaluation et promotion	38	9,4
Salaires et avantages sociaux	35	8,6
Droits de la direction	34	8,4
Chargés de cours	32	7,9
Liberté universitaire	26	6,4
Atteinte à la vie privée	21	5,2
Mesures disciplinaires	17	4,2
Autre	17	4,2
Conditions de travail	16	3,9
Ressourcement du corps professoral	13	3,2
Vacances et congés	5	1,2
Obligation financière	3	0,7
Points d'information	3	0,7
Total partiel	406	100
Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL)		
Discrimination ou harcèlement	8	30,8
Fonctions du poste	3	11,5
Reconnaissance	3	11,5
Mesures disciplinaires	2	7,7
Affichage de postes	2	7,7
Traitement	2	7,7
Point d'information	1	3,8
Évaluation des emplois	1	3,8
Demande de congé	1	3,8
Congés de maladie	1	3,8
Travailleurs étudiants	1	3,8
Vacances annuelles	1	3,8
Total partiel	26	100
Total	432	-

Indique les griefs faisant état de discrimination ou de harcèlement, lesquels constituaient 11,1 % (48) des 432 griefs déposés entre janvier 2010 et décembre 2021.

Figure 23: Nombre de griefs du syndicat non résolus au 31 décembre, pour la période de 2010 à 2020 et au 1^{er} février 2021.

Source des données : Université Laurentienne



* Au 1^{er} février 2021, date à laquelle la Laurentienne a déposé sa demande de restructuration en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

7.4 La Laurentienne n'a pas agi pour régler rapidement les griefs dans des cas de discrimination et de harcèlement

De 2010 à 2021, 48 (soit 11 %) des griefs des syndicats portaient sur des allégations de harcèlement ou de discrimination. Ces griefs, dont le règlement par l'Université comptait parmi les plus lents, comportaient un délai moyen de près d'un an et demi (548 jours). En outre, le règlement de plus du tiers des cas (17) a nécessité plus de 700 jours.

Selon le Code de pratique sur le harcèlement au travail du ministère du Travail, les enquêtes, la résolution et la mise en œuvre de mesures correctives pour toute allégation de harcèlement ou de discrimination ne devraient pas nécessiter plus de 100 jours civils. La politique de la Laurentienne ne respecte pas cette norme.

La politique même de la Laurentienne exige que l'enquête sur les allégations de discrimination ou de harcèlement et le règlement soient limités à 133 jours civils dans le cas d'une résolution officielle. Notre analyse des griefs des syndicats alléguant de la discrimination ou du harcèlement a révélé que la Laurentienne n'a pas respecté sa propre norme interne quant au temps de résolution dans 91 % des cas pour le règlement formel et qu'elle n'a pas respecté la norme du ministère du Travail dans 93 % des cas.

7.5 La haute direction aurait pu faire preuve de transparence avec l'Association des professeurs et professeurs de l'Université Laurentienne pour réduire les coûts

Afin de réduire les coûts du corps professoral en période de difficultés financières, la haute direction de la Laurentienne aurait pu activer un processus appelé « obligation financière », une procédure intégrée à la convention collective du corps professoral expressément à cette fin. La haute direction de la Laurentienne a choisi de ne pas le faire.

Le processus d'obligation financière, aussi appelé « urgence financière », « rigueur financière » ou « nécessité financière », est une disposition courante dans les conventions collectives du corps professoral universitaire de l'Ontario et de l'ensemble du Canada. Il a pour but de maintenir l'intégrité du système décisionnel collégial d'une université lorsqu'elle fait face à des circonstances financières désastreuses. Son utilisation vise à aider à s'assurer que la cessation d'emploi se fait de façon collégiale et transparente et constitue un dernier recours envisagé en période de crise financière.

Selon notre analyse, la situation financière de la Laurentienne pourrait avoir satisfait aux exigences d'invoquer cette clause dès 2015-2016. En effet, depuis 2016, lors de discussions avec des représentants de l'Association des professeurs et professeurs de

l'Université Laurentienne (APPUL), la haute direction a constamment fait état de difficultés financières. Par conséquent, trois griefs distincts du corps professoral ont été déposés par l'APPUL (en 2016, 2017 et 2020) pour s'opposer à ce que l'Université s'abstienne de lancer le processus d'obligation financière. L'administration n'a pas traité complètement ces griefs.

En 2016, l'Université du Cap-Breton de la Nouvelle-Écosse a invoqué le processus d'obligation financière prévu par la convention collective de son corps professoral après avoir projeté un déficit budgétaire annuel de 5 millions de dollars. L'administration universitaire a invoqué le processus pour travailler de façon proactive et collégiale avec son association de professeurs. Elle s'est d'abord penchée sur tous les moyens de réduire le manque à gagner prévu au budget tout en évitant les mises à pied de membres du corps professoral, par exemple en relevant les membres du corps professoral souhaitant prendre une retraite anticipée. Contrairement à la Laurentienne qui a eu recours au processus de la LACC, l'Université du Cap-Breton s'est montrée transparente et coopérative dans son intention de mettre à pied jusqu'à 13 % de ses membres (20 professeurs) dans le cadre du processus d'obligation financière, en faisant directement appel à son association de professeurs.

8.0 La surveillance exercée par le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne était faible et parfois mal orientée

Le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne (le Conseil) a l'obligation fiduciaire de surveiller les opérations financières de l'Université et possède le pouvoir de remettre en question et d'orienter les cadres supérieurs et les politiques de l'Université.

Nous avons toutefois constaté que le Conseil et ses comités n'ont pas joué ce rôle efficacement. Par exemple, le Conseil n'a ni reçu ni veillé à recevoir des renseignements suffisants et pertinents sur les finances, 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 (voir la **section 8.1**).

De plus, il arrivait souvent que les comités du Conseil n'aient pas l'expertise, la formation ou la débrouillardise nécessaire pour surveiller efficacement les opérations financières de la Laurentienne. Nous avons déterminé que :

- Le Comité de vérification n'a pas assuré une surveillance financière efficace (**section 8.2**);
- Le Comité de vérification n'a pas veillé à ce que la gravité de la situation financière de l'Université soit indiquée dans les états financiers audités (voir la **section 8.3**);
- Le Comité de l'aménagement et de la planification des biens n'a pas remis en question les propositions de la direction sur les grands projets d'immobilisations ni tenu compte de leur viabilité financière (**section 8.4**);
- Le Comité des finances n'a pas pris en compte des considérations financières solides pour l'utilisation des ressources de la Laurentienne (**section 8.5**);
- Le Comité des relations avec le personnel n'a 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 (**section 8.6**).

Nous avons également constaté que le Comité sur la révision et la rémunération des cadres supérieurs s'est servi de paramètres pour mesurer le rendement du recteur entre 2010-2011 et 2016-2017 qui récompensaient financièrement ce dernier pour la poursuite des projets d'immobilisations, ce qui a grandement contribué au déclin financier de la Laurentienne (voir la **section 8.7**).

Le Conseil n'a pas appliqué les meilleures pratiques de gouvernance, ce qui a aggravé la situation. Il était de moins en moins transparent, discutait d'un grand nombre de points de réunions tenues à huis clos, 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 (voir la **section 8.8**).

8.1 Le Conseil n'a pas exigé de renseignements suffisants et pertinents sur l'incidence des dépenses d'immobilisations sur la situation financière de l'Université

Selon notre analyse, 8 des 10 budgets présentés au Conseil pour les années universitaires 2010-2011 à 2019-2020 affichaient les budgets de fonctionnement équilibrés qui avaient été projetés. Toutefois, pour toutes ces années sauf deux, la Laurentienne a 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. En termes simples, le Conseil n'a pas obtenu de portrait clair du total des flux de trésorerie et des projections de l'Université entre 2009-2010 et 2019-2020. L'efficacité d'un conseil est liée à la qualité et au caractère opportun des renseignements qu'il reçoit au sujet de l'organisation qu'il dirige. Entre 2009-2010 et 2019-2020, le Conseil de la Laurentienne n'a jamais reçu assez de renseignements sur les coûts actuels et projetés et sur les obligations de financement des grands projets d'immobilisations dans le contexte de la situation financière de l'Université. Sans ces renseignements, le Conseil ne pouvait évaluer efficacement

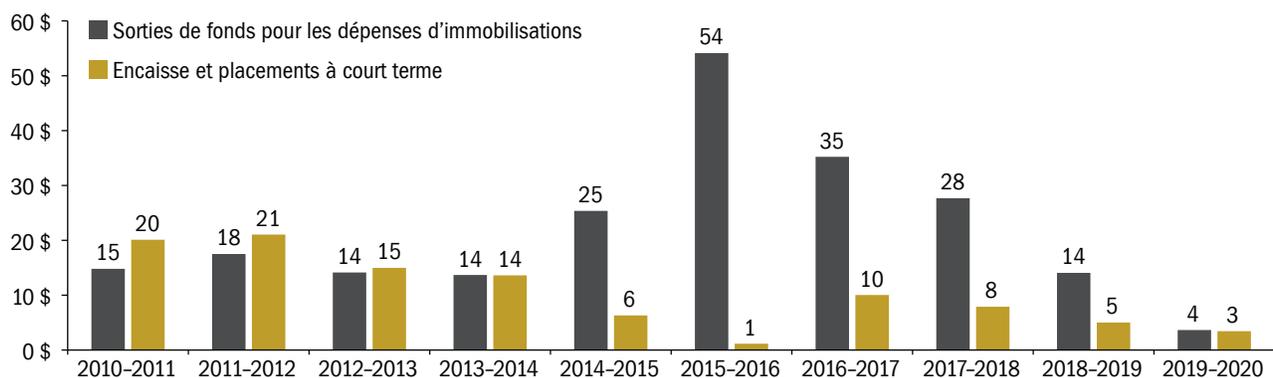
les répercussions financières cumulatives des projets d'immobilisations proposés et les classer par ordre de priorité. Il ne pouvait pas non plus les approuver ou les refuser en tenant compte des besoins opérationnels généraux de l'Université et de sa viabilité financière à long terme.

Historiquement, la Laurentienne avait pu gérer ses flux de trésorerie à l'aide de ces budgets à portée limitée parce qu'elle n'avait pas d'obligations financières importantes associées aux grands projets d'immobilisations. Toutefois, comme il est mentionné à la **section 4.1**, entre 2014-2015 et 2018-2019, l'Université a mené à bien plusieurs projets d'immobilisations, ce qui a imposé une forte pression sur ses finances en raison des intérêts et des principaux paiements requis sur sa dette. La **figure 24** illustre les flux de trésorerie associés aux projets d'immobilisations par rapport aux flux de trésorerie et aux placements à court terme entre 2010-2011 et 2019-2020.

Le 15 juin 2017, lors d'une réunion du Comité des finances, un membre du comité a demandé que l'administration de la Laurentienne intègre les dépenses d'immobilisations au budget afin de permettre au comité de mieux comprendre l'ensemble de la situation financière. Le vice-recteur à l'administration répond que la direction envisagera de fournir un budget d'immobilisations distinct pour examen par le Conseil. Cependant, aucun changement n'a été apporté. Le Conseil a continué d'approuver des budgets de

Figure 24: Sorties de fonds pour les dépenses d'immobilisations par rapport à l'encaisse et aux investissements à court terme pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2010-2011 à 2019-2020 (en millions de dollars)

Source des données : États financiers audités de l'Université Laurentienne



fonctionnement à portée limitée sans inclure les dépenses d'immobilisations et les remboursements d'intérêts et de dettes tout au long de 2018-2019 et 2019-2020.

L'utilisation par la haute direction de la Laurentienne de budgets à portée limitée était inhabituelle. Nous avons examiné les sites Web de 19 autres universités de l'Ontario et avons constaté, en revanche, que les conseils de 16 de ces universités ont approuvé les budgets d'immobilisations annuels en 2021-2022 et que les budgets d'immobilisations étaient publiés chaque année dès 2005-2006.

Les états financiers annuels de la Laurentienne ne comportaient pas non plus de renseignements sur les dépenses en immobilisations qui auraient permis au Conseil d'avoir une compréhension raisonnable de la situation financière globale de la Laurentienne. Par exemple, les états financiers ne décrivaient pas clairement les frais d'intérêt importants et croissants engagés annuellement pour la dette à court et à long terme. Entre 2009-2010 et 2019-2020, ces frais d'intérêt ont augmenté de 189 % pour atteindre 4,2 millions de dollars, ce qui a coûté 35,5 millions de dollars à l'Université au cours de cette période. La Laurentienne a divulgué les frais d'intérêts dans son état des flux de trésorerie jusqu'en 2012-2013. Elle a mis fin à cette pratique juste avant de commencer à constater une augmentation importante des frais d'intérêts annuels liés à sa dette touchant de grands projets d'immobilisations.

Encore une fois, nous avons examiné les états financiers audités de 19 autres universités de l'Ontario pour 2019-2020 et avons constaté que tous les états financiers indiquaient les frais d'intérêt, comme l'exigent les normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Le Conseil de la Laurentienne a examiné et approuvé périodiquement les vastes plans d'immobilisations stratégiques de l'administration. Toutefois, ces plans ambitieux ne comportaient pas régulièrement de renseignements détaillés sur les coûts ou les augmentations connexes des revenus.

8.2 Le Comité de vérification du Conseil n'a pas assuré une surveillance financière efficace

Les comités de vérification jouent un rôle crucial dans la surveillance financière d'une organisation. Ils sont chargés de superviser la préparation et l'audit externe des états financiers d'une université et peuvent contribuer à améliorer la qualité des rapports financiers, veiller à ce que les principaux risques financiers soient cernés et gérés et recommander des contrôles internes améliorés. Ils supervisent également la nomination et le travail de l'auditeur externe. Dans le cas de la Laurentienne, il est toutefois arrivé fréquemment que les membres du Comité de vérification ne possèdent pas les compétences et l'expérience nécessaires pour évaluer de façon critique les renseignements fournis par la direction et les auditeurs externes.

Pendant la majeure partie de la période allant de 2009-2010 à 2019-2020, nous avons constaté qu'aucun expert financier ne présidait le Comité de vérification de la Laurentienne. Le Comité de vérification n'a pas non plus suivi une formation régulière sur la littératie financière. En outre, certains membres du Comité que nous avons interviewés ne connaissaient pas ou ne comprenaient pas le cadre comptable de l'Université. Cette méconnaissance peut avoir empêché le Comité de bien comprendre l'aggravation de la situation financière de l'Université (**section 4.1**) et de comprendre les risques liés à l'augmentation considérable de sa dette (**section 4.3**).

À la suite d'un examen du procès-verbal du Comité de vérification, nous avons constaté qu'à deux reprises, des questions avaient été soulevées dès septembre 2015 au sujet de l'utilisation du « financement interne » par l'Université. Toutefois, les questions ne portaient pas sur les répercussions ou les risques associés à cette pratique. Un membre du Comité demande s'il existe une politique d'approbation du « financement interne » et un autre membre du Comité demande pourquoi les délais de remboursement sont si vastes. Lorsque la haute direction n'a pas répondu adéquatement à ces questions, le Comité de vérification n'a pas cherché à

obtenir d'autres renseignements. Nous nous serions attendus à ce que des membres compétents et avisés du Comité de vérification demandent une explication plus complète.

De même, compte tenu des difficultés financières importantes et des discussions en cours de l'Université concernant la possibilité de présenter une demande de protection en vertu de la LACC dès mars 2020, il est inquiétant de constater que les membres du Comité de vérification n'ont pas mentionné l'inclusion possible d'une remarque sur la continuité des activités dans les états financiers dressés par la Laurentienne pour l'exercice clos le 30 avril 2020. Une note similaire pourrait aussi avoir été justifiée au cours des années précédentes. On n'a probablement jamais pensé qu'une université financée par l'État serait autorisée par la province à se déclarer insolvable ou en faillite en raison des répercussions sur les étudiants et les autres intervenants.

Le concept de continuité des activités renvoie à l'hypothèse financière selon laquelle une organisation sera en mesure de s'acquitter de ses obligations financières (par exemple, payer ses dettes et ses charges de fonctionnement) et de poursuivre ses activités dans un avenir prévisible. S'il existe un risque qu'une organisation ne soit pas en mesure de s'acquitter de ces obligations, il faut l'indiquer dans ses états financiers. Cette situation peut avoir une incidence sur le type de traitement comptable utilisé. Toutefois, le Bureau de la vérificatrice générale n'a constaté aucune discussion sur l'absence d'une remarque sur la continuité des activités dans les états financiers lorsque nous avons examiné les procès-verbaux des réunions du Comité des finances et du Comité de vérification entre avril 2019 et octobre 2020.

8.3 Le Comité de vérification et la haute direction n'ont pas clairement indiqué la gravité de la situation financière de la Laurentienne dans ses états financiers audités

Les Normes canadiennes d'audit fournissent une liste non exhaustive de 11 indicateurs financiers qui peuvent semer un doute important sur la capacité d'une entité

de poursuivre ses activités. Au 30 avril 2020, la Laurentienne présentait 8 de ces indicateurs financiers (voir l'**annexe 19**).

Les cadres supérieurs chargés de superviser les opérations financières de l'Université connaissaient ou auraient dû connaître la situation de celle-ci. En effet, les membres du Comité de vérification et ces cadres préparaient activement avec des conseillers financiers et des conseillers juridiques externes la demande de protection en vertu de la LACC quand les états financiers pour l'exercice clos le 30 avril 2020 étaient dressés et audités.

Pourtant, dans le document sur les résultats de l'audit présenté au Comité de vérification le 21 septembre 2020, la haute direction de la Laurentienne a fourni à son auditeur externe la confirmation que l'Université poursuivait ses activités.

L'auditeur externe a attiré l'attention du Comité de vérification sur une note introductive inhabituelle à ces états financiers de 2019-2020. La haute direction reconnaissait dans cette note le fardeau de la dette de 100 millions de dollars de l'Université, indique que la pandémie devait avoir un effet négatif sur les revenus accessoires, mentionne que la Laurentienne « comptait dans une certaine mesure » sur le ministère des Collèges et Universités pour l'aider à respecter ses obligations et précisait que l'Université était tenue d'atteindre des objectifs de viabilité. Cependant, la direction ne souligne jamais, et le Comité de vérification n'a jamais remis en question, la capacité de la Laurentienne de poursuivre ses activités.

De son côté, l'auditeur externe a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2019-2020 de la Laurentienne. Il a en effet conclu que les états financiers présentaient fidèlement la situation financière consolidée de l'Université pour l'exercice clos le 30 avril 2020. Le rapport de l'auditeur indépendant, daté du 30 octobre 2020, ne comportait pas de paragraphe attirant l'attention du lecteur sur les questions de continuité des activités ou sur les renseignements à fournir dans les états financiers.

Le même cabinet comptable international est l'auditeur externe de la Laurentienne depuis 1973. Celle-ci a reçu des opinions d'audit sans réserve sur ses

états financiers chaque année au cours de la décennie précédente avant de demander la protection en vertu de la LACC le 1^{er} février 2021.

Notre travail nous a permis d'établir que le vice-recteur à l'administration de la Laurentienne n'avait pas révélé à ses auditeurs externes que l'Université se préparait activement à demander la protection en vertu de la LACC dans les mois suivant le parachèvement des états financiers pour l'exercice clos le 30 avril 2020.

8.4 Le Comité de l'aménagement et de la planification des biens n'avait pas contesté la poursuite de grands projets d'immobilisations

Le Comité de l'aménagement et de la planification des biens (le CAPB) du Conseil était d'abord et avant tout chargé de superviser les grands projets d'immobilisations de l'Université, de surveiller et d'évaluer les terrains et les bâtiments, et de formuler des recommandations au Conseil. Il s'agissait notamment de propositions de planification et d'aménagement du campus liées à la construction et à la rénovation des immeubles, à l'acceptation des dons de biens et à la planification à long terme du portefeuille immobilier de la Laurentienne. Ce comité comptait neuf membres votants, dont le président et le vice-président du Conseil et le recteur de l'Université.

Historiquement, le CAPB ne supervisait pas efficacement la viabilité financière à long terme et l'entretien des terrains et des immeubles de l'Université. Comme il est mentionné à la **section 4.2**, l'augmentation de la dette découlant de l'expansion des immobilisations a constitué la cause principale de la situation financière en détérioration de la Laurentienne.

Les membres du CAPB étaient particulièrement bien placés pour faire part de leurs préoccupations concernant la poursuite de ces projets. Tous les grands projets d'immobilisations présentés au Comité par les vice-recteurs à l'administration ont plutôt été approuvés. Le CAPB n'a jamais révisé la portée des projets d'immobilisations pour réduire les coûts.

Notre examen a révélé que les membres du comité n'ont jamais été formés pour s'acquitter de leurs rôles.

Rien n'établit qu'ils ont tenu compte de la viabilité financière des grands projets d'immobilisations proposés, ou qu'ils ont vérifié si ces projets s'inscrivaient dans la croissance durable de l'Université. De plus, malgré le mauvais état et la détérioration des infrastructures de la Laurentienne au moment où de nouveaux projets d'immobilisations étaient entrepris (voir la **section 4.5**), le CAPB n'a pas examiné les renseignements relatifs à l'entretien différé des immeubles existants.

8.5 Le Comité des finances n'a pas assuré la viabilité ni la pérennité financière des grands projets d'immobilisations

Le Comité des finances est chargé de superviser et d'approuver l'utilisation des ressources financières de l'Université. Compte tenu de ces responsabilités, nous nous serions attendus à ce qu'il examine attentivement les grands projets d'immobilisations proposés au Conseil. Plus particulièrement, les membres du Comité des finances auraient dû tenir compte de la capacité de l'Université de rembourser la dette, des frais d'intérêt connexes et des coûts d'exploitation futurs découlant de ces projets.

Dans son propre mandat, le Comité des finances est chargé de « veiller à ce que toute proposition relative aux fonds de l'Université soit fondée sur de saines considérations financières ». Toutefois, après avoir examiné tous les documents disponibles aux fins des délibérations du Comité des finances entre 2009-2010 et 2019-2020, nous avons constaté l'absence de discussion sur la viabilité financière ou la pérennité de l'un ou l'autre des grands projets d'immobilisations.

8.6 Le Comité des relations avec le personnel du Conseil a assuré une faible surveillance des griefs en matière de travail

Malgré le nombre et le coût élevés des griefs des syndicats à la Laurentienne (voir la **section 7.3**), ni le Conseil ni aucun de ses comités n'ont reçu de rapports périodiques résumant l'état des problèmes de relations

avec le personnel et le corps professoral ou les répercussions financières qu'ils avaient pour l'Université. En outre, même s'il existait un Comité des relations avec le personnel du Conseil, nous avons appris qu'il ne s'était pas réuni du tout en 2018 et qu'il s'était réuni sur une base trimestrielle, ou moins, en 2012, en 2013, 2014, 2015, 2016 et 2019, même si l'Université a participé à des négociations collectives actives pendant certaines de ces années.

Le Comité des relations avec le personnel n'a été informé que de 2 des 49 griefs de discrimination et de harcèlement déposés par ses syndicats, malgré la gravité potentielle de ces griefs. Lorsque la haute direction a informé le comité des deux griefs, des détails importants ont été omis. Par exemple, le comité n'a pas été informé du sujet, de l'état d'avancement de l'enquête et de la résolution, ni des répercussions financières des cas.

Par conséquent, ce comité n'aurait pas eu les renseignements dont il avait besoin pour s'acquitter de ses fonctions et tenir le Conseil au courant des questions liées aux conventions collectives de la Laurentienne. Il importait d'assurer une surveillance efficace, compte tenu du grand nombre de griefs des syndicats et des retards dans leur traitement. Les nombreux griefs alléguant la discrimination et le harcèlement, susceptibles d'avoir des conséquences tant sur la réputation que sur les finances de l'Université s'ils ne sont pas traités de façon appropriée, sont particulièrement préoccupants.

8.7 Rémunération au rendement du recteur liée aux projets de dépenses en capital

Le recteur et vice-chancelier (recteur) de la Laurentienne de 2009 à 2017 a reçu des primes de rémunération au mérite liées à la poursuite de projets d'immobilisations qui sont devenues des facteurs importants des difficultés financières de l'Université. Conformément aux protocoles du Comité sur la révision et la rémunération des cadres supérieurs (CRRCS), ce changement des priorités en matière de rendement a été proposé par le recteur de l'époque, puis approuvé par le Conseil.

Entre 2010-2011 et 2016-2017, le recteur a établi des paramètres de rendement annuels liés à l'achèvement en temps opportun des grands projets d'immobilisations suivants :

- Modernisation du campus (2012-2013 à 2016-2017)
- Campus Barrie (2010-2011, 2012-2013, 2013-2014, 2015-2016)
- École d'architecture (2012-2013, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017)
- Restauration d'une résidence pour étudiants (unités individuelles) (2014-2015, 2015-2016)
- Grande salle (2014-2015)
- Unité de recherche cardiovasculaire et métabolique (2015-2016)

Même si le recteur n'a pu respecter certains délais fixés par le Conseil pour ces projets, le CRRCS a continué de lui accorder la rémunération maximale au mérite. Par exemple, le 26 mai 2015, le Conseil a accordé au recteur la prime au mérite maximale de 5 % sur son salaire de base de 286 815 \$, soit 14 341 \$. Le montant a été accordé même si le recteur n'a pas respecté les délais d'achèvement des projets d'immobilisations de l'École d'architecture ou de modernisation du campus en 2015 et 2016, respectivement.

8.8 Le Conseil de la Laurentienne n'a pas suivi les meilleures pratiques de gouvernance

La surveillance exercée par bon nombre des comités du Conseil était faible et le Conseil des gouverneurs n'a pas toujours suivi les pratiques exemplaires en matière de gouvernance.

8.8.1 Manque de transparence des réunions du Conseil

En raison de l'utilisation intensive des réunions à huis clos et des points à l'ordre du jour, le public pouvait difficilement comprendre les finances et les activités de l'Université. Les discussions à huis clos se limitaient aux membres votants du Conseil, et les procès-verbaux de ces discussions ne sont pas mis à la disposition des intervenants et des membres sans droit de vote. En l'absence d'une politique sur le recours approprié aux réunions à huis clos et aux points à l'ordre du jour, le Conseil s'est peut-être fié à ces réunions inutilement.

Il y a des raisons pour lesquelles un Conseil pourrait vouloir discuter de certaines questions à huis clos. Les questions confidentielles dont la divulgation publique pourrait avoir une incidence négative sur l'organisation (comme des discussions au sujet de questions juridiques ou de questions de dotation) peuvent nécessiter des réunions à huis clos. Toutefois, il est préférable d'assurer une transparence maximale avec le public et les intervenants en ce qui concerne toute décision du Conseil et la justification de cette décision.

Notre examen des procès-verbaux des réunions a révélé que la proportion annuelle moyenne de points à l'ordre du jour à huis clos des réunions du Conseil de la Laurentienne a doublé entre 2010 et 2021, passant d'une moyenne de 43 % en 2010 à 86 % des points à l'ordre du jour en 2021). Ces points à huis clos excluaient des processus de discussion et de prise de décisions les membres de la communauté élargie de l'Université, comme les représentants du corps professoral et du personnel ainsi que le public.

À notre avis, la Laurentienne n'a pas respecté les pratiques exemplaires standards en matière de transparence pour un établissement universitaire.

Par exemple, contrairement à d'autres universités de l'Ontario, la Laurentienne n'a pas affiché publiquement des transmissions en direct ni des enregistrements des réunions du Conseil ou des procès-verbaux connexes. De plus, malgré l'obligation de le faire, la Laurentienne n'a pas rendu publics les principaux documents commerciaux annuels comme l'exige la *Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic*. Il s'agit notamment de ses prévisions, de son budget et de son plan d'affaires annuels, qui sont des documents importants pour permettre aux intervenants d'évaluer les activités et la stabilité financière de l'Université. Notre examen a révélé que la Laurentienne est l'une des deux seules universités de l'Ontario qui ne rendent pas ces plans annuels publics.

La Laurentienne a mis ses rapports annuels à la disposition du public. Cependant, leur contenu ne répondait pas aux exigences minimales en matière de renseignements et de contenu prévues par la *Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic*. En outre, il n'était pas suffisamment détaillé pour permettre aux intervenants de comprendre le rendement financier de l'Université et les risques financiers et opérationnels. Par exemple, nous avons examiné les rapports annuels entre 2015-2016 et 2019-2020 et constaté qu'ils ne traitaient pas des objectifs de rendement opérationnel.

8.8.2 Le Conseil n'a pas évalué son efficacité ni celle de ses membres

Un 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. Le Conseil de la Laurentienne n'avait pas effectué ce genre d'évaluation malgré la recommandation de 2011 du Comité spécial de la gouvernance selon laquelle les membres devraient évaluer leur rendement.

Les évaluations régulières donnent l'occasion au Conseil et aux membres des comités d'obtenir des commentaires sur la qualité de la présidence des réunions et, en fin de compte, sur l'efficacité de l'organisme ou les effets négatifs sur celui-ci. Ces commentaires peuvent servir à éclairer le vote sur les postes de recteur et de vice-recteur et à améliorer le rendement du Conseil.

8.8.3 Le Conseil n'a pas pleinement suivi les pratiques normalisées en matière de conflits d'intérêts

Selon la pratique exemplaire en matière de gouvernance du Conseil, les membres de celui-ci doivent déclarer leur participation professionnelle et communautaire, rémunérée et volontaire, au moins une fois l'an, et doivent signaler tout conflit d'intérêts réel ou potentiel.

La Laurentienne n'a pas de code de conduite au niveau du Conseil qui décrit les principes et les normes que les membres du Conseil doivent respecter. En général, les codes de conduite du Conseil réduisent le risque de fraude, de conflits d'intérêts et d'autres manquements déontologiques. Les cinq membres du Conseil nommés par la lieutenante-gouverneure en conseil (LGC) sont assujettis à un code de conduite général pour tous les membres du Conseil de la province. Cependant, ce code n'est pas propre à leur rôle au sein du Conseil de la Laurentienne. De plus, parmi les cinq titulaires de postes au Conseil nommés par la LGC, trois sont demeurés non pourvus pendant un an ou plus. Un poste est demeuré inoccupé pendant près de trois ans, soit de juin 2014 à février 2017.

Il n'existe pas de code de conduite officiel pour les autres membres votants. Le Conseil dispose de Directives sur les conflits d'intérêts, mais elles n'ont pas été mises à jour depuis 1985. De plus, les membres du Conseil n'étaient pas tenus d'indiquer chaque année un conflit d'intérêts potentiel, comme les relations professionnelles ou personnelles, qui pourrait avoir été ou être perçue comme ayant une incidence sur les décisions prises par la personne qui siège au Conseil.

Au début des réunions du Conseil, les membres avaient l'occasion de soulever un conflit d'intérêts. Toutefois, à ce moment-là, ils avaient déjà reçu une trousse du Conseil et auraient eu accès à des renseignements qu'ils n'auraient peut-être pas dû examiner.

Puisque la Laurentienne n'a pas consigné ou suivi la façon dont les membres du Conseil ont voté sur différentes questions, nous ne pouvons pas dire si ceux-ci ont voté en faveur de questions présentant un conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent. 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 des conflits d'intérêts potentiels ou apparents. Par exemple, un membre du Conseil qui a été président et vice-président du Conseil et qui a siégé à de multiples comités a voté à 34 reprises au sujet de questions liées au groupe d'employés dont faisait partie son épouse – notamment sur les décisions touchant l'établissement de la rémunération et l'attribution des primes au rendement.

Notre analyse a révélé que ce membre du Conseil a géré de façon inappropriée les situations de conflit d'intérêts dans 44,1 % des 34 cas en ne déclarant pas le conflit au début de la réunion ou en ne se refusant pas de la discussion et du vote. Dans 23,5 % des cas, il est impossible de déterminer avec certitude si ce membre a bien cerné son conflit d'intérêts et s'il s'est refusé. Dans les 32,4 % de cas restants, il existe des preuves qu'il a déclaré un conflit.

Nous avons également remarqué qu'un membre du CAPB travaillait comme cadre dans une municipalité locale. Dans le cadre de ses fonctions, il aurait supervisé le service principalement responsable de l'implication de la municipalité dans ce projet qui comprenait l'octroi d'un prêt de 10 millions de dollars à la Laurentienne pour un projet d'immobilisation poursuivi en 2016 et l'acquisition de la firme d'architecture utilisée pour ce projet. Cette personne s'est refusée lors du vote sur la décision d'approuver l'achat du terrain lié au projet d'immobilisations, mais ne s'est pas refusée lors du vote sur d'autres aspects associés au projet d'immobilisations, comme sa conception.

9.0 Il faut resserrer les liens entre le Conseil et le Sénat

L'Université Laurentienne utilise un modèle de gouvernance bicamérale. Le Conseil des gouverneurs est responsable du fonctionnement global de l'Université, tandis que le Sénat est responsable du rendement scolaire et de la qualité de l'enseignement à l'Université. La viabilité financière d'une université dépend fortement

de la relation efficace entre ces deux organes directeurs. À l'heure actuelle, il incombe au recteur de s'assurer que les deux organes directeurs reçoivent des renseignements appropriés afin que les programmes universitaires offerts par l'Université soient financièrement viables. Notre travail nous a permis de constater que la haute direction ne préparait pas l'analyse financière nécessaire pour faciliter cette tâche.

9.1 Le Sénat n'a pas tenu compte de la viabilité financière à long terme dans sa planification des études

Le Sénat est responsable des questions relatives aux études telles que la composition des diplômés et des programmes offerts par l'Université. Entre 2009-2010 et 2019-2020, le Sénat de la Laurentienne, présidé par son recteur, n'a pas systématiquement évalué la viabilité financière de chacun de ses programmes offerts. Et ce, malgré le fait que si une université ne peut fonctionner de manière financièrement viable, elle ne peut pas, finalement, continuer à offrir des services universitaires. En outre, à titre de président du Sénat et de membre votant du Conseil, le recteur doit assurer un leadership et une orientation stratégiques aux deux organes directeurs de l'Université afin de concilier les priorités universitaires et la viabilité financière à long terme.

Nous avons constaté que le Sénat avait commencé à évaluer la viabilité financière des programmes universitaires en 2016, mais que le processus était au point mort avant que des changements significatifs puissent être mis en oeuvre en raison d'un désaccord au sein du Sénat sur la portée des pouvoirs de celui-ci. Le 18 avril 2017, les sénateurs ont voté en faveur de l'abandon de l'examen de la viabilité des programmes, en faisant valoir que le processus d'examen était en fait [traduction] « un examen de la viabilité financière des programmes d'études et que le Sénat n'a pas le pouvoir d'entreprendre un tel examen ».

Le Sénat n'avait tenu aucune autre discussion sur les fermetures de programmes ou de services avant le 21 avril 2020, date à laquelle il a été informé par le recteur des difficultés financières dues à la COVID-19.

Des discussions relatives à la pandémie se sont poursuivies aux réunions du Sénat du 19 mai et du 16 juin 2020. Cependant, aucune décision sur la fermeture des programmes n'a été prise.

10.0 Le Ministère ne surveille pas efficacement la viabilité financière du secteur universitaire

Le ministère des Collèges et Universités n'a commencé à suivre la situation financière des universités ontariennes qu'en 2014-2015 (voir la **section 10.1**). À ce stade, tout indiquait déjà que la situation financière de la Laurentienne s'aggravait progressivement. Le Ministère n'a toutefois pas tenté d'intervenir pour comprendre le problème et l'impact qu'il pourrait avoir sur le secteur universitaire en Ontario, y compris sur les étudiants. En fait, 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 (voir la **section 10.2**).

Par exemple, aucune restriction législative qui pourrait protéger la viabilité financière de l'Université ne s'applique aux activités de celle-ci. Citons parmi ces restrictions l'établissement de limites d'emprunt et de dépenses en immobilisations (voir la **section 10.3**). De plus, les ententes de financement existantes entre le Ministère et les universités n'exigent pas que ces dernières démontrent que leurs activités sont financièrement viables pour recevoir des fonds publics (voir la **section 10.4**).

10.1 Les paramètres financiers du Ministère ont relevé des préoccupations à la Laurentienne en 2014-2015

Le Ministère a commencé à suivre les indicateurs de viabilité financière des universités de l'Ontario

en 2014-2015. Il mesure la viabilité financière au moyen des paramètres suivants :

- **Ratio des bénéfices nets/pertes nettes :** Pourcentage des revenus qui contribuent à l'actif net.
- **Ratio des revenus nets d'exploitation :** Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation en proportion du total des revenus.
- **Réserves primaires (jours) :** Nombre de jours pendant lesquels l'université pouvait fonctionner en utilisant uniquement ses réserves non restreintes.
- **Ratio de la charge d'intérêts :** Pourcentage des charges totales utilisées pour payer des intérêts.
- **Ratio de la viabilité :** Ressources utilisables sans restrictions (actifs nets) qui peuvent servir à couvrir les dettes.
- **Excédent en cours d'exercice :** L'excédent des revenus sur les charges au cours d'un exercice.
- **Actifs utilisables sans restrictions :** Actifs qui ne sont pas réservés et qui peuvent servir à financer les coûts de fonctionnement.

Depuis que le Ministère a commencé à suivre les paramètres en 2014-2015, la Laurentienne n'a pas atteint presque tous les objectifs de viabilité financière

(voir la **figure 25**). Toutefois, aucune mesure n'a été prise à la suite de ce renseignement.

Si le Ministère avait mis en place des paramètres et des cibles de rendement plus tôt, il aurait également pu être au courant des problèmes financiers de la Laurentienne depuis 2009-2010. La **figure 26** présente une analyse détaillée dans laquelle nous avons appliqué ces paramètres aux années antérieures, à compter de 2009-2010.

10.2 Le Ministère n'a pas la compétence législative d'intervenir dans le fonctionnement des universités financées par l'État

Même si le Ministère était au courant de la piètre situation financière en détérioration de la Laurentienne dès 2014-2015, le financement s'est poursuivi sans que les fonctionnaires du Ministère comprennent complètement la situation financière de la Laurentienne. Comme l'a démontré le cas de l'Université Laurentienne, le fait de ne pas aborder les questions financières plus tôt peut avoir une incidence sur les étudiants, les collectivités et le secteur postsecondaire dans son ensemble.

Figure 25: Rendement de l'Université Laurentienne par rapport aux indicateurs financiers du Ministère pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2014-2015 à 2019-2020

Source des données : Ministère des Collèges et Universités

	Repères du Ministère	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Ratio des bénéfices nets/pertes nettes (en %)	=>1,5	(1,0)	(1,1)	(1,0)	1,1	(2,1)	(1,7)
Ratio des revenus de fonctionnement nets (en %)	=> 5	1,5	5,2	(1,2)	(0,4)	(2,9)	1,0
Réserves primaires (jours)	=>30	(7)	(14)	(17)	(12)	(22)	36
Ratio de la charge d'intérêts (%)	=<3	1,6	2,3	2,4	2,4	2,7	2,2
Ratio de la viabilité (%)	=>30	(5,7)	(8,1)	(8,9)	(6,6)	(12,9)	(22,2)
Excédent (déficit) en cours d'exercice (en millions de dollars)	=>0	(1,7)	(2,0)	(1,8)	2,1	(4,1)	(3,4)
Actifs nets utilisables sans restrictions (en millions de dollars)	=>50	(3,6)	(6,9)	8,8	6,3	11,8	19,8

Indique quand l'Université Laurentienne n'a pas atteint le point de référence du ministère des Collèges et Universités pour un indicateur. Ce chiffre s'appuie sur l'estimation des frais d'intérêt de la Laurentienne par le Ministère, car celle-ci ne divulgue pas séparément les frais d'intérêt dans ses états financiers audités.

Figure 26: Rendement de l'Université Laurentienne par rapport aux indicateurs financiers du Ministère pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2013-2014

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Repères du Ministère	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Ratio des bénéfices nets/pertes nettes (en %)	=>1,5	(4,0)	(4,1)	(2,7)	0,1	(0,8)
Ratio des revenus de fonctionnement nets (en %)	=> 5	(2,5)	(2,9)	3,6	(4,1)	(1,0)
Réserves primaires (jours)	=>30	(2)	(1)	(11)	(10)	(12)
Ratio de la charge d'intérêts (%)	=<3	1,0	1,1	1,3	1,7	1,8
Ratio de la viabilité (%)	=>30	(4,1)	(1,2)	(8,9)	(7,3)	(9,6)
Excédent (déficit) en cours d'exercice (en millions de dollars)	=>0	(5,8)	(6,5)	(4,2)	0,2	(1,4)
Actifs nets utilisables sans restrictions (en millions de dollars)	=>50	(1,0)	(0,5)	4,8	4,3	(5,8)

Indique quand l'Université Laurentienne n'a pas atteint le point de référence du ministère des Collèges et Universités pour un indicateur.

Il ressort clairement de la législation existante que le Ministère n'est pas censé participer aux activités quotidiennes d'une université. Selon nous, toutefois, le public s'attendrait à ce qu'il y ait une surveillance suffisante pour déterminer si une université dispose d'une solide gouvernance et d'une solide viabilité financière pour continuer d'offrir des programmes aux étudiants lorsqu'elle reçoit des fonds publics importants.

En pratique, bien que le Ministère n'a généralement pas agi de manière proactive pour régler les problèmes financiers dans les universités, il a offert son aide lorsqu'on lui en a demandé. Cela s'est produit en 2014, lorsque l'Université Nipissing de North Bay a communiqué avec le Ministère à la suite de budgets déficitaires consécutifs approuvés par le Conseil.

Nipissing ne respectait pas six des sept paramètres de viabilité financière utilisés par le Ministère. Son rendement en 2014-2015 à l'égard de trois des paramètres était encore pire que celui de la Laurentienne en 2019-2020, soit avant la demande de protection en vertu de la LACC. Nipissing affichait un pire ratio de perte, de revenu net d'exploitation et de fardeau d'intérêts.

Des représentants du Ministère ont rencontré la haute direction de Nipissing et ont demandé qu'un examen financier externe par un tiers soit effectué

pour obtenir une évaluation véritablement indépendante des finances et des processus de fonctionnement de l'Université, ainsi que pour fournir un plan financier détaillé. Le Ministère a commandé un examen de 508 500 \$ qui a été publié en septembre 2015. L'examen a permis de cerner des stratégies de viabilité financière et d'économies conformes au mandat stratégique et aux valeurs fondamentales de Nipissing. En voici certains éléments :

- Refinancer sa dette afin de réduire les frais d'intérêt annuels;
- Vendre ses campus à l'extérieur de North Bay pour amasser des fonds et réduire les pertes;
- Diminuer le personnel de direction et de soutien.

Le Ministère a également fourni 4,5 millions de dollars pour appuyer la mise en oeuvre des mesures recommandées. Par exemple, il a assumé les coûts initiaux des initiatives de retraite anticipée. En contrepartie du soutien financier du Ministère, Nipissing a accepté de fournir un accès illimité à toutes les données et à tous les documents requis pour une analyse financière et opérationnelle rigoureuse.

Nous avons examiné tous les paramètres de viabilité financière du Ministère pour Nipissing et constaté que le rendement de cette université s'était amélioré dans toutes les mesures ayant suivi ce soutien.

En août 2020, lorsque la haute direction de la Laurentienne a communiqué avec le Ministère pour lui faire part de ses préoccupations concernant les finances de l'Université, le Ministère a également offert de financer conjointement un examen financier indépendant mené par un tiers. La Laurentienne a d'abord accepté et désigné son expert-conseil préféré, Ernst & Young (EY). Toutefois, peu après, l'Université a demandé que les modalités de la mission soient modifiées afin qu'aucun rapport ne soit produit pour permettre à l'expert-conseil externe d'agir comme contrôleur nommé par le tribunal dans le cadre d'un processus de restructuration en vertu de la LACC au besoin. Le Ministère n'a pas accepté ce changement, sachant que s'il le faisait, il n'aurait pas une compréhension indépendante et complète de la situation de la Laurentienne ni un plan financier détaillé pour son amélioration. La Laurentienne a ensuite embauché EY. Notre travail nous a permis de conclure, guidés par un conseiller juridique externe, que la haute direction de la Laurentienne était alors en voie de se préparer pour demander la protection en vertu de la LACC.

Même si la Laurentienne est un établissement d'enseignement du secteur parapublic, sans modifier la loi, le Ministère n'avait pas le pouvoir d'intervenir directement dans les activités de la Laurentienne ou de l'empêcher de procéder à une restructuration en vertu de la LACC. En revanche, la province de l'Ontario est déjà habilitée à intervenir et à corriger la mauvaise gestion financière ou opérationnelle d'autres types d'organisations du secteur parapublic. Par exemple :

- Le ministre de la Santé peut nommer un superviseur pour prendre en charge le Conseil et l'administration d'un hôpital. Cela s'est produit 6 fois au cours des 10 dernières années.
- Le ministre de l'Éducation peut nommer un superviseur pour surveiller le fonctionnement d'une commission scolaire. Cela s'est produit 2 fois au cours des 10 dernières années.

En ce qui concerne les collèges publics, le Ministère applique des directives précises et des exigences obligatoires auxquelles les collèges doivent se conformer (par exemple, en matière d'investissement et d'emprunt) et a le pouvoir d'intervenir dans les activités des collèges s'il le juge nécessaire. Les collèges publics soumettent

également leurs budgets annuels au Ministère. Si un collège prévoit un déficit accumulé, il doit soumettre un plan de redressement du déficit pour examen. Si le collège ne peut respecter les engagements contenus dans ce plan, le ministre peut intervenir. Par exemple, en 2002, le Collège des Grands Lacs a été fermé par le Ministère en raison du manque de viabilité des inscriptions.

10.3 Les universités de l'Ontario ne sont pas tenues par la loi d'exercer leurs activités de façon durable ni de prévenir l'insolvabilité

Dans toutes les provinces sauf l'Ontario, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et le Québec, des limites législatives s'appliquent aux déficits universitaires, aux emprunts et aux dépenses d'immobilisations importantes. L'**annexe 20** compare les exigences des universités des autres provinces. Dans notre analyse, nous avons constaté que si les exigences de ces autres administrations avaient été appliquées, la Laurentienne n'aurait pu contracter une dette importante et aurait pu éviter la détérioration de sa situation financière.

De plus, l'Ontario n'a pas de processus législatif permettant aux universités de régler les difficultés financières. En comparaison, en 2015 la Nouvelle-Écosse a adopté la *Universities Accountability and Sustainability Act* en réponse aux cas où des établissements postsecondaires éprouvent des difficultés financières. La loi sert à relever et à corriger les difficultés financières avant qu'elles ne deviennent des urgences. Elle permet aux universités de se restructurer par un [*traduction*] « processus de planification de la revitalisation » destiné à être utilisé en dernier recours. Contrairement au processus de la LACC, la planification de la revitalisation exige que les universités :

- Consultent leurs étudiants, employés, syndicats et autres intervenants;
- Élaborent une stratégie à long terme de viabilité financière;
- Évaluent les répercussions possibles du plan sur les étudiants et les employés;
- Fixent des buts et des objectifs en vue de contribuer au développement social et économique de la province.

10.4 Les ententes de financement du Ministère ne motivent ni n'exigent la viabilité financière ou la responsabilisation en matière de dépenses

Les universités publiques reçoivent des milliards de dollars du ministère des Collèges et Universités, et les ententes associées à ce financement n'obligent pas les universités à fonctionner de manière durable. En fait, pour obtenir un financement annuel, il n'y a pas d'exigences particulières à remplir outre le maintien du fonctionnement de l'université. Les ententes de mandat stratégiques (EMS) décrivent les activités prévues et les objectifs de chaque établissement pour la période visée. Cependant, l'échec des activités et des objectifs n'a jamais eu de conséquences sur le financement.

Le financement de base est accordé aux universités en fonction du nombre d'étudiants équivalents temps plein et du coût relatif de la prestation des programmes d'une université. En 2020-2021, la Laurentienne a reçu 74,9 millions de dollars en fonds d'exploitation et 1.0 million de dollars en fonds pour les immobilisations. La Laurentienne soumet au Ministère les chiffres vérifiés des inscriptions afin de confirmer les fonds versés pour la prochaine année.

Certaines universités ontariennes, dont la Laurentienne, reçoivent également des fonds pour des programmes en français des gouvernements fédéral et provincial. Ces fonds sont constitués d'un montant de base fixe, avec un financement supplémentaire par projet. Les universités sont tenues de déclarer comment elles utilisent une partie du financement de base, mais ne subissent aucune conséquence si elles ne le font pas. Il n'y a aucune restriction sur la façon d'utiliser le financement, sauf qu'il n'est pas disponible pour les projets d'immobilisations ou les salaires des membres du corps professoral. Depuis 2010, la Laurentienne reçoit un montant de base de 10,2 millions de dollars par année et son financement propre à un projet fluctue jusqu'à 1,5 million de dollars (en 2019-2020). Le financement de base n'a pas été affecté par les réductions des programmes en français pendant la restructuration de la LACC. En mars 2022, le commissaire aux services en français a signalé que la

Laurentienne avait enfreint les exigences de la *Loi de 1986 sur les services en français* en cessant d'offrir deux diplômes désignés sans suivre l'une ou l'autre des étapes procédurales obligatoires. Il a notamment omis de consulter le ministère des Affaires francophones ou le ministère des Collèges et Universités avant d'éliminer les programmes en français.

Bien que le Ministère soit en train de passer à un nouveau modèle de financement fondé sur le rendement, celui-ci ne comporte aucun paramètre sur le rendement financier, comme les ratios dette/revenus, qui pourrait motiver et exiger la viabilité financière ou la responsabilisation en matière de dépenses des universités.

11.0 La Laurentienne a planifié et poursuivi une restructuration stratégique en vertu de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies

Notre étude de la Laurentienne a révélé que sa situation financière se détériorait depuis de nombreuses années, en raison d'une mauvaise gestion financière jumelée à une supervision insuffisante du Conseil. Pour remédier à la situation financière de longue date, les cadres supérieurs et le Conseil, guidés par un conseiller juridique externe, ont planifié stratégiquement et poursuivi une restructuration en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC). Plutôt que de poursuivre ses activités en vertu de sa convention collective avec le syndicat du corps professoral et d'utiliser la clause d'obligation financière, et plutôt que d'effectuer une étude financière conjointe avec la province tout en recevant un financement supplémentaire à court terme, la haute direction de la Laurentienne, avec l'approbation du Conseil, a choisi d'entamer des procédures judiciaires le 1^{er} février 2021.

Le processus de la LACC est généralement utilisé par les entreprises privées pour maintenir en exploitation les entreprises en difficulté, et ce sous la surveillance des tribunaux. Jusqu'à la demande de protection de la Laurentienne, la LACC n'avait jamais été invoquée

par une université publique qui, habituellement, aurait demandé et obtenu de l'aide gouvernementale en cas de difficultés financières.

Cependant, la Laurentienne n'a pas sollicité l'aide du ministère des Collèges et Universités en toute transparence et en temps opportun. Elle a plutôt remboursé une ligne de crédit cruciale qui, pendant de nombreuses années, avait fourni l'aide de trésorerie dont elle avait besoin chaque année (voir la **section 11.1**), rejeté une offre d'aide gouvernementale et présenté une demande de protection en vertu de la LACC (voir la **section 11.2**).

Outre les coûts supplémentaires liés à la préparation et à l'application de la LACC (ce qui a également entraîné des coûts pour la résiliation d'ententes liées à sa dette, comme il est mentionné à la **section 11.9**), l'approche de la Laurentienne a donné lieu à des conséquences extraordinaires pour les intervenants. En déclenchant l'application de la LACC, l'administration de l'Université a contourné ses obligations contractuelles envers les employés, et elle a été autorisée à licencier des professeurs de niveau supérieur et titulaires à temps plein et à éviter de leur verser l'intégralité des indemnités de départ dans les cas où ils ont été licenciés avant leur retraite (voir la **section 11.4**). Le choix de la LACC a aussi permis de régler rapidement un grand nombre de griefs des syndicats qui s'étaient accumulés sans réponse, certains depuis cinq ans. De plus, en optant pour la LACC, la Laurentienne a pu être moins transparente, en fournissant moins d'information financière et opérationnelle qu'elle devrait divulguer au public et à ses syndicats (voir la **section 11.5**), y compris la justification de toute décision de restructuration prise dans le cadre du processus de la LACC (voir la **section 11.7**).

L'**annexe 21** présente un calendrier des progrès de la Laurentienne en vue de sa restructuration en vertu de la LACC et l'**annexe 22** expose un calendrier des interactions de la Laurentienne avec le Ministère au sujet de sa situation financière et de son processus de LACC jusqu'au 31 janvier 2022.

11.1 La Laurentienne a réduit sa disponibilité de trésorerie en sachant qu'elle ferait face à des pressions à la hausse sur les flux de trésorerie

En avril 2020, l'administration de la Laurentienne a fait savoir à son syndicat de professeurs qu'il y avait un risque important que l'Université puisse manquer de liquidités dès l'automne 2020. À cette époque, elle n'avait que 3,4 millions de dollars de liquidités en caisse. Toutefois, ce commentaire ne tenait pas compte du fait que la Laurentienne avait un accès continu à une ligne de crédit qu'elle avait mise en place et utilisée activement depuis de nombreuses années.

Malgré son problème de trésorerie, la Laurentienne a utilisé en août 2020 une part de 14 millions de dollars de revenu issu des droits de scolarité de l'automne 2020 pour commencer à rembourser sa ligne de crédit, contractée auprès du Groupe Desjardins. Le 8 septembre 2020, l'Université a remboursé 2,5 millions de dollars supplémentaires sur le même prêt souple, ce qui constituait essentiellement le remboursement complet de sa ligne de crédit disponible de Desjardins.

La Laurentienne n'était pas tenue d'effectuer ces paiements. Si elle ne l'avait pas fait, le Ministère aurait eu plus de temps pour évaluer la situation de l'Université et pour explorer des façons de remédier aux difficultés de trésorerie de la Laurentienne, en dehors d'une restructuration en vertu de la LACC. Nous avons appris qu'aussi tardivement qu'en décembre 2020, la Laurentienne avait toujours accès à cette ligne de crédit qui aurait pu soutenir ses flux de trésorerie jusqu'au printemps 2022. Le 12 février 2021, Desjardins a communiqué avec la Laurentienne pour annuler la ligne de crédit après avoir pris connaissance de sa demande de protection en vertu de la LACC.

En novembre 2020, des conseillers juridiques et financiers externes ont dit à la haute direction de ne pas utiliser cette ressource.

11.2 La Laurentienne n'a pas fait appel au Ministère de manière opportune et transparente pour lui permettre d'offrir une aide éclairée pour éviter la LACC

Aussi tardivement que le 28 février 2020, la Laurentienne disait encore aux fonctionnaires du Ministère qu'elle entreprenait un plan de viabilité et demandait que l'Université continue de recevoir des subventions à des fins particulières en 2020-2021. Il n'a pas été question de la nécessité de demander la protection en vertu de la LACC.

En mars 2020, la Laurentienne a commencé à consulter un avocat externe spécialisé dans les litiges en matière d'insolvabilité qui avait soulevé le concept de la LACC auprès de l'Université un an plus tôt, tout en fournissant d'autres services. La haute direction a commencé à planifier et à entreprendre des démarches en vue d'une demande de protection en vertu de la LACC. Son conseiller juridique externe a en effet choisi le cabinet comptable Ernst & Young (EY) pour appuyer ce processus.

Au cours de la période qui a précédé la demande de protection en vertu de la LACC, la haute direction de la Laurentienne a mentionné que son conseiller juridique avait « exercé de la pression » pour lui vendre l'idée de la LACC. Elle a fait remarquer que la LACC était l'affaire des avocats et que tout était donc considéré dans leur optique. De même, un membre du Conseil nous a informés qu'un conseiller juridique externe avait exercé de la pression sur le Conseil pour faire adopter le processus de la LACC.

Ce n'est qu'en août 2020, cinq mois plus tard, que la Laurentienne a pour la première fois informé directement le personnel du Ministère qu'elle envisageait de déposer une demande de protection en vertu de la LACC. En réponse, le Ministère a proposé un examen financier par un tiers chargé de déterminer la voie à suivre. Cet examen indépendant visait à donner au Ministère une idée plus claire de la situation financière de l'Université et des mesures possibles à prendre.

Au départ, la Laurentienne a suggéré qu'EY procède à l'examen financier par un tiers. Toutefois, peu après,

EY s'est retiré comme auteur éventuel d'un rapport dans le cadre de l'examen financier effectué par un tiers. Selon le personnel du Ministère, EY faisait cette proposition [*traduction*] « parce que l'entreprise doit demeurer neutre dans l'éventualité où la Laurentienne prendrait des mesures de protection des créanciers. [EY] aiderait la Laurentienne dans ce processus ».

Lorsque le Ministère a refusé la modification des conditions d'EY, l'examen financier effectué par un tiers a échoué. La Laurentienne a continué de recourir directement aux services d'EY, qui est par la suite devenu le contrôleur nommé par le tribunal dans le cadre des procédures de la Laurentienne en vertu de la LACC. Ni le Ministère ni la Laurentienne n'ont proposé un autre conseiller financier pour remplir ce rôle.

À la fin de novembre 2020, les membres du Conseil disaient craindre que la direction de la Laurentienne n'ait pas déployé d'efforts raisonnables pour trouver des solutions autres que la LACC, comme des négociations avec le syndicat du corps professoral ou la recherche d'un soutien financier du gouvernement. Ils ont décrit les avocats de la Laurentienne spécialisés en insolvabilité comme étant [*traduction*] « très enthousiastes d'essayer quelque chose de nouveau ».

Le 12 décembre 2020, la haute direction de la Laurentienne s'est adressée au ministère des Finances, a indiqué que l'Université était insolvable et a demandé une aide financière de 100 millions de dollars : 50 millions pour financer ses activités continues sur 3 ans et 50 millions pour les indemnités de cessation d'emploi et de départ. Dans sa communication, la haute direction de la Laurentienne a demandé une réponse d'ici la première semaine de janvier 2021, sinon elle entamerait les procédures en vertu de la LACC à la fin du mois. Le Ministère a donc eu peu de temps pendant les Fêtes pour étudier la proposition, et il n'a pu bénéficier du rapport d'un expert-conseil indépendant qui aurait pu lui fournir des renseignements vérifiés sur la situation financière de la Laurentienne.

Des représentants du gouvernement provincial nous ont dit que cette demande de financement était inhabituelle pour deux raisons. Premièrement, elle a été présentée juste avant les Fêtes et s'accompagnait d'un échéancier de réponse serré. Deuxièmement, la

demande de financement ne contenait pas d'analyse adéquate compte tenu de l'importante demande de 100 millions de dollars. Les fonctionnaires nous ont dit que selon l'ampleur du soutien externe recueilli par la Laurentienne – qui comprenait des avocats en insolvabilité, des conseillers financiers et des services de relations gouvernementales d'un ancien sous-ministre – il était déraisonnable pour la Laurentienne de s'attendre à ce que le gouvernement accepte cette proposition sans pouvoir bénéficier de sa propre étude indépendante.

Le 19 janvier 2021, le gouvernement de l'Ontario a approuvé une proposition du ministère des Collèges et Universités de nommer un conseiller spécial qui pourrait fournir des conseils et des recommandations au Ministère en ce qui concerne la viabilité financière à long terme de la Laurentienne. Dans la proposition, les fonctionnaires du Ministère se demandaient dans quelle mesure l'administration de l'Université serait ouverte à explorer des options. [Traduction] « Étant donné que la Laurentienne croit qu'une demande de protection en vertu de la LACC est un élément crucial de ses négociations collectives, l'établissement pourrait procéder malgré une intervention gouvernementale. »

L'annexe 23 résume les quatre rapports que le conseiller spécial a fournis au Ministère.

11.3 La Laurentienne pourrait ne pas s'être conformée aux exigences légales relatives au lobbying

Historiquement, les universités en difficulté et d'autres entités du secteur parapublic ont demandé de façon transparente et proactive des conseils et un soutien financier à leur ministère subventionnaire. Les dirigeants de la Laurentienne ont plutôt décidé de mobiliser les politiciens (par exemple les ministres fédéraux et provinciaux) tout en ne partageant pas de renseignements clés sur la situation financière de l'Université avec le sous-ministre du Ministère, le sous-ministre adjoint et leur personnel.

À compter de 2020, la haute direction de la Laurentienne a commencé à solliciter l'aide du personnel interne et des experts-conseils externes pour

communiquer avec les gouvernements fédéral et provincial au sujet de la restructuration financière et des besoins de financement. Nous avons constaté que certaines de ces activités peuvent s'inscrire dans la définition de lobbying en vertu des lois provinciales.

Il y a lobbying lorsqu'une personne ou un groupe est rémunéré pour communiquer avec le titulaire d'une charge publique (comme le ministre, le personnel ministériel, le personnel du cabinet du ministre, le sous-ministre ainsi que le sous-ministre adjoint) pour tenter d'influencer sa prise de décisions, l'attribution de fonds publics ou l'organisation de réunions entre le titulaire de charge publique et toute autre personne. La *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* impose aux particuliers et aux entreprises l'obligation d'enregistrer et de déclarer leurs activités de lobbying au moyen du Registre des lobbyistes géré par le Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario.

Conformément à la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*, tout expert-conseil externe, comme les conseillers en relations gouvernementales, les avocats et d'autres professionnels, doit enregistrer toutes les activités de lobbying, y compris l'organisation ou la direction d'une réunion avec un titulaire de charge publique. La loi impose également aux organismes sans but lucratif, y compris les universités, l'obligation de suivre, d'enregistrer et de déclarer les activités de lobbying de tous les employés qui exercent des activités de lobbying qui représentent collectivement 50 heures ou plus par année civile. Selon la loi, le recteur de la Laurentienne, à titre de plus haut dirigeant, est chargé de suivre les activités de lobbying de tous les employés et d'enregistrer le personnel, y compris lui-même, s'ils atteignent le seuil de déclaration.

De plus, en vertu de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* et de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*, les organisations du secteur parapublic comme les universités ne peuvent dépenser des fonds publics pour des lobbyistes-conseils. Ces organisations ne peuvent engager des lobbyistes-conseils que si le cadre supérieur de l'organisation et l'expert-conseil déposent auprès du commissaire à l'intégrité une attestation signée confirmant que les fonds publics ne servent pas à des activités de lobbying.

Ni la Laurentienne ni aucun de ses experts-conseils externes n'ont signalé les activités suivantes dans le Registre des lobbyistes :

- Le conseiller en insolvabilité de la Laurentienne et son conseiller financier (le contrôleur nommé ultérieurement par le tribunal) ont participé directement à des réunions avec des titulaires de charge publique et des représentants de la Laurentienne pendant que l'Université tentait de convaincre les politiciens et le personnel politique de lui fournir une aide financière ou de servir de prêteur débiteur-exploitant dans le cadre du processus prévu par la LACC. Cela comprenait des réunions avec le personnel des ministères et du cabinet du ministre au cours desquelles les discussions étaient axées sur des demandes générales, puis plus spécifiques, de soutien gouvernemental. De plus, le conseiller financier de la Laurentienne a rencontré le personnel ministériel pour discuter des demandes de soutien financier de la Laurentienne et a proposé des modifications à un projet d'entente de financement avec le Ministère qui aurait profité directement à la Laurentienne.
- Au cours des années 2020 et 2021, un certain nombre d'employés de la Laurentienne ont souvent rencontré des membres du personnel des ministères ou des cabinets des ministres dans le but d'influencer le processus décisionnel du gouvernement ou d'obtenir un soutien financier. Pour soutenir ces efforts, la Laurentienne a embauché trois conseillers en relations gouvernementales internes qui ont déclaré un total cumulatif de 616 et 580,5 heures travaillées en 2020 et 2021, respectivement. L'Université a versé environ 200 000 \$ en salaires pour ces 3 conseillers internes.

La Laurentienne n'a déposé aucun enregistrement de lobbyisme depuis 2010, tandis que 13 autres universités ontariennes ont déclaré avoir eu recours à des services internes et à des services de

lobbyistes-conseils. En outre, 10 d'entre eux ont déposé des dossiers de lobbyisme internes et 3 des dossiers de lobbyistes-conseils.

11.4 La Laurentienne a rejeté le soutien financier du Ministère visant à éviter la LACC

Bien qu'en janvier 2021, le ministère des Collèges et Universités ait rejeté la demande inhabituelle de 100 millions de dollars de la Laurentienne, il a continué de prendre en compte les besoins de trésorerie de la Laurentienne. Le même mois, le Ministère a informé le gouvernement qu'il s'assurerait qu'il y ait assez de fonds pour maintenir la Laurentienne en activité jusqu'à ce qu'un conseiller spécial puisse terminer son étude.

Nous avons constaté que le 18 janvier 2021, EY a transmis au Ministère une prévision des flux de trésorerie futurs de la Laurentienne. Selon ces prévisions, le Ministère a offert à la Laurentienne une subvention pour renflouer ses flux de trésorerie jusqu'à la fin de mars 2021, à la condition expresse que l'Université ne se prévale pas de la LACC. La Laurentienne devait en outre collaborer avec un conseiller spécial nommé par le gouvernement qui, selon le Ministère, fournirait au gouvernement [traduction] « rapidement, un aperçu de l'ampleur de la situation à la Laurentienne, et fournirait au gouvernement l'information, l'analyse et les conseils nécessaires pour appuyer la prise de décisions du gouvernement et de l'établissement quant à un plan de rétablissement de la viabilité ».

La Laurentienne a refusé cette offre et a déposé peu après une demande de protection en vertu de la LACC.

À l'époque, le Ministère considérait la réponse de la Laurentienne comme une indication claire qu'elle croyait que la LACC l'aiderait à obtenir des conditions plus favorables dans les négociations collectives avec le personnel universitaire. La Laurentienne avait cité la réduction des coûts du corps professoral comme un élément clé de la viabilité financière.

11.5 L'administration de la Laurentienne n'a pas divulgué des renseignements financiers importants aux syndicats

Jusqu'à la veille de sa demande de protection en vertu de la LACC, la haute direction de la Laurentienne a retenu des renseignements financiers demandés par l'Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL). Nous avons constaté que lors des négociations de sa convention collective avec les syndicats en 2020 et en janvier 2021, l'administration de l'Université n'avait pas communiqué de renseignements importants et pertinents au sujet de ses plans et de ses préparatifs pour une demande de protection en vertu de la LACC.

La *Loi de 1995 sur les relations de travail* régit les négociations de conventions collectives en Ontario. En vertu de cette loi, les parties aux négociations ont l'obligation légale de négocier « de bonne foi » et doivent « faire tous les efforts raisonnables » pour conclure une convention collective. Cette obligation légale impose des obligations aux parties, notamment :

- Ne pas dissimuler de faits importants à l'autre partie ou présenter les faits de façon trompeuse;
- Ne pas adopter une stratégie délibérée pour empêcher la conclusion d'une entente;
- Divulguer les plans et les décisions qui pourraient avoir une incidence importante sur les membres du syndicat;
- Examiner les propositions et demandes de l'autre partie et y répondre.

En avril 2020, en réponse aux difficultés financières relevées par la Laurentienne, le Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL) a avisé l'Université qu'il était disposé à renégocier sa convention collective plus tôt. Dans le cadre de ces négociations, le syndicat du personnel a accepté une baisse de salaire qui a permis à la Laurentienne d'économiser 1,8 million de dollars entre 2020 et 2023. De plus, le syndicat du personnel a versé 450 000 \$ à l'Université pour éviter que ses membres aient à prendre des journées d'ancienneté (journées de congé non rémunérées).

En avril 2020, l'APPUL a aussi entamé des négociations en vue de conclure une convention collective.

L'offre de négociation initiale de l'Université comprenait des demandes de concessions financières importantes, qui représentaient un recul salarial variant entre 5,2 % et 9,4 % des salaires des membres du corps professoral. L'administration a également mentionné qu'elle voulait discuter d'options concernant la cessation d'emploi de professeurs. Le syndicat a demandé des renseignements financiers à l'appui de la prétention de la Laurentienne concernant des difficultés financières importantes (par exemple, des documents et des dossiers financiers qui étayaient la position de l'Université selon laquelle elle était en situation de crise financière immédiate et la façon dont certaines dépenses présentées au syndicat ont été calculées ou projetées).

Bien que certains renseignements financiers aient été fournis, le syndicat des professeurs a demandé de nouveau plus de détails à au moins quatre reprises, affirmant ne pas être en mesure de valider la situation financière de façon indépendante compte tenu des renseignements fournis. La Laurentienne n'a pas répondu à ces demandes du 26 août 2020 jusqu'à 16 h 09 le 29 janvier 2021, soit le vendredi précédant le dépôt de sa demande de protection en vertu de la LACC le lundi 1^{er} février 2021.

11.6 Le recours à la LACC a permis à la Laurentienne d'éviter les exigences de ses conventions collectives

Le 12 avril 2020, la Laurentienne a mis à pied 195 de ses employés à temps plein, surtout des professeurs titulaires. Les mises à pied comprenaient :

- 116 professeurs à temps plein (membres de l'APPUL);
- 42 membres du personnel syndiqué (membres du SEUL);
- 37 employés non syndiqués (dont 24 dans des postes de gestion et de direction).
- Dans les états financiers 2020-2021 de la Laurentienne, le passif total de réorganisation et de cessation d'emploi des employés qui découle du dépôt de la demande présentée en vertu de la LACC, couvrant tous les employés licenciés, est estimé à 44,7 millions de dollars.

Comme discuté à la **section 7.3**, la convention collective de la Laurentienne conclue avec l'APPUL comportait une clause précise conçue pour être utilisée en cas d'urgence financière. Appelée clause de « processus d'obligation financière », cette clause est conçue pour réduire les coûts du corps professoral en période de difficultés financières tout en constituant une méthode juste et transparente de cessation d'emploi. Le processus comprend l'application de critères précis, comme la durée d'emploi et la permanence, pour déterminer quels membres du corps professoral doivent être licenciés. Il s'agit d'une disposition courante dans les conventions collectives du corps professoral de l'Ontario et des autres provinces. Elle est considérée comme une pratique exemplaire.

En demandant la protection en vertu de la LACC, la Laurentienne n'avait pas à respecter les dispositions en matière de contrat et de droit du travail, ce qui aurait obligé l'Université à :

- Divulguer des renseignements financiers à l'APPUL;
- Maintenir en poste les membres du corps professoral possédant plus d'ancienneté plutôt que d'embaucher de nouveaux membres du corps professoral;
- Traiter les griefs par des voies régulières;
- Envisager d'autres moyens de réaliser des économies et s'efforcer d'obtenir de l'aide financière de la province avant de licencier des professeurs;
- Verser une indemnité de départ complète aux employés licenciés.

La Laurentienne voulait expressément éviter de recourir au processus d'obligation financière. Ses cadres supérieurs ont exprimé leurs préoccupations au sujet :

- De l'exigence selon laquelle le processus devrait être entièrement transparent et ait été assorti d'une commission indépendante sur les finances de la Laurentienne qui se pencherait sur les deux années précédentes;
- De la perte de contrôle unilatéral de l'administration sur la prise de décisions;
- Des coûts importants de l'indemnité de départ qui devraient être payés pour les membres du corps professoral ayant été licenciés;

- De la nature publique du processus pouvant nuire à la réputation de l'Université.

La restructuration dans le cadre du processus de la LACC signifiait que l'administration n'était pas tenue de se demander, avant de licencier des professeurs, si tous les moyens raisonnables de réaliser des économies relativement à d'autres postes du budget de l'Université avaient été épuisés ou si tous les efforts avaient été déployés pour obtenir une aide supplémentaire du gouvernement provincial.

La Laurentienne nous a informés que les 109 membres du corps professoral licenciés dans le cadre du processus de la LACC avaient en moyenne 21 ans de service à l'Université et touchaient un salaire annuel moyen de 155 000 \$. En d'autres termes, la majorité (76 %) des professeurs licenciés faisaient partie des 2 rangs d'ancienneté les plus élevés (professeur agrégé et professeur titulaire) et 50 % des professeurs licenciés avaient dépassé le plafond salarial correspondant pour les rajustements de rémunération qui s'inscrivent dans la « progression dans les rangs ». Cela révèle que les cessations d'emploi des professeurs dans le cadre du processus de la LACC ciblaient de façon démesurée les professeurs possédant le plus d'ancienneté, les mieux classés et les mieux rémunérés, ce qui va à l'encontre du protocole du processus d'obligation financière.

En outre, le recours au processus de la LACC a permis à la Laurentienne de réduire les indemnités de cessation d'emploi qu'elle aurait dû verser aux professeurs licenciés. Dans le cadre de ce processus, le contrôleur et la Laurentienne ont élaboré une méthode de calcul de l'indemnité de départ pour les membres du corps professoral qui ont été licenciés. On fait remarquer que cette méthode régit le calcul des réclamations, quelles que soient les différences possibles entre elle et les documents d'orientation (par exemple, la convention collective). La Laurentienne nous a informés que les membres du corps professoral licenciés dans le contexte du processus de la LACC avaient reçu, selon les calculs, une indemnité de départ de 32,8 millions de dollars en raison de leur licenciement, soit plus de 301 000 \$ par personne.

Toutefois, comme l'indique le 14^e rapport du contrôleur, les membres du corps professoral licenciés ne devraient recevoir que de 14,1 % à 24,2 % de cette indemnité de départ, soit 42 000 \$ à 72 000 \$ par personne. Ainsi, un professeur qui a travaillé à la Laurentienne pendant plus de 30 ans et qui avait un peu plus de 60 ans aurait reçu plus de 630 000 \$. Toutefois, en raison de leur cessation d'emploi dans le cadre du processus de la LACC, on s'attend plutôt à ce qu'ils reçoivent environ de 90 000 \$ à 150 000 \$. Le produit de cette somme devrait provenir du consentement du Ministère à l'achat de certains actifs immobiliers de la Laurentienne.

Le choix des procédures en vertu de la LACC a également permis à l'administration de la Laurentienne de régler les griefs des syndicats qui sont en suspens au moyen d'un processus d'arbitrage judiciaire accéléré. Au moment de sa demande en vertu de la LACC, la Laurentienne avait accumulé 109 griefs des syndicats non résolus, dont certains étaient en suspens depuis 5 ans. Comme il est mentionné aux **sections 7.3 et 7.4**, l'administration n'a pas traité ces griefs en temps opportun, y compris les griefs en matière de harcèlement et de discrimination. Cette situation avait entraîné une accumulation anormalement élevée et potentiellement coûteuse de griefs non résolus.

L'arbitrage judiciaire s'est révélé plus rapide et moins coûteux pour l'administration de l'Université que les processus usuels convenus dans les conventions collectives. Cela s'explique par le fait que la grande majorité des griefs ont été retirés par le syndicat et que les griefs restants pourraient être traités collectivement de façon accélérée. Des 109 griefs non résolus des membres du corps professoral au moment de la demande de protection en vertu de la LACC, 72 ont été retirés pour éviter le processus d'arbitrage forcé et pourraient faire l'objet d'un nouveau grief plus tard. Les autres ont été résolus au moyen d'une décision arbitrale (30) ou d'un règlement (6).

La Laurentienne met fin unilatéralement à son entente avec les universités fédérées

Les universités fédérées étaient surtout financées par la Laurentienne. Le 1^{er} avril 2021, deux mois après que la Laurentienne eut entamé le processus de la LACC, chaque université fédérée a reçu un avis de dissolution unilatérale de l'entente de fédération, ce qui signifie qu'elles ont perdu les revenus nécessaires au maintien de leurs activités. L'Université Thorneloe et l'Université de Sudbury ont contesté la décision devant les tribunaux. Cependant, le 2 mai 2021, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a confirmé la dissolution de l'entente de fédération de 1960. La résiliation de l'entente constituait également une condition pour obtenir un montant supplémentaire de 10 millions de dollars en vertu du prêt débiteur-exploitant (FDE) – qui est un financement unique aux sociétés insolubles dans le cadre d'une restructuration – que la Laurentienne devait mettre en oeuvre en vertu de la LACC. Ce prêteur FDE a été pressenti par les avocats qui s'occupaient du processus de la LACC et qui avaient déjà pris part à des affaires antérieures de la Laurentienne concernant des ententes avec les universités fédérées.

Selon les universités fédérées, l'Université de Sudbury a licencié 96 de ses 104 employés, Thorneloe, 34 de ses 40 employés et Huntington, 16 de ses 29 employés, ce qui signifie qu'un total de 146 employés des universités fédérées ont perdu leur emploi. Une de ces universités a versé une indemnité de départ aux membres de son corps professoral à temps plein. Ces licenciements s'ajoutent à ceux d'autres membres du personnel licencié par la Laurentienne.

Bien que chaque université fédérée demeure ouverte, elle exerce ses activités indépendamment de la Laurentienne et ne reçoit donc aucun financement d'exploitation ni revenu de droits de scolarité de la Laurentienne. Depuis septembre 2022, elles ont une capacité limitée de générer des revenus à partir de revenus de placement et de location. Chaque école suit une voie différente. L'Université de Sudbury est en train de poursuivre une transition vers une université francophone. Si ce processus échoue, l'école

pourrait fermer ses portes. La fermeture de l'Université de Sudbury aurait d'autres conséquences financières importantes estimées à plus de 8 millions de dollars. Ces conséquences comporteraient notamment le retour du terrain de l'école dans son état initial. Hunting-ton tente de tracer une nouvelle voie en recentrant ses programmes universitaires et en établissant des partenariats stratégiques avec le milieu universitaire, l'industrie et le gouvernement. Thorneloe continue d'exploiter sa petite École de théologie, qui n'a jamais fait partie de la fédération laurentienne.

Les étudiants qui suivaient des cours dans les universités fédérées demeurent des étudiants de la Laurentienne, même si les programmes auxquels ils étaient inscrits pourraient ne plus être offerts à la Laurentienne.

11.7 La Laurentienne a annulé 76 programmes de grade universitaire sans donner de justification

L'Université a diminué son offre de programmes le 6 avril 2021, alors que le Sénat de la Laurentienne a adopté une résolution proposant des fermetures de programmes et une restructuration du corps professoral et des départements dans le cadre de la restructuration financière de l'Université en vertu de la LACC.

La Laurentienne a annulé 76 programmes menant à un grade, dont 65 étaient des programmes de premier cycle (voir l'**annexe 24**). Cela a eu une incidence sur environ 932 étudiants, soit 7,5 % des étudiants de premier cycle de la Laurentienne et 3,7 % des étudiants du deuxième ou du troisième cycle.

En ce qui concerne certains des diplômes qui restaient, les coupures signifiaient que certaines spécialisations dans le cadre de ces diplômes n'étaient plus disponibles. Un diplôme universitaire est accordé dans un domaine d'études (comme le baccalauréat en sciences), et un diplôme peut aussi comporter une spécialisation dans un programme dans ce domaine d'études (comme les sciences de l'environnement).

Le 12 avril 2021, la Laurentienne avise les étudiants du plan de restructuration et donne la possibilité aux étudiants de troisième année d'obtenir leur diplôme

dans leur discipline initiale. Toutefois, les nouveaux étudiants ne seront pas acceptés dans les programmes annulés. Les étudiants de première et de deuxième année inscrits à des programmes annulés ont été encouragés à changer de diplôme ou de spécialisation. Lorsqu'il n'y avait pas de diplôme comparable, les étudiants étaient dirigés vers d'autres universités.

Les entrevues réalisées nous ont permis d'apprendre que l'approche de la Laurentienne en matière de réduction des programmes lors de la restructuration n'était pas stratégique, bien informée ni transparente. Les administrateurs n'ont pas eu recours à un processus rigoureux qui documentait une évaluation des coûts, des revenus, des projections prospectives ou d'autres considérations, comme les valeurs fondamentales et la viabilité future de l'Université. Guidée par des conseillers externes, la Laurentienne a plutôt utilisé des données financières brutes pour créer et appliquer un seuil universel. (Nous n'avions pas accès à suffisamment de renseignements pour pouvoir interpréter la méthode employée pour arriver au seuil.) Les programmes inférieurs au seuil ont été jugés non rentables pour l'Université et ont été éliminés.

On nous a également informés que les considérations relatives aux programmes à supprimer reposaient sur des critères très étroits et qu'elles étaient peut-être erronées. Par exemple, les compressions ne tenaient pas compte de la capacité d'un programme d'obtenir des fonds de recherche futurs, de recruter des étudiants, de répondre aux besoins communautaires ou des priorités provinciales. Un bon exemple est le programme de sciences environnementales de l'Université Laurentienne, qui a été présenté comme un point fort dans les plus récents plans stratégiques (2018-2023) et plans stratégiques de recherche (2019-2023) de l'Université. Ce programme a pris fin, de même que les grandes chaires de recherche qui donnaient ces cours, encadraient ses étudiants et recevaient des fonds pour effectuer de la recherche, afin d'améliorer les connaissances, de renforcer la compétitivité de l'Ontario et du Canada sur la scène internationale et d'aider à former la prochaine génération de personnes hautement qualifiées.

Autre exemple : le diplôme de sage-femme de la Laurentienne, le seul programme de sage-femme

enseigné en français en Ontario et le seul programme dans le Nord de l'Ontario. Comme 118 étudiantes francophones et anglophones sont inscrites au programme de sage-femme de l'Université Laurentienne à l'automne 2020, bon nombre d'entre elles pourraient être incapables de suivre ce programme si elles ne sont pas en mesure d'étudier en anglais et/ou de déménager dans le Sud de l'Ontario pour étudier à l'Université McMaster à Hamilton ou à l'Université Ryerson, qui s'appelle désormais Université métropolitaine de Toronto. Selon les renseignements fournis par la Laurentienne au Ministère, ce programme de sage-femme affichait de 2009-2010 à 2020-2021 des excédents de fonctionnement variant entre 126 000 \$ et 531 000 \$.

11.8 La LACC a permis à la Laurentienne de se restructurer sans faire preuve de transparence complète

En choisissant de poursuivre le processus de la LACC, la Laurentienne devrait divulguer beaucoup moins de renseignements financiers et opérationnels internes que si elle avait accepté l'aide du Ministère. Par exemple, l'Université Nipissing devait fournir une coopération et une transparence financières complètes en 2015, lorsqu'elle a reçu un soutien financier du Ministère. L'étude financière par un tiers indépendant de la Laurentienne qui aurait constitué la base d'une intervention du Ministère aurait également permis de mettre en lumière les facteurs et les décisions qui ont grandement contribué à la détérioration financière de l'Université.

Habituellement, une université fait l'objet de demandes d'accès à l'information en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*, comme d'autres entités du secteur parapublic. En vertu de la LACC, la Laurentienne a obtenu un sursis pour toutes ces demandes. Le 27 janvier 2022, soit près d'un an après l'annonce officielle de la LACC, le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario a demandé au tribunal de lever le sursis aux demandes d'accès à l'information, qualifiant le sursis de « sans précédent ». Ce sursis a été levé à compter du 1^{er} mai 2022.

Bien que le contrôleur nommé par le tribunal (EY) fasse rapport périodiquement sur les « coûts de restructuration » dans ses rapports, les détails de ce qui se rattache à ces coûts ne sont pas fournis. Le Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL) a demandé que plus de renseignements sur les coûts de restructuration et les frais juridiques soient inclus dans les rapports du contrôleur afin que les parties puissent faire part de leurs préoccupations éventuelles au sujet des frais plus tôt que tard.

11.9 La Laurentienne a versé 30,1 millions de dollars à des conseillers juridiques et à des consultants externes pour la planification et l'exécution de la LACC

La Laurentienne reçoit chaque année plus de 40 % de ses revenus de la province. En d'autres termes, les coûts des procédures de l'Université en vertu de la LACC sont également financés en partie par les impôts provinciaux.

Du 1^{er} mars 2020 au 12 septembre 2022, le processus de restructuration recommandé et facilité par des experts-conseils juridiques et financiers externes avait coûté plus de 30,1 millions de dollars à la Laurentienne (17,1 millions de dollars pour les conseils et le suivi financiers et 13,0 millions de dollars en frais juridiques). Cela équivaut presque à l'indemnité de départ totale de 32,8 millions de dollars à laquelle les 109 membres du corps professoral licenciés dans le cadre du processus de la LACC avaient droit, comme l'a établi l'Université Laurentienne (voir la section 11.6).

La Laurentienne a également payé 2,8 millions de dollars en honoraires pour des conseils financiers et 2,5 millions de dollars de plus en frais juridiques avant de déposer une demande de protection en vertu de la LACC en janvier 2021. Des dépenses supplémentaires de 24,8 millions de dollars ont été engagées pendant le processus de la LACC. De surcroît, la Laurentienne a engagé des frais juridiques empêchant notre bureau d'avoir accès à de l'information. Les factures de frais juridiques servant à déterminer ce

montant ne nous étaient pas accessibles et n'avaient pas été transmises au Comité permanent des comptes publics en vertu du mandat du président au moment de l'achèvement du présent rapport.

Nous avons également appris qu'un processus d'approvisionnement en vue d'une étude des biens immobiliers dans le cadre du processus de la LACC, dirigé par des consultants juridiques et financiers externes, pouvait avoir enfreint les exigences juridiques ainsi que celles du secteur public. Il s'agissait notamment du défaut d'élaborer des critères d'évaluation des soumissionnaires avant la publication d'une demande de propositions.

Pour financer sa participation au processus de la LACC, la Laurentienne devait obtenir du financement du débiteur-exploitant (FDE), ce qui lui a permis de poursuivre ses activités. Le financement FDE a priorité sur toutes les autres dettes. La Laurentienne a obtenu jusqu'à 35 millions de dollars d'une société privée de placement hypothécaire pour soutenir ses activités jusqu'au 31 août 2021, ce qui lui a coûté 2,2 millions de dollars en frais d'intérêt avant que la province ne prenne en charge le prêt FDE à un taux d'intérêt inférieur.

Reconnaissant que si la province avait assumé le rôle de prêteur FDE de la Laurentienne, les intervenants croiraient davantage que l'Université s'extirperait du processus de la LACC. Dans ces circonstances, le Ministère a demandé que la province approuve, le 14 décembre 2021 un dossier de financement de la Laurentienne comprenant :

- 35 millions de dollars pour devenir le prêteur FDE de la Laurentienne;
- Une subvention COVID-19 ne devant pas dépasser 6 millions de dollars;
- Une promesse selon laquelle les subventions pouvant atteindre 12 millions de dollars ne seront pas récupérées si le nombre d'inscriptions diminue entre 2021-2022 et 2025-2026;
- Une promesse que les subventions pouvant atteindre 10 millions de dollars ne seront pas récupérées si la Laurentienne ne parvient pas à atteindre les objectifs de performance pour les années 2021-2022 à 2025-2026.

L'une des conditions du dossier de financement était que tous les membres du Conseil soient remplacés et que la Laurentienne fasse appel à son expertise pour élaborer un plan stratégique à long terme. Le 15 décembre 2021, quelque 11 membres du Conseil de la Laurentienne ont démissionné, dont le président. Le 21 décembre 2021, le Ministère a nommé par décret de nouveaux membres du Conseil de la Laurentienne.

Puis, le 27 janvier 2022, le Ministère a pris en charge le prêt FDE de 35 millions de dollars et est devenu le bailleur de fonds FDE pour la Laurentienne.

11.10 Quelle est l'incidence de l'adoption du processus de la LACC par la Laurentienne, un établissement public?

Le 15 janvier 2022, les données du Centre de demande d'admission aux universités de l'Ontario (OUAC) indiquaient que les demandes d'admission à la Laurentienne provenant du secondaire étaient en baisse de 43,5 % en 2022. Le recteur Robert Hache a mentionné au Sénat de l'Université que la réduction était attendue, compte tenu de l'insolvabilité et de la restructuration. En date du 8 septembre 2022, les données du OUAC indiquaient que 1 049 nouveaux étudiants de premier cycle étaient inscrits à la Laurentienne pour la session d'automne 2022. Cela représente environ 48 % moins de nouveaux étudiants que les 2 032 nouveaux étudiants de l'automne 2020, avant le dépôt de la demande de protection en vertu de la LACC de la Laurentienne. Une réduction continue des demandes présentées aura des répercussions sur les revenus futurs de la Laurentienne et sur sa viabilité financière future.

Dans son rapport au Ministère en juillet 2021, la Laurentienne avait indiqué qu'elle prévoyait des répercussions négatives persistantes sur l'inscription en raison du processus de la LACC. Ces répercussions devaient durer de cinq à sept ans.

Le corps professoral de la Laurentienne a aussi été durement touché par le dépôt de la demande de protection en vertu de la LACC. Non seulement 116 membres du corps professoral à temps plein ont perdu leur emploi, mais le processus de la LACC

a permis à la Laurentienne de réduire l'indemnité de départ qu'ils auraient dû recevoir. Comme il est mentionné à la **section 11.6**, certains professeurs de longue date licenciés dans le cadre du processus de la LACC peuvent recevoir moins de 15 % de leur indemnité de départ.

Le dépôt de la demande de protection de la Laurentienne en vertu de la LACC a eu une incidence financière immédiate, soit un coût du passif lié à la résiliation de la dette de 24,7 millions de dollars parce qu'elle devait rompre ses ententes d'emprunt antérieures. L'intérêt des donateurs universitaires a aussi été affecté, du moins à court terme. Depuis que la Laurentienne a présenté sa demande de protection en vertu de la LACC, elle a constaté qu'elle éprouvait des difficultés à obtenir des dons et que les donateurs retirent leurs dons. Au cours des 14 mois suivant sa demande en vertu de la LACC, l'Université a reçu 1,6 million de dollars en dons comparativement à 3,4 millions de dollars au cours de la même période avant la demande de protection.

Les conséquences à long terme de la demande de protection en vertu de la LACC se poursuivent. Alors que ceux qui ont perdu leur emploi ou vu leur programme d'études annulé ont été touchés immédiatement, d'autres à l'Université et dans la grande ville de Sudbury, où la Laurentienne est l'un des plus importants employeurs, peuvent encore ressentir des effets d'entraînement.

L'hypothèse selon laquelle la province aidera les entités du secteur parapublic à s'acquitter de leurs obligations financières est maintenant remise en question. Par le passé, les agences de notation s'attendaient à ce que le gouvernement appuie les universités et ont donc attribué leur cote par rapport à celle de la province. Cette hypothèse a été remise en question. Par exemple, un représentant de la Moody's Investors Service Inc., une importante agence de notation, a déclaré que selon l'entreprise, il existe un risque accru que la province permette aux universités d'interrompre les paiements aux créanciers. Cette situation pourrait entraîner des frais d'intérêt plus élevés et des difficultés pour les autres universités ontariennes qui cherchent à contracter des dettes.

Outre les répercussions financières, le dépôt de la demande de protection en vertu de la LACC de la Laurentienne a eu et aura des conséquences plus vastes. Les membres du Conseil l'ont reconnu en novembre 2020, lorsqu'ils ont fait part de leurs préoccupations quant à l'incidence négative du processus de la LACC sur la communauté locale. Ils ont souligné que les effets seront [traduction] « constatés et ressentis à Sudbury longtemps après que [les avocats] auront obtenu le solde de leur provision ».

De même, un représentant du ministère des Collèges et Universités a reconnu dans des documents internes que [traduction] « la perspective d'une université subventionnée par l'État qui recourt au processus de la LACC est sans précédent au Canada, et les risques pour les étudiants, pour la réputation à long terme de la Laurentienne, pour le secteur post-secondaire en général et pour le gouvernement sont considérables ».

La confiance envers les conventions collectives syndicales pourrait bien avoir été ébranlée. Comme il est mentionné aux **sections 7.3** et **11.6**, le recours à la LACC a permis à la haute direction de se soustraire à la clause d'obligation financière qui faisait partie de la convention collective établie avec son association de professeurs. La clause visait expressément à protéger les employés et à offrir une méthode juste et transparente pour procéder à des licenciements en période de difficultés financières. Les universitaires titularisés et le personnel syndiqué d'autres universités ontariennes peuvent maintenant considérer que leurs propres conventions collectives offrent peu de protection si leurs administrations décident d'adopter l'approche de la Laurentienne.

Le choix de se prévaloir de la LACC signifie qu'un établissement financé par l'État ose fonctionner sans transparence. Par exemple, comme l'indique la **section 11.8**, en vertu de la LACC, la Laurentienne a obtenu un sursis pour toutes les demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*. Ce sursis a incité le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario à demander au tribunal de lever le sursis « sans précédent ». Ce sursis a fini par être

levé à compter du 1^{er} mai 2022. De plus, au cours de la procédure en vertu de la LACC, la Laurentienne a obtenu une ordonnance de mise sous scellés de certains documents au moment du dépôt. Le tribunal a également rendu une ordonnance exigeant la confidentialité des renseignements, des documents et des communications utilisés dans le cadre de la médiation en vertu de la LACC.

Ce manque de transparence s'est étendu à notre propre processus de travail. Nous étions effectivement confrontés à des restrictions sans précédent à notre accès à l'information à la Laurentienne. La transparence, qui est étroitement liée à la responsabilisation, représente une valeur fondamentale de la démocratie canadienne. Lorsqu'un établissement public manque de transparence, la confiance du public envers cet établissement peut s'effriter.

Enfin, on peut difficilement quantifier les dommages qui ont pu être causés à la réputation de la Laurentienne, compte tenu de la stigmatisation associée à une demande de protection contre l'insolvabilité en vertu de la LACC. Pour l'instant, la marque de l'Université a été ternie. Les anciens étudiants de l'Université, tout

comme les étudiants et les employés actuels, peuvent, à juste titre, être perturbés par l'association de leurs titres de compétences et de leur bourse à la mauvaise gestion, à la supervision insuffisante, aux batailles juridiques et aux manoeuvres politiques de leur université.

Jusqu'à présent, le Ministère a fourni une aide financière à certains étudiants directement touchés par les compressions dans les programmes. En mai 2021, le Ministère a reçu l'approbation d'un montant pouvant atteindre 5,5 millions de dollars devant être mis à la disposition de 776 étudiants. En date du 31 janvier 2022, un total de 233 000 \$ avait été distribué aux 69 étudiants qui avaient présenté une demande de soutien.

Même si l'accent doit maintenant être mis sur la reconstruction de l'Université Laurentienne, il importe de tirer des leçons de l'expérience qui pourrait permettre d'éviter qu'une situation semblable ne se produise ailleurs. Aux **annexes 1, 2 et 3** du présent rapport, nous formulons des recommandations pour l'Université Laurentienne, son Conseil et son Sénat ainsi que le ministère des Collèges et Universités.

Annexe 1 : Recommandations à l'Université Laurentienne

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Les recommandations formulées dans la présente annexe visent l'Université Laurentienne; toutefois, d'autres universités de l'Ontario devraient également étudier et mettre en oeuvre ces recommandations, le cas échéant. Nous recommandons ce qui suit à l'Université Laurentienne :

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

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

PLANIFICATION DES IMMOBILISATIONS

- 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.
 - Établir des normes relatives à l'état des bâtiments.
 - 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.
- 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.
- Élaborer une politique sur les dettes d'immobilisations qui exige que l'Université conserve des liquidités suffisantes en cas d'urgences financières éventuelles.
- 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.
- 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.

OPÉRATIONS FINANCIÈRES

- Préparer tous les budgets présentés au Conseil sur la même base que les états financiers consolidés de l'Université.
- Pour assurer l'efficacité de la fonction des finances, réévaluer le niveau de ressources au sein de la fonction et pourvoir des postes, en particulier des postes de supervision, à des personnes ayant un titre comptable professionnel, comme le titre de comptable professionnel agréé.
- 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.
- 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.
- 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.

FONDS RÉSERVÉS

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

VIABILITÉ DES PROGRAMMES UNIVERSITAIRES

- 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.
- 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 orientations scolaires de l'Université.

RESSOURCES HUMAINES

- 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.
- 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.
- Consigner nettement la justification de l'embauche des candidats retenus.
- 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.
- Veiller à ce que les salaires des cadres supérieurs ne dépassent pas les exigences législatives relatives à la rémunération des cadres du secteur parapublic.
- 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.
- 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.
- 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.

EXERCICE DE PRESSIONS

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

RELATIONS DE TRAVAIL

- S'attaquer aux causes profondes du nombre proportionnellement plus élevé de griefs déposés contre l'Université Laurentienne que toute autre université ontarienne et évaluer de façon réaliste les mesures qui peuvent être prises pour réduire le nombre futur de griefs.
- 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.
- 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.

AVOCAT

- 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.
- 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.

VÉRIFICATION EXTERNE

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

MINISTÈRE DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS ET BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE L'ONTARIO

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

Annexe 2 : Recommandations au Conseil des gouverneurs et au Sénat de l'Université Laurentienne

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Les recommandations formulées dans la présente annexe s'adressent au Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne; toutefois, les organes directeurs d'autres universités de l'Ontario devraient également étudier et mettre en oeuvre ces recommandations, le cas échéant. Nous recommandons ce qui suit au Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne :

RENSEIGNEMENTS FOURNIS AU CONSEIL

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

PLANS DE TRAVAIL

- 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.

TRANSPARENCE PUBLIQUE

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

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

RENDEMENT DU CONSEIL

- 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.
- Surveiller continuellement et évaluer annuellement le rendement du Conseil pour s'assurer qu'il s'acquitte efficacement de son devoir.
- Renouveler le mandat des membres du Conseil selon les limites établies en fonction du rendement.
- Examiner chaque année les politiques d'assurance et d'indemnisation des membres du Conseil.

CODE DE CONDUITE ET DIRECTIVES SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

- Mettre en oeuvre et respecter un code de conduite qui énonce les principes et les normes à l'intention des membres du Conseil.
- Mettre à jour les directives sur les conflits d'intérêts et exiger que tous les membres déclarent et conçoignent tous les conflits d'intérêts réels ou perçus chaque année et à mesure qu'ils surviennent.
- 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.

COMITÉS

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.

Nous recommandons ce qui suit au Sénat de l'Université Laurentienne :

- 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.

Annexe 3 : Recommandations au ministère des Collèges et Universités et au Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Nous recommandons ce qui suit au ministère des Collèges et Universités :

- 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.
- 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;
 - empêchant les universités de se restructurer en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.
- 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.
- 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.
- 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.
- Intégrer des mesures du rendement financier, comme le ratio de la dette aux revenus, aux seuils établis, et fonder l'attribution de fonds au respect de ces seuils, dans le nouveau modèle de financement axé sur le rendement.
- 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.
- Exiger des universités qu'elles signalent régulièrement les absences aux nominations de la lieutenant-gouverneure en conseil, qu'elles surveillent les absences et qu'elles s'efforcent de les combler en temps opportun.
- 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.

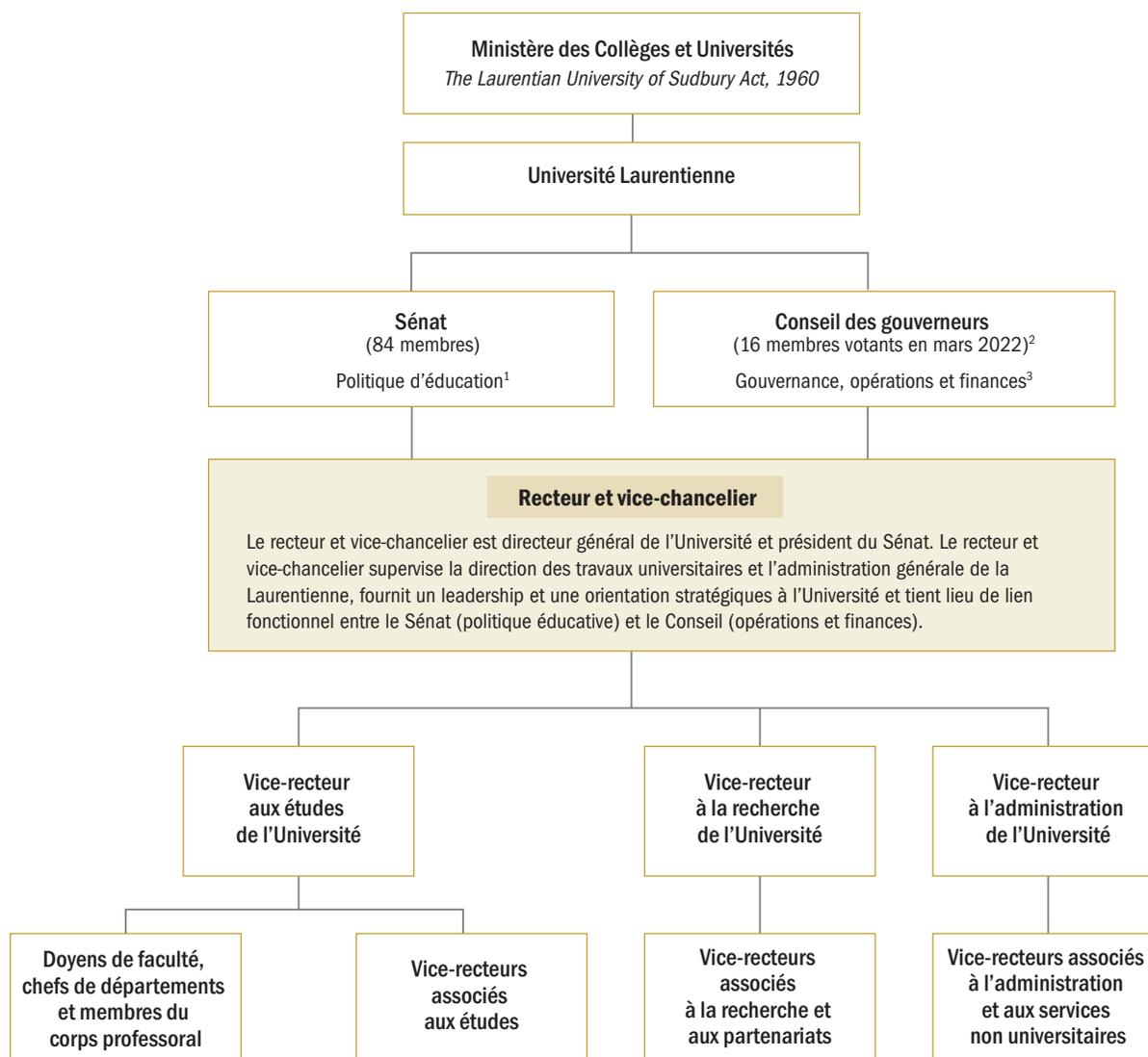
- Collaborer avec le Conseil de la Laurentienne pour qu'un leadership solide soit en place à mesure que la Laurentienne se libère du processus de la LACC.
- Fournir au gouvernement une analyse approfondie de l'incidence de la diminution des droits de scolarité et du gel sur toutes les universités avant leur mise en oeuvre afin de déterminer si les universités peuvent soutenir les répercussions de ces décisions stratégiques.

Nous recommandons ce qui suit au Bureau du commissaire à l'intégrité :

- 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*.
- 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*.

Annexe 4 : Structure organisationnelle et de gouvernance de l'Université Laurentienne

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



1. Les pouvoirs du Sénat en vertu de la Loi comprennent l'établissement du corps professoral, de départements, de chaires et de cours. Le Sénat peut élaborer des règlements régissant l'admission des étudiants, les cours et les exigences relatives à l'obtention du diplôme. Les politiques éducatives sont assujetties à l'approbation du Conseil en ce qui concerne les fonds et l'établissement des installations.
2. La loi intitulée *The Laurentian University of Sudbury Act* (la Loi) a établi que le Conseil des gouverneurs était composé de 25 membres votants. En date du 3 mars 2022, la composition du Conseil des gouverneurs a été ramenée à 16 membres votants grâce à une modification de la Loi.
3. En vertu de la Loi, le Conseil peut conclure des ententes de fédération avec d'autres collèges, acheter, louer et transporter des biens et contracter une hypothèque à leur égard, emprunter de l'argent et intenter une poursuite en son nom personnel. Le Conseil peut également prendre des règlements administratifs, des résolutions et des règlements.

Annexe 5 : Composition du Conseil des gouverneurs* au 31 mars 2020

Source des données : Université Laurentienne

Nom de famille / Prénom	Années au Conseil	Poste au Conseil (2019-2020)	Postes dans un comité ou autre poste au Conseil (2019-2020)	Organisme de mise en candidature
Bayer, Martin	3,8		Représentant du Conseil, Conseil de l'UL pour la formation des Autochtones	Université de Sudbury
Chappell, Eric	0,6		Représentant du Conseil, Comité de la planification académique	Association étudiante (nomination annuelle)
Corbeil, Suzanne	2,3		Présidente, Comité des mises en candidature; vice-présidente, Comité exécutif	Université Laurentienne
Del Missier, Sonia	7,9	Vice-présidente du Conseil	Présidente, Comité des mises en candidature; vice-présidente, Comité des relations avec le personnel	Lieutenante-gouverneure en conseil
Deni, Nancy	0,4			Lieutenante-gouverneure en conseil
Dokis, Kathy	2,1		Vice-présidente, Comité de vérification	Université Laurentienne
Faggioni, Peter	7,9		Président, Comité de l'aménagement et de la planification des biens; vice-président, Comité des mises en candidature	Lieutenante-gouverneure en conseil
Garcia, Fabiola	4,1			Lieutenante-gouverneure en conseil
Gaynor, Khari	1,4		Représentant du Conseil, Association des anciens	Association des anciens de l'Université Laurentienne
Grimbeek, Ricus	1,4			Université Huntington
Haché, Robert	0,8			Membre d'office, recteur et vice-chancelier
Harshaw, Stuart	4,4		Vice-président, Comité des finances	Université Huntington
Jean-Louis, Maxim	2,1		Vice-président, Comité conjoint du bilinguisme	Université Laurentienne
Jocko, Jennifer	0,3		Vice-présidente, Comité de liaison du comité d'éthique de la recherche	Université Laurentienne
Labine, Guy	5,9		Président, Comité exécutif	Université Thorneloe
Lacroix, Claude	13,8	Président du Conseil	Président, Comité sur la révision et la rémunération des cadres supérieurs	Université de Sudbury
Modesto, Cathy	5,8		Présidente, Comité des finances; ancienne membre externe de la collectivité du Comité de vérification (du 23 septembre 2013 au 20 juin 2014)	Université de Sudbury

Nom de famille / Prénom	Années au Conseil	Poste au Conseil (2019-2020)	Postes dans un comité ou autre poste au Conseil (2019-2020)	Organisme de mise en candidature
Montgomery, Brian	4,8		Président, Comité de liaison du comité d'éthique de la recherche; président, Comité des relations avec le personnel; représentant du Conseil, comité des pensions	Université Thorneloe
Otranto, Dino	0,3			Université Huntington
Sartoretto, Tina	4,8		Présidente, Comité conjoint du bilinguisme; représentante du Conseil, Sénat	Lieutenante-gouverneure en conseil
St. Pierre, Aaron	0,6			Association étudiante (échelonnement des mandats, nomination annuelle)
Toulouse, Nelson	1,4			Université Laurentienne
Witty, Jennifer	14,8			Université Laurentienne
Wood, Ian	10,8		Président, Comité de vérification	Université Huntington
Xavier, Peter	2,8			Université Thorneloe

* La loi intitulée *The Laurentian University of Sudbury Act* (la Loi) a établi que le Conseil des gouverneurs était composé de 25 membres votants. En date du 3 mars 2022, la composition du Conseil des gouverneurs a été ramenée à 16 membres votants grâce à une modification de la Loi.

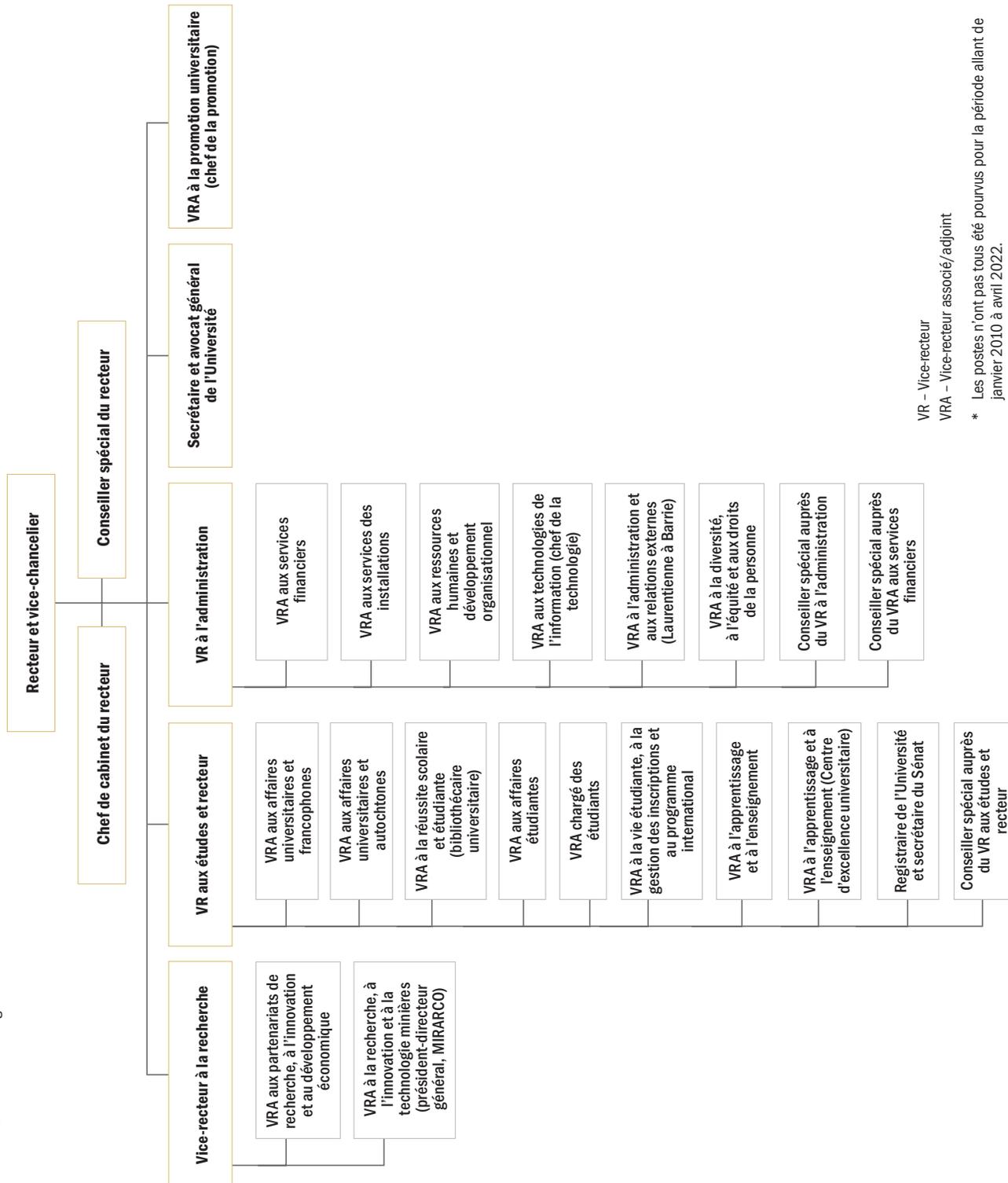
Annexe 6 : Certains présidents et vice-présidents du Conseil et des comités (2010-2021)

Source des données : Université Laurentienne

	Jun 2010	Jun 2011	Jun 2012	Jun 2013	Jun 2014	Jun 2015	Jun 2016	Jun 2017	Jun 2018	Jun 2019	Jun 2020	Jun 2021	Déc. 2021
Président du Conseil des gouverneurs	Floyd Laughren			Michael Atkins			Jennifer Witty			Claude Lacroix			
Vice-président du Conseil des gouverneurs	Michael Atkins			Jennifer Witty			Claude Lacroix			Sonia Del Missier			
Président du Comité exécutif	Jennifer Witty			Claude Lacroix			Sonia Del Missier			Guy Labine		Fabiola Garcia	
Vice-président du Comité exécutif	Aucune personne nommée			Andrew Battistoni	John Pollesel	Claudette Paquin	Peter Faggioni	Cathy Modesto	Aucune personne nommée	Suzanne Corbeil	Maxim Jean-Louis	Aucune personne nommée	
Président du Comité de vérification	Aucun comité	John Pollesel	Claude Lacroix	Andrew Battistoni	Andrew Battistoni	Ian Wood					Kathy Dokis		
Vice-président du Comité de vérification	Aucune personne nommée			John Pollesel	Claudette Paquin	Jean-Marc Spencer	Claudette Paquin	Martin Bayer	Aucune personne nommée	Kathy Dokis	Martin Bayer	Aucune personne nommée	
Président du Comité des finances	Stan Pawlowicz					Cathy Modesto						Aucune personne nommée	
Vice-président du Comité des finances	Aucune personne nommée			Sonia Del Missier	Cathy Modesto	Guy Labine	David White		Aucune personne nommée	Stuart Harshaw	Peter Xavier	Aucune personne nommée	
Président du Comité de l'aménagement et de la planification des biens	Claude Lacroix		Ian Wood			Peter Faggioni							
Vice-président du Comité de l'aménagement et de la planification des biens	Aucune personne nommée			Peter Faggioni		Karen Hansen	Lorella Hayes	Fabiola Garcia	Aucune personne nommée		Cathy Modesto	Aucune personne nommée	
Président du Comité sur la révision et la rémunération des cadres supérieurs	Aucune personne nommée	Floyd Laughren		Michael Atkins			Jennifer Witty			Claude Lacroix			
Vice-président du Comité sur la révision et la rémunération des cadres supérieurs	Aucune personne nommée			Jennifer Witty			Aucune personne nommée						
Président du Comité des relations avec le personnel	Marc Boissonneault						Guy Labine			Brian Montgomery			
Vice-président du Comité des relations avec le personnel	Aucune personne nommée			David White	Brian Montgomery	Brian Montgomery			Aucune personne nommée	Sonia Del Missier	Guy Labine	Aucune personne nommée	
Président du Comité spécial de la gouvernance	Jennifer Witty		Aucun comité										
Président du Comité spécial de planification d'urgence	Aucun comité											Sonia Del Missier	

Annexe 7 : Haute direction, 2010–2021*

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



VR – Vice-recteur

VRA – Vice-recteur associé/adjoint

* Les postes n'ont pas tous été pourvus pour la période allant de janvier 2010 à avril 2022.

Annexe 8 : Certains postes de cadre supérieur, entre janvier 2010 et février 2022

Source des données : Université Laurentienne

	Janv. 2010	Janv. 2011	Janv. 2012	Janv. 2013	Janv. 2014	Janv. 2015	Janv. 2016	Janv. 2017	Janv. 2018	Janv. 2019	Janv. 2020	Janv. 2021	Janv. 2022
Recteur	Dominic Giroux												
VR à l'administration	Robert Bourgeois	Carol McAulay											
VR aux études et recteur	Robert Kerr	Pierre Zundel											
VR à la recherche ²	Patrice Sawyer	Anne-Marie Mawhiney ¹		Rui Wang	Serge Demers ¹		Rizwan Haq ¹	Serge Demers ¹		Marie-Josée Berger		Tammy Eger ³	Michel Piche ¹
Chef de cabinet	Chris Mercer	Gisele Regimbal		Alex Freedman	Serge Demers		Diane Roy ¹		Aucune personne nommée		Serge Demers		
Secrétaire et avocat général de l'Université	Sara Kunto	Shauna Leitimaki											
Secrétaire intérimaire de l'Université	Aucune personne nommée												
VR aux ressources humaines	Bernard Beaulieu	Therese Klotz											
VR aux services des installations	Aucune personne nommée												
VPA, Diversité, équité et droits de la personne	Aucune personne nommée												
VR de la Laurentienne à Barrie	Aucune personne nommée												
VR à la vie étudiante et à l'inscription aux programmes	Aucune personne nommée												
VR aux services financiers	Normand Lavalée												

VR – Vice-recteur associé/adjoint (certains postes de VR ont été au niveau de directeur général jusqu'en 2016).
VR – Vice-recteur

1. Intérimaire.
2. Avant 2015, le titre était « vice-président, Affaires francophones, recherche et études supérieures ».
3. Tammy Eger a occupé ce poste à titre intérimaire de janvier 2020 à juillet 2020; titulaire depuis juillet 2020.

Annexe 9 : Critères d'examen

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Critères d'audit – Laurentienne

Planification stratégique

1. Les plans stratégiques reposent sur des données probantes, renferment des cibles mesurables et tiennent compte des buts et objectifs à court, moyen et long terme de la Laurentienne, y compris la viabilité financière de l'Université. Les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés sont surveillés et font l'objet de rapports publics.

Programmes universitaires

2. La série de programmes d'études supérieures et de premier cycle de l'Université Laurentienne est planifiée dans le respect des principes d'économie et d'efficacité, conformément aux lois, règlements, ententes et politiques applicables ainsi qu'au mandat de l'Université Laurentienne d'atteindre les résultats escomptés pour les étudiants et la province.

Activités financières

3. La Laurentienne dispose d'un solide processus de planification financière et de budgétisation qui est évalué régulièrement par rapport aux résultats réels pour éclairer la prise de décisions.
4. D'importantes dépenses d'immobilisations et de fonctionnement sont approuvées à la suite d'une analyse coûts-avantages rigoureuse. Elles sont effectuées conformément aux politiques et aux pratiques exemplaires afin d'optimiser les ressources.
5. Il existe des politiques et procédures efficaces pour gérer et manipuler l'argent comptant sans restriction et avec restriction.
6. Les états financiers de la Laurentienne fournissent suffisamment de renseignements appropriés sur les opérations, les circonstances ou les événements qui doivent être divulgués en raison de leur taille, de leur nature ou de leur incidence pour comprendre la situation financière et les résultats de fonctionnement.
7. L'utilisation d'un mécanisme de financement par emprunt et d'autres facilités de crédit fait l'objet d'une évaluation critique afin que leurs frais de service puissent être assumés de manière financièrement viable. En outre, lorsque des préoccupations sont soulevées, l'Université prend des mesures correctives en temps opportun.
8. Les activités des universités sont évaluées régulièrement pour en assurer l'efficacité et la viabilité financière.
9. Les pratiques exemplaires en matière de gestion de la trésorerie, y compris la séparation des fonds grevés d'affectations externes comme ceux liés aux subventions de recherche et aux dons, sont suivies.

Gouvernance

10. Le Conseil de la Laurentienne possède collectivement les compétences et les connaissances nécessaires pour superviser efficacement ses activités.
11. Le Conseil a mis en place des politiques et des processus pour repérer et prévenir les conflits d'intérêts afin qu'il fonctionne objectivement.
12. Le Conseil et le Sénat reçoivent les renseignements nécessaires pour superviser les activités de la Laurentienne.
13. Les dépenses engagées par le Conseil et le Sénat sont raisonnables et nécessaires pour fonctionner efficacement.

Ressources humaines

14. Les pratiques d'embauche, de promotion et de cessation d'emploi assurent l'équité et la responsabilisation ainsi que la conformité aux pratiques exemplaires et aux exigences juridiques. De plus, elles sont documentées.
15. Le nombre, le coût et le ratio du personnel et des entrepreneurs externes sont évalués et rajustés régulièrement pour assurer l'efficacité des opérations et la viabilité financière.

-
16. Les relations de travail sont gérées de manière efficace et collégiale pour appuyer les opérations de l'Université et réduire au minimum les coûts liés aux conflits. Les griefs des syndicats sont traités conformément aux pratiques exemplaires et aux obligations juridiques.

Efficacité et rapports publics

17. Des données actuelles, exactes et complètes sur l'efficacité des programmes et des services de la Laurentienne sont recueillies périodiquement, analysées et utilisées par la direction, le Conseil et le Sénat pour améliorer la prise de décisions et les programmes; cela inclut des données financières et opérationnelles.
18. Des mesures et des cibles de rendement sont fixées et font l'objet d'un suivi et de comparaisons par rapport aux résultats obtenus dans les faits, et cette information est rendue publique, ce qui fait que les résultats escomptés sont obtenus et que des correctifs sont apportés rapidement lorsque des problèmes sont décelés.

Critères d'audit – Ministère des Collèges et Universités

Financement et surveillance financière

1. Le Ministère évalue régulièrement les activités financières des universités pour assurer leur viabilité et intervient au besoin pour corriger les problèmes relevés.
2. Le financement accordé aux universités appuie des opérations durables et cadre avec les objectifs du gouvernement, et le Ministère veille à ce qu'il soit utilisé aux fins prévues.

Soutien opérationnel et surveillance

3. Le Ministère a conclu des ententes avec les universités pour assurer l'efficacité et l'efficience de leurs activités qui correspondent aux intérêts provinciaux et fournit une orientation et un soutien opérationnels pour promouvoir les pratiques exemplaires dans les universités.
-

Annexe 10 : Chronologie des mesures prises par le Comité permanent des comptes publics pour remédier aux restrictions à la portée imposées par la Laurentienne

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Date	Mesure prise	Description
2021		
28 avril	Réussite de l'audit de l'optimisation des ressources de la Laurentienne	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a adopté une motion demandant que le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario procède à un audit de l'optimisation des ressources concernant les activités de la Laurentienne pour la période de 2010 à 2020. Il est ressorti de la discussion sur la motion que le Comité souhaitait que l'audit se penche sur ce qui s'est produit pour amener la Laurentienne à se prévaloir du processus de la <i>Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies</i> (LACC), afin de rendre la situation plus transparente et de cerner les leçons apprises. Le Comité a également indiqué qu'il aimerait que l'audit se poursuive et qu'il [traduction] « veille à ce que quelque chose de ce genre ne se produise pas dans un autre établissement universitaire ».
15 octobre	Demande officielle à l'Université Laurentienne	<ul style="list-style-type: none"> Une fois que nous avons informé le Comité des restrictions que la Laurentienne imposait à notre travail, le Comité a officiellement demandé des renseignements à l'Université Laurentienne en conjonction avec la motion du Comité. Le Règlement et le privilège parlementaire de la <i>Loi sur l'Assemblée législative</i> confèrent au Comité le pouvoir d'ordonner la production de documents ou de choses qu'il juge nécessaires à son travail.
22 octobre	Suivi de la demande officielle par le Comité	<ul style="list-style-type: none"> Le 19 octobre 2021, un conseiller juridique externe de la Laurentienne a envoyé au Comité une lettre indiquant que la Laurentienne ne pouvait respecter le délai demandé et qu'elle ne fournirait pas de renseignements privilégiés ou de renseignements relatifs au processus de la LACC. En réponse, le Comité a fait parvenir une lettre à la Laurentienne indiquant que le Comité avait le pouvoir de commander la production de ces documents. La lettre du Comité indiquait que les documents ne seraient pas rendus publics par le Comité et n'auraient donc aucune incidence négative. Le Comité a fourni une liste de documents qui, au dire de la vérificatrice générale, seraient facilement accessibles à la Laurentienne. Celle-ci pourrait fournir ces documents en peu de temps, sans avoir à déployer trop d'efforts. Le Comité a offert une prolongation du délai pour le dépôt de tous les autres documents.
3 novembre	Deuxième suivi de la demande officielle par le Comité	<ul style="list-style-type: none"> Le 29 octobre 2021, le conseiller juridique externe de la Laurentienne a fait parvenir au Comité une lettre mentionnant que la Laurentienne est uniquement libre de fournir des documents qui ne contiennent pas de renseignements privilégiés et qui ne sont pas assujettis à la confidentialité conformément aux ordonnances des tribunaux. Le conseiller juridique ne croyait pas non plus que la Laurentienne puisse respecter le délai prolongé qui a été établi par le Comité dans sa lettre du 22 octobre à la Laurentienne. En réponse, le Comité a envoyé à la Laurentienne une lettre indiquant que la demande initiale n'avait fait l'objet d'aucun progrès, la Laurentienne ne lui ayant pas encore fourni de documents. Il a ajouté qu'il pourrait devoir demander que le président ordonne de faire respecter sa demande. La lettre renfermait également un certain nombre de questions auxquelles la Laurentienne devait répondre en ce qui concerne son refus de fournir des documents, qu'elle justifiait en faisant valoir le caractère privilégié des renseignements et la confidentialité ordonnée par le tribunal.

Date	Mesure prise	Description
18 novembre	Troisième suivi de la demande officielle par le Comité	<ul style="list-style-type: none"> Le 10 novembre 2021, le conseiller juridique externe de la Laurentienne a envoyé au Comité une lettre répondant aux questions de celui-ci. Il a notamment déclaré qu'il ne croyait pas que le Comité avait le droit d'exiger la production de documents privilégiés. Le conseiller juridique externe de la Laurentienne voulait également connaître les mesures de confidentialité prises par le Comité pour atténuer le risque de divulgation. En réponse, le Comité a envoyé une lettre à la Laurentienne pour inviter le recteur et le président du Conseil à une séance à huis clos. Le Comité les a informés que si le recteur et le président du Conseil décidaient de ne pas comparaître devant le Comité, la question serait signalée à la Chambre et le président de la Chambre recevrait une demande d'ordonner la comparution.
30 novembre	La Laurentienne a offert au Comité et à la vérificatrice générale une entente comportant des restrictions	<ul style="list-style-type: none"> Le conseiller juridique externe de la Laurentienne a informé le Comité et la vérificatrice générale que s'ils renonçaient à demander des renseignements privilégiés liés à la restructuration de l'Université Laurentienne, celle-ci leur fournirait tous les documents créés avant que l'Université ait commencé à consulter un conseiller juridique externe en matière d'insolvabilité en mars 2020 (y compris ceux qui sont visés par le privilège) et certains documents non protégés par la LACC ayant été élaborés après cette date. Pour que la proposition comportant les restrictions ci-dessus soit acceptée, elle devrait constituer une résolution complète et définitive de la demande de documents faite par le Comité et de la question du privilège qui s'est posée relativement à l'audit de l'optimisation des ressources par la vérificatrice générale. Le Comité a demandé d'effectuer un audit de l'optimisation des ressources pour la période de 2010 à 2020, de tirer des conclusions relativement à ce qui a mené à la détérioration de la situation financière de la Laurentienne et de se prévaloir de la LACC le 1^{er} février 2021. Par conséquent, les 10 mois écoulés entre mars 2020 et décembre 2020 seraient essentiels pour répondre à cette question. Tant le Comité que la vérificatrice générale ont décliné l'offre de la Laurentienne.
1 ^{er} décembre	Le recteur et le président du Conseil de la Laurentienne comparaissent devant le Comité à huis clos.	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité a tenu une réunion à huis clos.
8 décembre	Le Comité présente une demande de mandat du président	<ul style="list-style-type: none"> Étant donné que le Comité a conclu que la Laurentienne offrait de produire uniquement des documents assujettis à des « conditions tout à fait inacceptables remettant en question les droits et privilèges du Parlement », le Comité a adopté une motion demandant que la Chambre autorise le président à remettre un mandat pour ordonner et obliger la production des documents demandés.
9 décembre	La Chambre vote à l'unanimité en faveur du mandat historique du président	<ul style="list-style-type: none"> Le président du Comité permanent des comptes publics dépose un rapport recommandant que la Chambre contraigne le recteur et le président du Conseil de la Laurentienne à produire les documents demandés par le Comité d'ici le 1^{er} février 2022. Après un débat au cours duquel toutes les parties se sont prononcées en faveur de l'émission par le président d'un mandat pour obliger la production de documents de la Laurentienne, la Chambre a voté à l'unanimité pour approuver l'émission du mandat du président de la Chambre au recteur et au président du Conseil de la Laurentienne. Un mandat du président est un outil rarement utilisé par le Parlement. Un tel mandat n'a été produit en Ontario que deux autres fois depuis le début des années 1990.

Date	Mesure prise	Description
15 décembre	La Laurentienne demande la suspension du mandat du président	<ul style="list-style-type: none"> Le conseiller juridique externe de la Laurentienne a déposé des documents demandant au tribunal de suspendre (une décision judiciaire qui interrompt d'autres procédures juridiques) le mandat du président et de fixer une date ultérieure pour déterminer si l'Assemblée législative de l'Ontario a le pouvoir de forcer la production des documents qu'elle avait demandés.
2022		
18 janvier	Le président de la Chambre, le procureur général et la vérificatrice générale défendent le mandat du président devant la Cour supérieure de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> Les représentants juridiques du président de l'Assemblée législative de l'Ontario, du ministère du Procureur général de l'Ontario, du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, de l'Université Laurentienne, de l'Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne et de l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université ont présenté des arguments devant le juge en chef de la Cour supérieure de justice de l'Ontario.
26 janvier	Décision de la Cour supérieure de l'Ontario sur la demande de sursis de la Laurentienne	<ul style="list-style-type: none"> La Cour supérieure de l'Ontario a statué que la suspension ne s'applique qu'aux documents visés par l'ordonnance de mise sous scellés et l'ordonnance de médiation dans le cadre des procédures de la Laurentienne en vertu de la LACC. La Laurentienne doit donc fournir tous les autres documents demandés par le Comité, y compris tous les autres documents privilégiés.
28 janvier	La Laurentienne écrit au Comité avec une proposition en réponse à la décision du juge en chef du 26 janvier	<ul style="list-style-type: none"> La Laurentienne a écrit au Comité pour lui indiquer qu'elle ne pourrait pas produire tous les documents avant le 1^{er} février 2022. La Laurentienne a proposé de remettre deux disques durs au Comité. Le premier lecteur contiendrait des renseignements jusqu'à la demande du Comité du 15 octobre 2021 pour le personnel et les ministères qui n'ont pas participé aux travaux liés à la médiation en vertu de la LACC ou aux pièces scellées, et des renseignements jusqu'en janvier ou février 2021 pour ceux qui ont participé aux travaux liés à la médiation en vertu de la LACC ou aux pièces scellées. Le deuxième disque dur contiendrait le reste du matériel après janvier 2021, mais il serait chiffré, et la Laurentienne ne fournirait le mot de passe au disque dur que si les tribunaux décidaient que la Laurentienne devait produire tous les documents.
30 janvier	Le Comité indique qu'il n'est pas satisfait et veut toujours tous les documents demandés de janvier 2021 à octobre 2021 qui ne sont pas scellés ou assujettis aux ordonnances de confidentialité des juges.	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité a indiqué qu'il accepterait les disques durs, mais a demandé à la Laurentienne de s'efforcer de bonne foi d'examiner et de séparer avec diligence ses dossiers sur le deuxième disque qui ne sont pas visés par les ordonnances de confidentialité judiciaire afin que le Comité puisse les recevoir dès que possible.
1 ^{er} février	La Laurentienne fournit deux disques durs au Comité	<ul style="list-style-type: none"> La Laurentienne a remis les deux disques durs au Comité comme indiqué dans sa lettre du 28 février 2022. Le deuxième disque dur est chiffré et le Comité n'a pas reçu le mot de passe.
23 février	Le Comité demande à la Laurentienne des mises à jour hebdomadaires	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité a écrit à l'Université Laurentienne pour lui demander des mises à jour hebdomadaires résumant les progrès de l'Université Laurentienne par rapport aux documents en suspens qu'il lui reste à fournir.

Date	Mesure prise	Description
23 février	La Laurentienne continue de fournir périodiquement des lots de courriels et de documents au Comité sans date précise quant à la date à laquelle tous les documents seront fournis.	<ul style="list-style-type: none"> La Laurentienne a embauché Deloitte pour étudier les courriels et les documents retenus par le Comité. La Laurentienne a commencé à fournir des lots de documents supplémentaires au Comité. L'ordre et la logique des documents fournis n'étaient pas clairs.
14 mars	Le Comité détermine des renseignements supplémentaires qui n'ont pas été fournis dans sa demande initiale d'octobre 2021	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité a écrit à l'Université Laurentienne et a relevé un certain nombre de documents manquants qui n'ont pas été fournis par l'Université Laurentienne, y compris les factures juridiques, les documents du conseil d'administration, les griefs, le travail des consultants externes et les frais de déplacement à l'étranger.
29 mars	La Laurentienne répond et fournit des documents supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> En réponse au suivi du Comité du 14 mars sur les documents manquants, la Laurentienne a répondu et fourni des factures juridiques avec de nombreux éléments demandés qui étaient en suspens.
29 avril	La Laurentienne a conclu qu'il convient de remettre des documents au Comité	<ul style="list-style-type: none"> La Laurentienne a écrit au Comité et indiqué que les documents fournis « concluent notre engagement à produire tous les documents restants à l'exception de ceux qui demeurent assujettis à l'ordonnance du juge en chef Morawetz ».
3 mai	L'Ontario déclenche une élection	<ul style="list-style-type: none"> Brefs électoraux rédigés, dissolvant la législature et entraînant l'expiration du mandat du président. Le Comité n'a pas reçu tous les documents exigés par le mandat du président.

Annexe 11 : Chronologie des activités financières et opérationnelles pendant le déclin financier de l'Université Laurentienne, de février 2009 à février 2020

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

2009

20 février

Le Conseil approuve le plan de rétablissement de la viabilité 2009 pour régler les difficultés financières.

1^{er} avril

Nouveau recteur (embauché, en poste du 1^{er} avril 2009 au 20 août 2017)

30 avril

L'actif non affecté de la Laurentienne est inférieur à 0 \$. La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 15,3 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 (ramené à 14,6 millions en 2009-2010).

19 juin

Le Conseil approuve le projet d'immobilisations de l'École d'architecture (coût final de 44,5 millions de dollars).

31 août

La Laurentienne établit un nouveau chef de cabinet au poste de recteur et un bureau de chef de cabinet qui, ensemble, coûtent 200 000 \$ par année en moyenne entre 2009 et 2019, alors que le poste a été supprimé.

2010

1^{er} février

Le recteur commence à donner accès à un compte de dépenses discrétionnaires pour les dépenses liées à la recherche à certains cadres universitaires, comme les doyens ou les vice-recteurs associés aux études, qui avaient un accès limité aux fonds de recherche parce qu'ils avaient accepté un poste de cadre.

26 février

Le Conseil approuve le projet d'immobilisations de la Résidence Est (coût définitif de 20,6 millions de dollars).

23 avril

Le Conseil approuve les modifications apportées à la politique de la Laurentienne en matière de capital afin de la rendre moins restrictive en excluant certains types de dettes des calculs (p. ex., résidence étudiante).

23 avril

Nomination du nouveau président du Conseil des gouverneurs (entrée en vigueur le 18 juin 2010)

30 avril

La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 5,8 millions de dollars pour l'exercice 2009-2010.

1^{er} juillet

Création d'un poste de membre de la haute direction, soit celui de vice-recteur, Laurentienne, à Barrie

2011

30 avril

La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 6,8 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011 (ramené en 2011-2012 à un déficit de 6,5 millions de dollars).

28 novembre

Un membre du Comité de l'aménagement et de la planification des biens ne déclare pas de conflit et vote pour embaucher une firme avec laquelle il travaillait auparavant comme architecte de résidence étudiante.

2012

30 avril

La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 13,3 millions de dollars pour l'exercice 2011-2012 (ramené à 4,2 millions en 2012-2013).

22 juin

Le Conseil approuve le projet d'immobilisations de modernisation du campus (coût définitif de 58,9 millions de dollars).

(suite à la page 99)

7 août

Un nouveau poste à la haute direction, de vice-recteur associé, Administration et relations externes pour son campus de Barrie est créé.

14 décembre

Le Conseil annule sa politique d'exiger des dépenses d'exploitation de 1,5 % pour l'entretien reporté, et le vice-recteur de l'Administration de l'époque indique qu'elle n'a jamais été suivie.

2013**19 avril**

Le Conseil approuve un report de l'élimination de son déficit accumulé de 2018-2019 à 2027-2028.

19 avril

Nomination du nouveau président du Conseil des gouverneurs (entrée en vigueur le 21 juin 2013)

30 avril

La Laurentienne n'a plus suffisamment de liquidités et de placements réservés pour financer des obligations financières reportées, y compris des subventions de recherche. La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 6,7 millions de dollars pour l'exercice 2012-2013 (ramené à 0,2 million de dollars en 2013-2014).

1^{er} juillet

La Laurentienne commence à étendre l'accès au compte de dépenses discrétionnaires pour les dépenses liées à la recherche au recteur et à presque tous les cadres supérieurs non universitaires qui n'effectuent pas d'activités de recherche.

2014**3 mars**

Un nouveau poste à la haute direction, à titre de dirigeant principal de l'avancement, est créé.

1^{er} avril

Le Ministère commence à suivre certaines mesures du rendement des universités à compter de l'année universitaire 2014-2015.

30 avril

La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 1,4 million de dollars pour l'exercice 2013-2014.

20 juin

Le Conseil approuve le projet d'immobilisations de Centre étudiant (coût définitif de 9,3 millions de dollars).

1^{er} juillet

Un nouveau poste à la haute direction est ajouté lorsque le poste unique de vice-recteur aux études (recherche et affaires francophones) est scindé en deux postes, soit ceux de vice-recteur à la recherche et de vice-recteur associé aux affaires francophones.

16 octobre

Le Conseil approuve le projet d'immobilisations de l'immeuble de la recherche, de l'innovation et du génie (coût définitif de 28,9 millions de dollars).

2015**13 février**

Le Conseil approuve le projet d'immobilisations du Laboratoire de recherche cardiovasculaire et métabolique (coût définitif de 5,9 millions de dollars).

30 avril

La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 1,7 million de dollars pour l'exercice 2014-2015.

1^{er} novembre

Un poste de vice-recteur associé à la recherche, à l'innovation et à la technologie dans l'industrie minière est créé.

2016**12 février**

Le Conseil approuve la fermeture du campus de Barrie à compter de mai 2019.

24 février

L'Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL) dépose une première demande de grief pour que l'Université fasse valoir la clause d'obligation financière en vertu de sa convention collective.

(suite à la page 100)

3 mars

Création d'un poste à la haute direction de vice-recteur associé, Partenariats de recherche, innovation et développement économique

1^{er} avril

Création d'un poste à la haute direction de vice-recteur adjoint, Diversité, équité et droits de la personne

15 avril

Nomination du nouveau président du Conseil des gouverneurs (à compter du 17 juin 2016)

15 avril

Le Conseil apprend que la Banque Royale du Canada refuse d'accorder un nouveau financement. Le Conseil approuve l'établissement d'une nouvelle ligne de crédit d'exploitation de 20 millions de dollars (une entente de ligne de crédit a par la suite été signée avec Desjardins pour 20 millions de dollars).

30 avril

L'actif à court terme de la Laurentienne est inférieur au passif à court terme. La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 2,0 millions de dollars pour l'exercice 2015-2016.

2017**1^{er} janvier**

Création d'un poste à la haute direction de vice-recteur associé, Apprentissage et enseignement

23 janvier

Dans son évaluation annuelle des risques, la Laurentienne qualifie d'extrêmes les défaillances majeures des bâtiments et des infrastructures attribuables à des travaux d'entretien différés.

6 février

L'APPUL dépose une deuxième demande de grief dans laquelle elle demande à l'Université de faire valoir la clause d'obligation financière en vertu de sa convention collective.

10 février

Le Conseil approuve le plan de viabilité à long terme 2017 pour faire face à des difficultés financières.

30 avril

La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 1,8 million de dollars pour l'exercice 2016-2017.

1^{er} mai

Quatre postes de directeur exécutif à l'Université deviennent des postes de vice-recteur associé, notamment aux ressources humaines et au développement organisationnel, aux services financiers, aux services des installations et à la vie étudiante, à la gestion des inscriptions et à l'international. Après cette modification de titres, les salaires annuels pour ces quatre postes ont augmenté de plus de 16 000 \$ en moyenne.

1^{er} juillet

Les membres de l'association des professeurs (APPUL) reçoivent une augmentation salariale de 1,5 %.

Les membres du syndicat du personnel (SEUL) reçoivent une augmentation salariale de 1,5 %. Création d'un poste à la haute direction de vice-recteur associé à l'apprentissage et à l'enseignement (centre d'excellence académique)

21 août

Nomination du président par intérim après la démission du président pour occuper un nouveau poste dans une autre organisation (du 21 août 2017 au 30 juin 2019)

10 octobre

La convention collective pour 2017-2020 est conclue à la suite de la grève des membres de l'association des professeurs (APPUL).

15 décembre

Le Conseil approuve une augmentation annuelle de la rémunération sur trois ans pour son personnel administratif et professionnel, y compris les cadres supérieurs, rétroactivement au 1^{er} juillet 2017 (1,7 %) et au 1^{er} juillet 2018 (2,3 %) et au 1^{er} juillet 2019 (1,5 %).

(suite à la page 101)

2018**30 avril**

Le financement interne (utilisation de fonds réservés) passe à 29 millions de dollars. La Laurentienne déclare un excédent d'exploitation de 2,1 millions de dollars pour l'exercice 2017-2018.

1^{er} juillet

Le personnel administratif et professionnel, y compris les cadres supérieurs, reçoit une augmentation salariale de 2,3 %.

Les membres de l'association des professeurs (APPUL) reçoivent une augmentation salariale de 1,6 %.

Les membres du syndicat du personnel (SEUL) reçoivent une augmentation salariale de 1,5 %.

6 août

130 étudiants étrangers d'Arabie saoudite se retirent de la Laurentienne, ce qui, selon l'Université, lui coûtera 3 millions de dollars en droits de scolarité et en frais accessoires.

2019**17 janvier**

Le Ministère annonce une réduction de 10 % des droits de scolarité au pays pour l'année scolaire 2019-2020 et un gel des droits de scolarité au pays à ce niveau réduit pour l'année scolaire suivante (2020-2021).

26 avril

Nomination du nouveau président du Conseil des gouverneurs (à compter du 21 juin 2019)

30 avril

L'utilisation de la ligne de crédit passe à 18 millions de dollars. La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 4,1 millions de dollars pour l'exercice 2018-2019.

21 juin

Le Conseil approuve la hausse de la ligne de crédit de Desjardins à 26 millions de dollars.

1^{er} juillet

Embauche d'un nouveau président

Les membres de l'association des professeurs (APPUL) reçoivent une augmentation salariale de 1,7 %.

Les membres du syndicat du personnel (SEUL) reçoivent une augmentation salariale de 1,5 %.

Le personnel administratif et professionnel, y compris les cadres supérieurs, reçoit une augmentation salariale de 1,5 %

28 octobre

Le dernier grand projet d'immobilisations, le Centre étudiant de la Laurentienne, est terminé.

13 décembre

Le Conseil approuve l'augmentation salariale de 1 % à compter du 1^{er} juillet 2020 et un nouveau cadre de primes au rendement prévoyant des primes au rendement pouvant atteindre 2 % pour l'ensemble du personnel administratif et professionnel rétroactivement au 1^{er} juillet 2019.

2020**12 février**

La Laurentienne reçoit un financement supplémentaire de 4,3 millions de dollars dans le cadre d'une subvention pour la viabilité du Nord de l'Ontario accordée par le Ministère à toutes les universités du Nord de l'Ontario pour compenser la réduction des frais de scolarité de la province. Le montant de la bourse de la Laurentienne était le versement le plus important de tous les établissements admissibles.

28 février

Le rapport de la Laurentienne sur la viabilité présenté au ministère des Collèges et Universités indique que des économies de plus de 20 millions de dollars ont été réalisées depuis 2018. Ce rapport souligne l'importance de maintenir les niveaux de financement du Ministère, notamment au moyen de subventions de soutien ponctuelles supplémentaires.

30 avril

La Laurentienne déclare un déficit d'exploitation de 3,1 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020 (ramené en 2020-2021 à un déficit de 3,4 millions de dollars).

Remarque : Pour un échéancier couvrant la période de mars 2020 à janvier 2022, voir l'**annexe 21**.

Annexe 12 : Revenus et charges d'exploitation pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en millions de dollars)

Source des données : États financiers audités de l'Université Laurentienne

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Revenus												
Subventions et contrats de fonctionnement	69,7	70,3	73,3	74,9	76,8	75,1	75,7	78,3	78,8	80,1	86,2	79,3
Droits de scolarité	31,3	35,5	38,8	44,7	47,2	50,6	52,0	55,5	54,9	55,6	53,2	58,3
Subventions et contrats de recherche	19,0	18,5	15,6	14,3	16,5	18,8	21,7	20,8	30,1	24,7	24,2	22,4
Autres frais et revenus	12,6	15,5	14,0	11,2	13,8	14,8	15,6	15,1	13,5	14,9	16,7	22,2
Vente et services	10,8	12,1	11,9	9,3	9,4	10,5	11,1	11,3	12,5	12,5	11,6	5,6
Amortissement des apports en capital reportés	3,1	3,6	3,4	3,3	3,3	3,2	3,2	3,9	4,6	4,7	5,6	5,6
Revenu de placements ¹	1,2	2,8	0,2	3,0	4,0	2,5	-	3,9	1,0	2,7	(1,0)	-
Total des revenus	147,7	158,2	157,4	160,7	171,0	175,4	179,2	188,7	195,4	195,2	197,6	193,4
Dépenses												
Salaires et avantages sociaux	105,7	111,7	111,5	112,0	119,1	122,0	125,5	134,3	126,8	134,9	134,8	128,4
Exploitation et recherche	23,1	23,8	20,9	20,3	22,8	25,3	24,5	24,1	33,4	27,9	28,3	17,7
Charges locatives	7,1	7,6	8,9	11,3	12,4	11,7	12,3	13,2	12,4	15,2	15,3	12,0
Bourses d'études	10,5	12,4	10,6	10,6	11,0	11,5	11,7	11,3	11,5	11,4	12,1	12,6
Amortissement des immobilisations	6,5	6,2	6,4	6,3	7,1	6,7	6,7	7,7	9,3	9,9	10,4	10,5
Autre ²	0,7	3,0	3,2	-	-	-	0,5	-	-	-	-	-
Coûts de restructuration ³	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	78,9
Total des dépenses	153,5	164,7	161,6	160,5	172,4	177,1	181,2	190,6	193,3	199,3	200,9	260,1
Excédent (déficit)	(5,8)	(6,5)	(4,2)	0,2	(1,4)	(1,7)	(2,0)	(1,8)	2,1	(4,1)	(3,4)	66,7

1. En 2020-2021, la Laurentienne a relevé des erreurs dans l'affectation des revenus de placement aux fonds de dotation et dans la répartition des montants des fonds de dotation des années précédentes. La Laurentienne a corrigé cette erreur en reprenant 2019-2020 pour éliminer les pertes en matière de placement et en modifiant sa méthode comptable pour comptabiliser les investissements nets des fonds de dotation grevés d'affectations externes (déduction faite des frais d'administration, des charges et des distributions aux apports reportés) sous forme d'augmentations directes (diminutions) de l'actif net des fonds de dotation.

2. Les autres comprennent le montant net des éléments suivants des états financiers pour un exercice donné : variation de la valeur du swap de taux d'intérêt; coût des ventes et des services accessoires; pertes de placement; et charge au titre des avantages sociaux futurs.

3. En 2020-2021, la Laurentienne a déclaré 78,9 millions de dollars au titre des coûts de restructuration liés à son plan de restructuration et aux procédures en vertu de la LACC qui comprennent les éléments suivants : résiliation des swaps de taux d'intérêt; avantages sociaux futurs et coûts de résiliation des employés; comptes fournisseurs et charges à payer; frais juridiques; frais de surveillance; frais de consultation; frais d'intérêt et de financement.

Annexe 13 : État consolidé des flux de trésorerie pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2020-2021 (en millions de dollars)¹

Source des données : États financiers audités de l'Université Laurentienne

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement												
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux charges	(5,8)	(6,5)	(4,2)	0,2	(1,4)	(1,7)	(2,0)	(1,8)	2,1	(4,1)	(3,4)	(66,7) ²
Éléments hors trésorerie :												
Amortissement des immobilisations	6,5	6,2	6,4	6,3	7,1	6,7	6,7	7,7	9,3	9,9	10,4	10,5
Amortissement des apports en capital reportés	(3,1)	(3,6)	(3,4)	(3,3)	(3,3)	(3,2)	(3,2)	(3,9)	(4,6)	(4,9)	(5,6)	(5,6)
Variation des coûts accumulés du programme de retraite anticipée	(0,7)	0,3	0,3	(0,6)	(0,7)	(0,5)	(0,2)	(0,1)	0,0	0,0	0,0	-
Perte (gain) non réalisée sur les placements	-	-	-	(1,3)	(3,3)	(0,8)	3,8	0,2	1,0	(0,3)	-	-
Excédent des cotisations de l'employeur sur les avantages sociaux futurs des employés, coût net des avantages sociaux ^{3,4}	2,3	4,5	1,7	(0,2)	(1,1)	(0,6)	(1,6)	(0,6)	(1,8)	(0,8)	(1,1)	1,7
Swaps de taux d'intérêt	(1,8)	1,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligation de résiliation des swaps de taux d'intérêt ⁴	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24,7
Coûts de réorganisation et de cessation d'emploi des employés ⁴	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44,7
Évolution du fonds de roulement hors trésorerie ⁴	(1,1)	(6,9)	4,9	(7,7)	1,0	2,9	5,8	0,8	(6,6)	(5,6)	1,5	15,0
Augmentation (diminution) des apports reportés ⁵	1,3	(0,3)	(0,2)	4,3	2,3	(0,5)	1,5	7,0	0,9	1,2	3,3	(1,1)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	(2,4)	(4,9)	5,5	(2,3)	0,5	2,2	10,7	9,3	0,2	(4,5)	5,1	23,1
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement												
Apports au fonds de dotation ⁶	2,4	1,5	1,0	1,5	1,1	2,9	1,2	5,1	1,7	3,0	1,2	0,2

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Augmentation (diminution) nette des fonds de dotation ⁷	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0,6)	7,0
Apports en capital reportés reçus	7,2	6,0	2,2	6,1	9,5	13,0	10,4	19,3	18,0	10,1	2,0	4,0
Remboursement de la dette à long terme ⁴	(0,5)	(0,6)	(0,8)	(1,0)	(1,3)	(1,3)	(2,1)	(2,6)	(3,3)	(3,5)	(3,6)	(1,8)
Dette à long terme obtenue	-	19,8	11,7	5,4	3,6	4,3	25,2	16,7	-	-	-	-
Augmentation (diminution) de la ligne de crédit	-	-	-	-	-	-	3,6	(3,6)	9,0	8,6	(3,2)	14,4
Augmentation (diminution) des prêts à court terme ⁴	(0,0)	(16,4)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	24,9 ⁸
Encaisse fournie (utilisée) par les activités de financement	9,1	10,3	14,0	11,9	12,9	18,8	38,2	34,8	25,3	18,2	4,3	20,0
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement												
Achat d'immobilisations ⁹	(19,4)	(13,6)	(18,4)	(14,1)	(17,2)	(25,9)	(50,9)	(30,0)	(25,0)	(11,4)	(2,8)	(1,4)
Acquisition nette de placements ^{10,11}	(9,1)	(3,3)	(0,2)	(1,6)	2,5	(2,4)	(3,2)	(5,3)	(2,7)	(5,0)	0,2	8,2
Gain sur les placements dans les fonds de dotation	3,9	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encaisse fournie (utilisée) par les activités d'investissement	(24,6)	(16,3)	(18,6)	(15,6)	(14,8)	(28,3)	(54,1)	(35,2)	(27,7)	(16,4)	(2,6)	(9,6)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse et des placements à court terme	(17,9)	(10,9)	1,0	(6,1)	(1,4)	(7,3)	(5,2)	8,9	(2,1)	(2,7)	(1,8)	33,5
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	48,9	31,0	20,1	21,0	15,0	13,6	6,3	1,1	10,0	7,9	5,2	3,4
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	31,0	20,1	21,0	15,0	13,6	6,3	1,1	10,0	7,9	5,2	3,4	37,0

1. Nous avons préparé cette annexe à partir des états consolidés des flux de trésorerie de la Laurentienne. Lorsque des données comparatives ont été reclassées pour être conformes à la présentation des états financiers adoptée au cours d'un exercice ultérieur, nous avons utilisé les données les plus récentes. Nous avons également apporté des ajustements à ces états pour modifier la présentation de certains postes aux fins de comparabilité, tel qu'il est indiqué.
2. Cette insuffisance des revenus par rapport aux charges comprend 78,9 millions de dollars en coûts de restructuration liés au dépôt de la demande en vertu de la LACC de la Laurentienne, qui se compose principalement de 44,7 millions de dollars en coûts de réorganisation et de cessation d'emploi des employés, de 24,7 millions de dollars découlant de la résiliation d'accords de swap de taux d'intérêt et de 8,8 millions de dollars en frais juridiques, de surveillance, de consultation, d'intérêt et de financement.
3. Pour 2009-2010 et 2012-2013, nous avons combiné les montants déclarés sous « variation de l'actif/du passif des régimes de retraite différés » et « augmentation des obligations au titre des avantages sociaux futurs » pour calculer l'excédent des cotisations de l'employeur sur les coûts nets des avantages sociaux des employés.
4. En 2020-2021, en raison du dépôt de la demande de protection en vertu de la LACC, l'Université Laurentienne a reclassé plusieurs postes des états financiers sous une seule ligne appelée « passifs sujets à compromis ». Ce changement important de présentation réduit la comparabilité de l'état consolidé des flux de trésorerie. Aux fins de la présente annexe, afin d'assurer l'uniformité et de faciliter la comparaison avec les exercices précédents le processus de la LACC, nous avons apporté les modifications suivantes à la présentation :
 - Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont diminué de 91,2 millions de dollars comme suit :
 - 186,8 millions de dollars soustraits de l'élimination de la modification du passif sous réserve de compromis (ligne supprimée);
 - 44,7 millions de dollars ajoutés aux coûts de réorganisation et de cessation d'emploi des employés (nouvelle ligne sous éléments hors caisse);
 - 24,7 millions de dollars ajoutés à l'obligation de résiliation des swaps de taux d'intérêt (nouvelle ligne sous éléments hors caisse);
 - 14,9 millions de dollars ajoutés à l'excédent des cotisations de l'employeur sur le coût net des avantages sociaux futurs (élément hors caisse);
 - 11,3 millions de dollars ajoutés à la variation du fonds de roulement hors trésorerie.
 - Les flux de trésorerie liés aux activités de financement ont augmenté de 91,2 millions de dollars comme suit :
 - 89,9 millions de dollars ajoutés au remboursement de la dette à long terme;
 - 1,3 million de dollars ajoutés pour augmenter les prêts à court terme.
5. Nous avons modifié la présentation des apports reportés en reclassant les changements apportés à ce solde de passif d'« activités de financement » à « activités d'exploitation » pour qu'ils soient conformes aux normes comptables applicables aux organismes sans but lucratif et aux états financiers de 18 autres universités de l'Ontario.
6. À compter de 2016-2017, l'Université Laurentienne a déclaré les apports au fonds de dotation dans le cadre des activités de financement. Nous avons repris les exercices précédents afin de respecter cette présentation.
7. Correction d'une erreur d'une période antérieure divulguée à la note 25 des états financiers audités 2020-2021 de l'Université Laurentienne.
8. Ce montant représente 25 millions de dollars en espèces provenant du prêt de débiteur exploitant de la Laurentienne qu'elle a garanti avant la fin de l'exercice 2020-2021 auprès d'un prêteur du secteur privé, Firm Capital Corporation, pour financer son processus de restructuration en vertu de la LACC.
9. À compter de 2016-2017, l'Université Laurentienne a déclaré l'achat d'immobilisations dans les activités de financement. Nous avons repris les exercices précédents afin de respecter cette présentation.
10. Pour 2013-2014 et 2014-2015, nous avons inclus les montants déclarés sous « placements liquides reclassés en placements à court terme » dans le poste « acquisition nette de placements », conformément à sa présentation dans les états financiers audités de 2015-2016.
11. En 2020-2021, l'Université Laurentienne a déterminé des placements liés aux fonds de dotation d'un montant de 2,3 millions de dollars qui était inclus dans l'encaisse et les placements à court terme et qui aurait dû être inclus dans les placements à long terme. L'Université Laurentienne a donc corrigé ce montant en reclassant les liquidités et les placements à court terme en placements dans les montants comparatifs de 2019-2020. Nous avons inclus le montant total de cette correction dans le poste « acquisition nette de placements ».

Annexe 14 : Analyse des ratios financiers de l'Université Laurentienne pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020

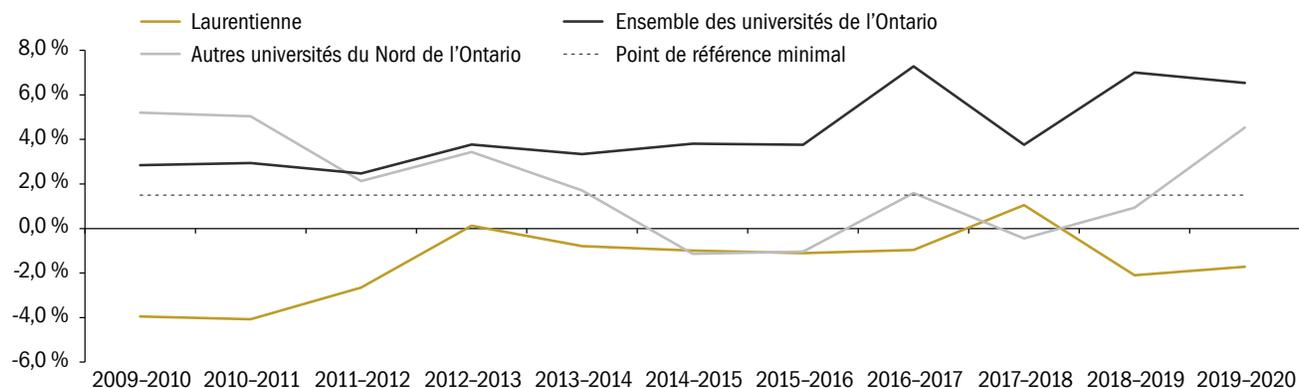
Source des données : États financiers audités de l'Université Laurentienne

Pertes nettes importantes

Le **ratio des bénéfices nets/pertes nettes** est une mesure de la portion des revenus d'une entité qui se traduit en bénéfice net. Entre 2009-2010 et 2019-2020, l'Université Laurentienne a subi en moyenne une perte de 1,6 % de ses revenus, passant d'une perte de 4,1 % à cet égard à un gain de 1,1 % en un des deux seuls exercices rentables. Cette situation révèle que tout au long de cette période, les revenus générés par la Laurentienne étaient beaucoup trop faibles pour lui permettre de financer par une marge notable toutes ses activités. Plus préoccupant encore : l'Université Laurentienne a constamment offert un rendement inférieur par rapport à l'ensemble des universités ontariennes et à d'autres universités du Nord de l'Ontario (Algoma, Nipissing et Lakehead). De plus, la Laurentienne n'avait pas atteint le seuil de référence de 1,5 % des bénéfices nets/pertes nettes en pourcentage des revenus au cours d'une année donnée durant la dernière décennie. Le ministère des Collèges et Universités (le Ministère) a établi ce seuil. La **figure 14a** présente une comparaison des tendances du ratio des bénéfices nets/pertes nettes de l'Université Laurentienne, de l'ensemble des universités de l'Ontario et des autres universités du Nord de l'Ontario.

Figure 14a : Comparaison des ratios des bénéfices nets/pertes nettes pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020

Source des données : États financiers audités des universités et ministère des Collèges et Universités



Remarque : La formule du ratio du revenu net/perte nette est l'excédent (déficit)/le revenu total.

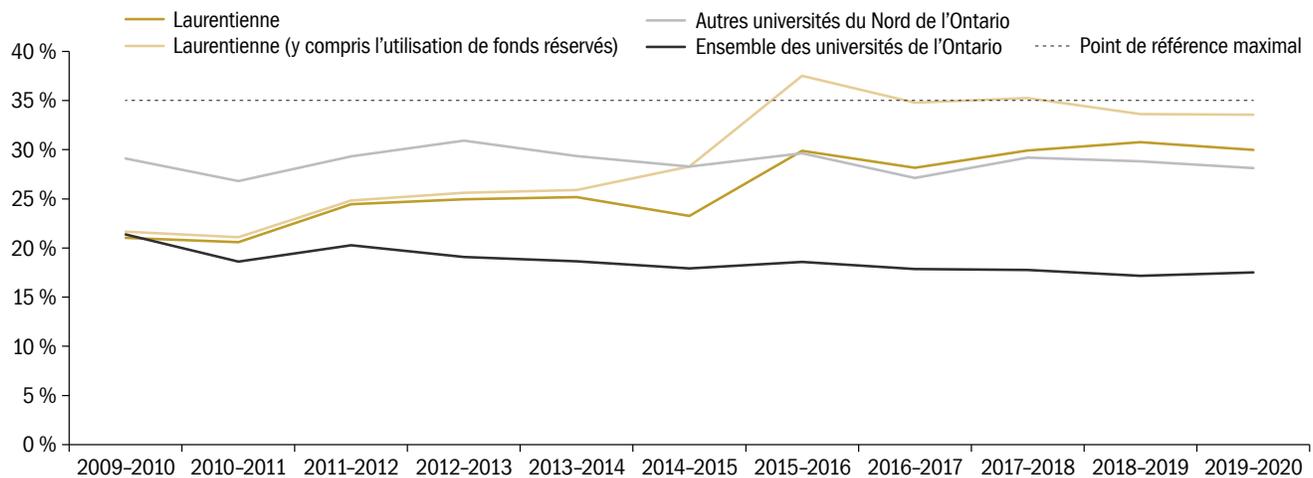
Détérioration du ratio d'endettement

Le **ratio d'endettement** est une mesure de la portion de l'actif total d'une université financée par la dette. Entre 2009-2010 et 2019-2020, le ratio d'endettement de la Laurentienne a augmenté de plus de 40 %. Il est passé de 21 % à 30 % de son actif financé par la dette. Toutefois, si l'on tient compte du montant des dépenses d'immobilisations qui ont été financées au moyen d'actifs réservés – ce qui a entraîné un besoin de financement externe au moyen d'une ligne de crédit (**section 5.0**) – la dette de la Laurentienne est passée de 22 % de ses actifs financés par la dette en 2009-2010 à 34 % en 2019-2020. Un sommet de 38 % a été atteint en 2015-2016, soit davantage que le seuil de 35 % établi par le Ministère. Bien qu'à partir de 2009-2010, le ratio d'endettement de la Laurentienne ait été meilleur que celui d'autres universités du Nord de l'Ontario (Algoma, Nipissing et Lakehead),

il s'est détérioré pour ensuite augmenter en 2019-2020. Dans l'ensemble, au cours de cette même période, les ratios d'endettement des universités ontariennes dans leur ensemble se sont améliorés. Voir la **figure 14b** pour connaître les ratios d'endettement de l'Université Laurentienne comparativement aux universités ontariennes et à d'autres universités du Nord de l'Ontario.

Figure 14b : Comparaison des ratios d'endettement pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020

Source des données : États financiers audités des universités et ministère des Collèges et Universités



Remarque : La formule du ratio d'endettement est le total de la dette/total de l'actif.

Détérioration du ratio de liquidité générale

Le **ratio de liquidité générale** de la Laurentienne se révèle encore plus préoccupant. Il s'agit d'une mesure de la capacité d'une université à rembourser ses dettes à court terme. C'est un indicateur clé de la probabilité de défaut de paiement des dettes. Selon les directives du Ministère, ce ratio ne devrait pas être inférieur à 1,0. En d'autres termes, une université ne devrait pas avoir plus de passifs à court terme (moins d'un an) que d'actifs à court terme.

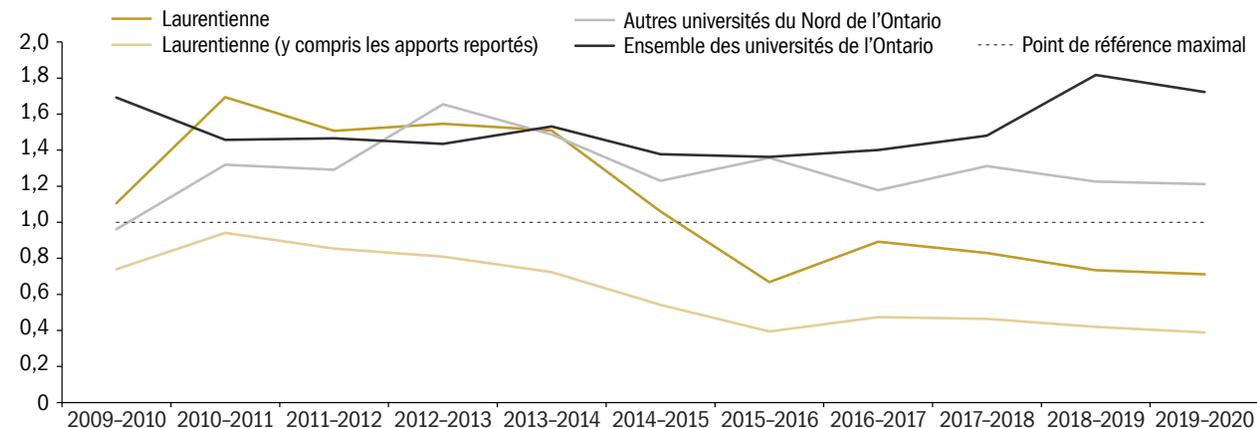
En 2009-2010, la Laurentienne se situait au-dessus du point de référence du Ministère (1,0) et a atteint un sommet de 1,69 en 2010-2011. Toutefois, ce ratio s'est détérioré après 2013-2014. Il a atteint un creux de 0,67 en 2015-2016. Autrement dit, pour chaque dollar de passif exigible dans un délai d'un an, l'Université ne disposait que de 67 cents pour payer le passif à l'aide de ses actifs à court terme, comme les liquidités et les placements à court terme.

La Laurentienne a notamment modifié la classification des apports reportés (constitués de subventions de recherche, de dons affectés et d'autres fonds reçus pour le compte de tiers) des obligations à long terme au passif à court terme dans son état consolidé audité de la situation financière pour l'exercice clos le 30 avril 2021. Ce changement de présentation est conforme à la classification des apports reportés dans les états financiers 2020-2021 de 13 autres universités de l'Ontario et à nos recommandations à la Laurentienne au sujet des renseignements financiers sur les fonds affectés (voir l'**annexe 1**). Si la Laurentienne avait systématiquement classé les apports reportés comme passif à court terme dans ses états financiers consolidés antérieurs, son ratio du fonds de roulement aurait été presque réduit de moitié chaque année de 2010-2011 à 2019-2020, allant d'un sommet de 0,94 en 2010-2011 à un creux de 0,39 en 2015-2016 et en 2019-2020.

Ce risque de liquidité croissant n'a pas été observé de la même façon dans les universités de l'Ontario. Voir la **figure 14c** pour une comparaison de la tendance du ratio de liquidité générale de la Laurentienne avec les autres universités du Nord de l'Ontario (Algoma, Nipissing et Lakehead) et l'ensemble des universités ontariennes.

Figure 14c : Comparaison des ratios de liquidité générale de l'Université Laurentienne pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020

Source des données : États financiers audités des universités et ministère des Collèges et Universités



Remarque : La formule du ratio de liquidité générale est l'actif à court terme/le passif à court terme.

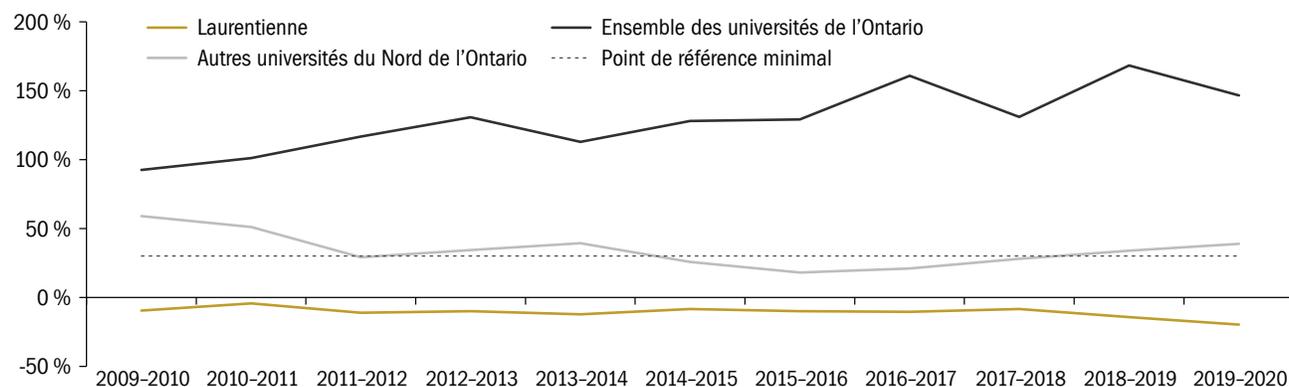
Ratio de la viabilité inférieur au point de référence

Le **ratio de la viabilité** mesure les actifs disponibles pour payer la dette à long terme d'une université. Il sert à évaluer la capacité d'une organisation de rembourser sa dette et de s'assurer qu'elle n'est pas surendettée. Selon les directives du Ministère, le ratio de la viabilité d'une université ne devrait pas être inférieur à 30 %. L'université devrait donc disposer d'au moins assez d'actifs non réservés pour payer 30 % de sa dette à long terme.

En 2009-2010, la Laurentienne se situait déjà bien en deçà du point de référence du Ministère, à moins 9 %. Ce résultat était sensiblement inférieur aux moyennes des autres universités en Ontario. Dans la plupart des cas, les universités ontariennes détenaient en moyenne plus d'actifs non réservés que de dettes à long terme. Voir la **figure 14d** pour une comparaison de la tendance du ratio de la viabilité de la Laurentienne avec les autres universités du Nord de l'Ontario (Algoma, Nipissing et Lakehead) et l'ensemble des universités ontariennes.

Figure 14d : Comparaison des ratios de viabilité pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020

Source des données : États financiers audités des universités et ministère des Collèges et Universités



Remarque : La formule du ratio de la viabilité est l'actif net utilisable sans restrictions/dette à long terme. Un ratio de la viabilité négatif résulte de l'actif net négatif utilisable sans restrictions. Dans le calcul de l'actif net utilisable sans restrictions, nous avons inclus toutes les composantes de l'actif net autres que les fonds de dotation, les immobilisations et les avantages sociaux futurs. Dans le calcul de la dette à long terme, nous avons inclus la portion de l'année de la dette à long terme.

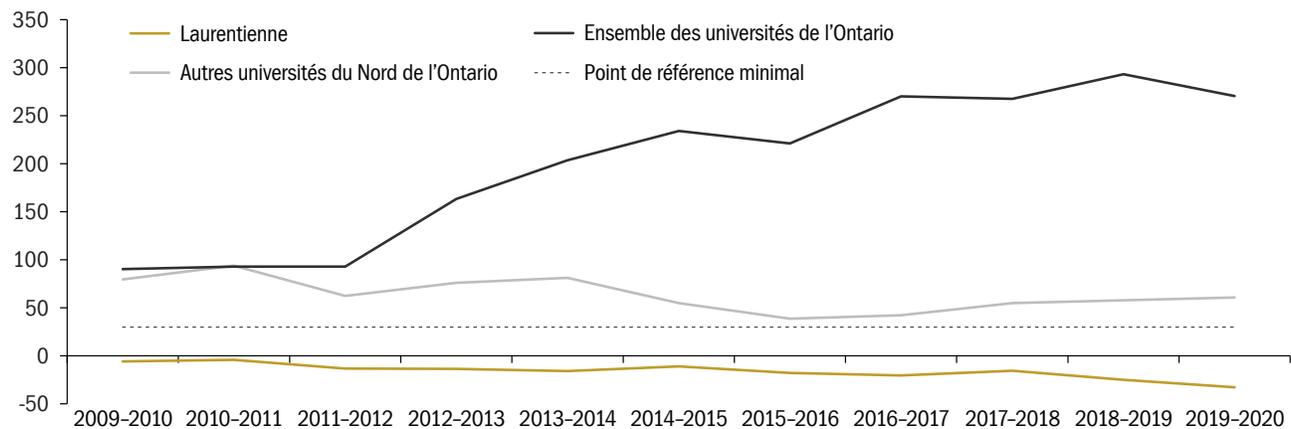
Indisponibilité de réserves financières pour soutenir les activités

Le **ratio des réserves primaires** mesure la durée pendant laquelle une université pourrait maintenir ses activités si elle n'était pas en mesure d'obtenir d'autres éléments d'actifs. En d'autres termes, si la Laurentienne se retrouvait subitement à n'avoir accès à aucun revenu supplémentaire, ce ratio représente le nombre de jours durant lesquels elle pourrait poursuivre ses activités et continuer à payer ses dépenses. En 2009-2010, la Laurentienne se retrouvait déjà dans une position préoccupante. Ce ratio était négatif durant 6 jours, ce qui est sensiblement inférieur à l'indice de référence du Ministère, qui consiste à détenir des réserves pendant 30 jours. Aucune somme n'était donc disponible pour financer la poursuite des activités. En raison de l'absence de réserves accumulées, la direction a eu recours à des lignes de crédit pour compléter les flux de trésorerie de la Laurentienne au cours des périodes de l'année où les droits de scolarité acquittés sous forme de paiements forfaitaires n'avaient pas encore été reçus. La Laurentienne était ainsi vulnérable à des facteurs externes, comme les chocs financiers, qui pouvaient limiter ou réduire ses revenus.

Le ratio des réserves primaires de la Laurentienne a continué de se détériorer jusqu'en 2019-2020. Il a alors atteint une valeur négative durant 36 jours. En revanche, dans l'ensemble, les universités ontariennes ont vu augmenter considérablement leur capacité de résister à un impact sur leurs revenus et leur capacité de poursuivre leurs activités. Voir la **figure 14e** pour une comparaison du ratio des réserves primaires de la Laurentienne.

Figure 14e : Comparaison des ratios des réserves primaires pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2009-2010 à 2019-2020 (jours)

Source des données : États financiers audités des universités et ministère des Collèges et Universités



Remarque : La formule du ratio des réserves primaires est calculée comme suit : actifs nets utilisables sans restrictions/charges totales x 365 jours. Un ratio des réserves primaires négatif résulte de l'actif net négatif utilisable sans restrictions. Dans le calcul de l'actif net utilisable sans restrictions, nous avons inclus toutes les composantes de l'actif net autres que les fonds de dotation, les immobilisations et les avantages sociaux futurs.

Annexe 15 : Flux de trésorerie fournis (utilisés) par les opérations, ajustés en fonction des secteurs préoccupants de dépenses discrétionnaires pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2010-2011 à 2019-2020 (en millions de dollars)

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Encaisse fournie (utilisée) par les opérations¹	(4,9)	5,5	(2,3)	0,5	2,2	10,7	9,3	0,2	(4,5)	5,1
Ajouter les secteurs de dépenses discrétionnaires préoccupants ² :										
Honoraires juridiques et professionnels ²	1,6	1,4	1,3	1,4	2,0	2,4	1,8	3,3	2,3	2,3
Conseillers spéciaux ³	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	0,1
Personnel des relations de travail ⁴	0,4	0,5	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,7	0,8
Charges d'intérêts sur les projets d'immobilisations	1,7	2,0	2,6	2,9	3,0	3,8	4,6	4,6	4,5	4,2
Encaisse ajustée fournie (utilisée) par les opérations	(1,0)	9,5	2,2	5,6	8,1	17,5	16,4	9,2	3,2	12,5

1. Nous avons préparé cette figure en nous fondant sur les états consolidés des flux de trésorerie de la Laurentienne. Lorsque des données comparatives ont été révisées ou reclassées afin de les rendre conformes aux états financiers d'un exercice subséquent (comme les données comparatives de 2019-2020, qui ont été révisées dans les états financiers audités de 2020-2021 de l'Université Laurentienne), nous avons utilisé les données les plus récentes. De plus, nous avons modifié la présentation des apports reportés en reclassant les changements apportés à ce solde de passif d'« activités de financement » à « activités d'exploitation » pour qu'ils soient conformes aux normes comptables applicables aux organismes sans but lucratif et aux états financiers de 18 autres universités de l'Ontario. Des précisions sont fournies à l'annexe 13.

2. Aux fins de cette figure, nous avons simplement supposé que ces montants (déclarés selon la comptabilité d'exercice) se rapprocheraient de leurs montants selon la comptabilité de caisse.

3. Des conseillers spéciaux sont nommés pour aider le président et/ou d'autres cadres supérieurs pour une durée limitée afin d'entreprendre une étude spéciale ou de communiquer des connaissances ou des compétences particulières. Mentionnons par exemple les cas d'un conseiller spécial du président en matière de relations gouvernementales et d'un conseiller spécial du vice-président des études universitaires et vice-recteur en matière de réconciliation.

4. Le personnel responsable des relations de travail comprend les employés de l'Université qui participent au traitement général des relations avec le corps professoral et le personnel et au règlement des griefs du syndicat; par exemple, le directeur et le directeur associé de la faculté et des relations de travail; et le directeur des relations de travail.

Annexe 16 : Rajustement de l'excédent (de l'insuffisance) des revenus sur les charges en fonction des secteurs préoccupants de dépenses discrétionnaires pour les exercices se terminant le 30 avril, de 2010-2011 à 2019-2020 (en millions de dollars)

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Total des revenus	158,2	157,4	160,7	171,0	175,4	179,2	188,7	195,4	195,2	197,6
Total des dépenses	164,7	161,6	160,5	172,4	177,1	181,2	190,6	193,3	199,3	200,9
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux charges¹	(6,5)	(4,2)	0,2	(1,4)	(1,7)	(2,0)	(1,8)	2,1	(4,1)	(3,4)
Ajouter les secteurs de dépenses discrétionnaires préoccupants ² :										
Honoraires juridiques et professionnels	1,6	1,4	1,3	1,4	2,0	2,4	1,8	3,3	2,3	2,3
Conseillers spéciaux ³	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	0,1
Personnel des relations de travail ⁴	0,4	0,5	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,7	0,7
Charges d'intérêts sur les projets d'immobilisations	1,7	2,0	2,6	2,9	3,0	3,8	4,6	4,6	4,5	4,2
Rajustement de l'excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux charges	(2,5)	(0,1)	4,7	3,7	4,1	4,8	5,2	11,0	3,7	4,0

1. Nous avons préparé cette figure en nous fondant sur les états consolidés des flux de trésorerie de la Laurentienne. Lorsque des données comparatives ont été révisées ou reclassées afin de les rendre conformes aux états financiers d'un exercice subséquent (comme les données comparatives de 2019-2020, qui ont été révisées dans les états financiers audités de 2020-2021 de l'Université Laurentienne), nous avons utilisé les données les plus récentes. De plus, nous avons modifié la présentation des apports reportés en reclassant les changements apportés à ce solde de passif d'« activités de financement » à « activités d'exploitation » pour qu'ils soient conformes aux normes comptables applicables aux organismes sans but lucratif et aux états financiers de 18 autres universités de l'Ontario. Des précisions sont fournies à l'annexe 13.

2. Aux fins de cette figure, nous avons simplement supposé que ces montants (déclarés selon la comptabilité d'exercice) se rapprocheraient de leurs montants selon la comptabilité de caisse.

3. Des conseillers spéciaux sont nommés pour aider le président et/ou d'autres cadres supérieurs pour une durée limitée afin d'entreprendre une étude spéciale ou de communiquer des connaissances ou des compétences particulières. Mentionnons par exemple les cas d'un conseiller spécial du président en matière de relations gouvernementales et d'un conseiller spécial du vice-président des études universitaires et vice-recteur en matière de réconciliation.

4. Le personnel responsable des relations de travail comprend les employés de l'Université qui participent au traitement général des relations avec le corps professoral et le personnel et au règlement des griefs du syndicat; par exemple, le directeur et le directeur associé de la faculté et des relations de travail; et le directeur des relations de travail.

Annexe 17 : Approbation par le Conseil des projets d'immobilisations entre juin 2009 et février 2015

Source des données : Université Laurentienne

Date d'approbation du Conseil	19 juin 2009	17 juin 2010	12 juin 2012	17 juin 2014	16 octobre 2014	13 février 2015
Décision en matière d'immobilisations	École d'architecture	Résidence Est	Modernisation du campus	Centre étudiant	Centre de recherche, d'innovation et de génie	Laboratoire de recherche cardiovasculaire et métabolique
Coût total	44,5 millions de dollars	20,6 millions de dollars	58,9 millions de dollars	9,3 millions de dollars	28,9 millions de dollars	5,9 millions de dollars
Recteur	Dominic Giroux					
Vice-recteur à l'administration	Robert Bourgeois		Carol McAulay			
Président(e) et vice-président(e) du Conseil des gouverneurs	Carolyn Sinclair et Floyd Laughren	Floyd Laughren et Michael Atkins		Michael Atkins et Jennifer Witty		
Président et vice-président du CAPB*	Aucune personne nommée	Claude Lacroix et Aucune personne nommée		Ian Wood et Peter Faggioni		

Remarque : Il s'agit des projets d'immobilisations majeurs entre juin 2009 et décembre 2021. La mention « Aucune personne nommée » signifie qu'aucune personne n'a été nommée à un poste pendant la période applicable.

* Le Comité de l'aménagement et de la planification des biens (CAPB) a été constitué en septembre 2010 et n'a pas eu de vice-président avant septembre 2013.

Annexe 18 : Restrictions provinciales en matière de rémunération dans le secteur parapublic, de mars 2010 à ce jour

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	<i>Loi de 2010 sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics (LMRRSPSP)</i>	<i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic (LRSP, partie II.I)</i>	<i>Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic (LRCS)¹</i>	
			Règl. de l'Ont. 304/16 ²	Règl. de l'Ont. 406/18
En vigueur	Mars 2010 – mars 2012	Mars 2012 – sept. 2016	Sept. 2016 – août 2018	Août 2018 – aujourd'hui
Restrictions au salaire de base	Gel pour tous les employés non syndiqués, y compris les membres de la direction et les cadres supérieurs, au montant payé pour leur poste immédiatement avant l'entrée en vigueur de la loi.	Gel uniquement pour les cadres supérieurs désignés qui recevaient un salaire annuel d'au moins 100 000 \$, le gel étant levé pour tous les autres employés non syndiqués dont le salaire était auparavant gelé en vertu de la LMRRSPSP.	Maintien du gel pour les cadres supérieurs désignés jusqu'à ce qu'un programme de rémunération des cadres supérieurs (PRCS) ¹ soit parachevé. Une fois qu'un PRCS a été parachevé par une organisation pour ses cadres supérieurs désignés, les salaires de base de ces derniers pourraient être augmentés à la date de finalisation du programme, pourvu que la somme totale de tous les salaires de base et de la rémunération au rendement versés aux cadres supérieurs désignés respecte le plafond annuel établi dans leur PRCS.	Gel uniquement pour les cadres supérieurs désignés qui touchent un salaire annuel d'au moins 100 000 \$, au montant versé pour leur poste le 13 août 2018.
Restrictions de l'échelle salariale (ou grille)	Interdiction d'augmenter le salaire de tous les employés non syndiqués et gel aux niveaux de 2010. Les salaires pourraient quand même augmenter dans les limites d'une échelle salariale applicable à ce poste, pourvu que celle-ci soit déjà en place pour ce poste au moment de l'entrée en vigueur de la loi. Si une personne n'avait pas d'échelle salariale (ou grille) déjà prescrite pour son poste au moment de l'entrée en vigueur de la loi, son salaire de base était bloqué au niveau de 2010.	Interdiction d'augmenter le salaire des cadres supérieurs désignés qui touchaient un salaire annuel d'au moins 100 000 \$ et dont les échelles salariales étaient bloquées au niveau de 2010. L'augmentation des salaires de base dans les limites de l'échelle salariale applicable à ce poste n'était plus autorisée.	Interdiction d'augmenter le salaire de tous les cadres supérieurs désignés. Interdiction d'augmenter les salaires dans les limites d'une échelle salariale tant qu'un PRCS n'était pas parachevé.	Gel uniquement pour les cadres supérieurs désignés qui touchent un salaire annuel d'au moins 100 000 \$, au montant versé pour leur poste le 13 août 2018. Interdiction d'augmenter les salaires de base dans les limites de l'échelle salariale applicable à ce poste.

	<i>Loi de 2010 sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics (LMRRSPPSP)</i>	<i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic (LRSP, partie II.1)</i>	<i>Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic (LRCS)¹</i>	
			Règl. de l'Ont. 304/16 ²	Règl. de l'Ont. 406/18
En vigueur	Mars 2010 – mars 2012	Mars 2012 – sept. 2016	Sept. 2016 – août 2018	Août 2018 – aujourd'hui
Rémunération supérieure aux restrictions au salaire de base (p. ex. prime au rendement et rémunération au mérite)	Peut être versée, pourvu qu'elle soit conforme au régime de rémunération en vigueur pour un employé au moment de l'entrée en vigueur de la loi.	Elle pourrait être versée, pourvu qu'elle respecte un plafond total égal à ce qui a été accordé aux cadres supérieurs désignés d'une organisation au cours du cycle antérieur de rémunération au rendement avant l'entrée en vigueur de la loi.	Pourrait être versée aux cadres supérieurs désignés à la date à laquelle le PRCS a été parachevé, pourvu que la somme totale de tous les salaires de base et de la rémunération au rendement versés aux cadres supérieurs désignés respecte le plafond annuel établi dans leur PRCS pour la somme du salaire de base et de la rémunération au rendement. Le plafond annuel de l'enveloppe a été fixé expressément pour un établissement. Une augmentation annuelle de 5 % a été autorisée.	Pourrait être versée aux cadres supérieurs désignés, pourvu qu'elle respecte un plafond total établi pour la somme du salaire de base et de la rémunération au rendement et qu'elle soit égale à ce qui a été versé aux cadres supérieurs désignés au cours du cycle antérieur de rémunération au rendement avant l'entrée en vigueur de la loi.
Non-conformité de la Laurentienne	Versement à 6 membres de la haute direction de 41 002 \$ de plus, en rémunération excédant le salaire de base (rémunération au rendement), que ce qui était autorisé par les régimes de rémunération en place pour ces employés au moment de l'entrée en vigueur de la loi.	Versement à ses 4 cadres supérieurs désignés de 65 303 \$ de plus, en rémunération excédant le salaire de base (rémunération au rendement), que ce qui était permis par la loi, en dépassant le montant versé à ces employés en 2011 pour chaque année entre 2012 et 2016.	La Laurentienne a été l'une des 4 universités ontariennes à finaliser un PRCS ³ . Toutefois, elle a dépassé le plafond annuel fixé dans son PRCS d'un total combiné de 245 996 \$ en 2017 et 2018. De plus, lors d'une séance à huis clos tenue en juin 2018, le Conseil de la Laurentienne a versé rétroactivement 9 751 \$ en rémunération au rendement à deux anciens cadres supérieurs désignés qui ont quitté leur poste en 2017, ce qui n'était pas autorisé.	Augmentation totale de 36 602 \$ du salaire de base de 2 de ses cadres supérieurs désignés en 2020 et 2021, malgré le gel des salaires de base au niveau du 13 août 2018 et l'interdiction d'une augmentation des salaires de base dans toute échelle salariale applicable à ce poste.

1. En vertu de la LRCS, les organismes désignés du secteur parapublic (SP) (y compris les universités) devaient élaborer un programme de rémunération des cadres supérieurs (PRCS) pour leur organisme et le faire approuver par leur ministère de tutelle. Le PRCS était un cadre de restriction de la rémunération propre à l'organisation pour ses employés de niveau supérieur auxquels s'appliquait la définition de « cadre supérieur désigné » en vertu de la LRSP/LRCS. Dans le cas des universités, les PRCS ont été approuvés par le ministère des Collèges et Universités.
2. Le règlement entrant en vigueur pour un organisme désigné du secteur parapublic à la date à laquelle l'employeur finalisait son programme de rémunération des cadres supérieurs. Toutes les mesures de rémunération applicables à l'organisation du secteur parapublic en vertu de la partie II.1 de la LRSP continuent de s'appliquer jusqu'à cette date.
3. Le Conseil de la Laurentienne a approuvé son PRCS parachevé le 15 décembre 2017 et le ministère des Collèges et Universités a ensuite communiqué son approbation le 27 février 2018. La Laurentienne a constitué quatre de ses cadres supérieurs à titre de « cadres désignés » assujettis aux restrictions en matière de rémunération dans son PRCS (le recteur et vice-chancelier et trois vice-recteurs). La Laurentienne a également fixé son plafond annuel pour la rémunération des cadres supérieurs et la rémunération au rendement de ses 4 cadres désignés au montant total versé à ces postes entre le 1^{er} juillet 2016 et le 30 juin 2017 (943 683 \$), qui a été autorisé à augmenter d'un maximum de 5 % par année.

Annexe 19 : Évaluation de l'Université Laurentienne par rapport aux indicateurs financiers de poursuite des activités*

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Norme canadienne d'audit – Indicateur de poursuite des activités	Situation ou événement financiers	Date de la situation ou de l'événement financiers
1. Passif net ou position du passif à court terme net	Le passif net s'élevait à 19,5 millions de dollars, en excluant le fonds de dotation	30 avril 2020
2. Recours excessif aux emprunts à court terme pour financer de l'actif à long terme	Utilisait une ligne de crédit pour financer des projets d'immobilisations 14,4 millions de dollars prélevés de la ligne de crédit	30 avril 2020
	Prélevait régulièrement sur sa ligne de crédit chaque printemps et la remboursait avec les flux monétaires des droits de scolarité à l'automne	Entre 2015-2016 et 2019-2020
3. Indices de retrait du soutien financier par les créanciers	L'un des principaux prêteurs de l'Université, RBC, a déterminé qu'elle avait atteint sa limite maximale d'exposition à la dette avec la Laurentienne et a refusé de fournir tout financement supplémentaire, peut-on lire dans une note transmise au Conseil des gouverneurs	15 avril 2016
	Déclaration d'une dette à long terme de 66,3 millions de dollars contractée auprès de RBC pour des projets, y compris l'école d'éducation, la résidence étudiante unique et la modernisation du campus Avait une dette à long terme de 21,7 millions de dollars impayée ayant été contractée auprès d'autres prêteurs	30 avril 2016
4. Flux de trésorerie d'exploitation négatifs indiqués dans les états financiers antérieurs ou prospectifs	Flux de trésorerie d'exploitation négatifs de 1,3 million de dollars (en excluant les fluctuations des apports reportés) Ne générait pas suffisamment de flux de trésorerie non réservés provenant des activités de fonctionnement pour rembourser les prêts externes utilisés pour financer des projets d'immobilisations	Entre 2009-2010 et 2019-2020
5. Ratios financiers clés défavorables	Le ratio de la viabilité – mesurant la portion de la dette à long terme qui pourrait être réglée au moyen d'actifs non réservés – était négatif depuis plus d'une décennie Le ratio de liquidité générale (y compris les apports reportés) était inférieur à 1,0, ce qui signifie que la Laurentienne n'était pas en mesure de respecter ses obligations à court terme en utilisant ses biens liquides courants, comme les liquidités et les placements Voir l'annexe 14 pour une discussion plus approfondie des ratios financiers de la Laurentienne	Entre 2009-2010 et 2019-2020

Norme canadienne d'audit – Indicateur de poursuite des activités	Situation ou événement financiers	Date de la situation ou de l'événement financiers
6. Pertes d'exploitation substantielles ou détérioration significative de la valeur de l'actif utilisé pour générer des flux de trésorerie	Pertes d'exploitation déclarées de 4,1 millions de dollars	2018-2019
	Pertes d'exploitation déclarées de 3,4 millions de dollars	2019-2020
	Une perte d'exploitation de 7,4 millions de dollars a été prévue dans les documents budgétaires préliminaires de 2020-2021 approuvés par le Conseil des gouverneurs	Juin 2020
7. Incapacité de payer les créanciers aux dates d'échéance	La Laurentienne a informé son Association des professeures et professeurs qu'il existait un risque important que la Laurentienne se trouve à court d'argent dès l'automne 2020 ou au plus tard au printemps 2021	27 avril 2020
	Disposait de moins de 4 millions de dollars en espèces et de comptes débiteurs courants de 27 millions de dollars par rapport à un passif à court terme de 45 millions de dollars	30 avril 2020
8. Incapacité d'obtenir du financement pour le développement de nouveaux produits essentiels ou d'autres placements essentiels	Le prêteur principal de la Laurentienne, RBC, a refusé d'accorder un autre emprunt à long terme	Printemps 2016
	Avait un arriéré de coûts d'entretien différés d'environ 135 millions de dollars en raison des évaluations de l'état des immeubles	Décembre 2020

* Il y a continuité de l'exploitation lorsqu'il est raisonnable de présumer qu'une entreprise pourra respecter ses obligations financières et poursuivre ses activités à court terme.

Annexe 20 : Comparaison provinciale des restrictions législatives de la dette, du déficit et des grands projets d'immobilisations

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Province	Restrictions législatives de la dette, du déficit et des grands projets d'immobilisations
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> • Se limite aux fonds empruntés qui peuvent être remboursés à même les revenus courants. • Approbation ministérielle requise pour emprunter de l'argent afin d'acquérir un terrain ou d'ériger, de réparer, d'ajouter ou d'équiper un bâtiment ou une structure pour l'usage de l'université. • Approbation ministérielle requise pour enregistrer un déficit au cours d'un exercice.
Alberta	<ul style="list-style-type: none"> • Se limite aux fonds empruntés qui peuvent être remboursés à même les revenus courants; l'utilisation d'emprunts à taux d'intérêt élevé (par exemple, des lignes de crédit) est interdite. • Approbation ministérielle requise pour les emprunts à long terme. • Ne peut accumuler un déficit sauf si le Conseil a obtenu l'approbation écrite du ministre.
Saskatchewan	<ul style="list-style-type: none"> • Consentement de la lieutenant-gouverneure en conseil requis pour emprunter des fonds afin de couvrir les dépenses courantes jusqu'à ce que les revenus de l'année en cours soient disponibles pour rembourser les fonds empruntés. • Approbation du ministre requise afin d'emprunter ou de dépenser plus de 100 000 \$ pour acheter des terrains ou construire des bâtiments; approbation de la lieutenant-gouverneure en conseil requise pour consacrer plus de 500 000 \$ à l'achat de terrains ou à la construction de bâtiments. • Approbation du ministre requise pour les dettes ou les dépenses qui, de l'avis du ministre, nuiraient à la situation financière de l'université. • Nomination d'un contrôleur de l'université à titre de chef de la comptabilité et des affaires de l'université.
Manitoba	<ul style="list-style-type: none"> • Se limite aux fonds empruntés qui peuvent être remboursés à même les revenus courants. • Approbation de la lieutenant-gouverneure en conseil requise pour emprunter des fonds à des fins autres que les dépenses ordinaires de l'université.
Île-du-Prince-Édouard	<ul style="list-style-type: none"> • Consentement de la lieutenant-gouverneure en conseil requis pour emprunter des fonds afin de couvrir les dépenses courantes jusqu'à ce que les revenus de l'année en cours soient disponibles pour rembourser les fonds empruntés. • Approbation de la lieutenant-gouverneure en conseil requise pour tous les emprunts ou toutes les dépenses concernant des terrains et des bâtiments.
Terre-Neuve-et-Labrador	<ul style="list-style-type: none"> • Consentement de la lieutenant-gouverneure en conseil requis pour emprunter des fonds afin de couvrir les dépenses courantes jusqu'à ce que les revenus de l'année en cours soient disponibles pour rembourser les fonds empruntés. • Approbation de la lieutenant-gouverneure en conseil requise pour toutes les dépenses relatives aux terrains et aux bâtiments. • Approbation requise pour enregistrer un déficit annuel supérieur à 0,25 % du total des subventions gouvernementales et des revenus estimatifs provenant d'autres sources. • Limiter les dépenses pour éviter le déficit annuel.

Remarque : Les lois qui régissent les universités des provinces du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et du Québec n'imposent pas de restrictions quant à la dette, au déficit et aux grands projets d'immobilisations des universités.

Annexe 21 : Chronologie des progrès réalisés par l'Université Laurentienne en vue de sa restructuration en vertu de la LACC, de mars 2020 à avril 2022

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

2020

Mars

La Laurentienne entreprend des démarches relativement au dépôt potentiel d'une demande de protection en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC).

30 mars

La Laurentienne reçoit 793 000 \$ du ministère des Collèges et Universités (le Ministère) pour atténuer les coûts liés à son intervention en réponse à la COVID-19.

Avril

La Laurentienne entame des négociations avec les syndicats de son corps professoral et de son personnel au sujet de nouvelles conventions collectives. La convention collective de l'Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL) prenait fin le 1^{er} juillet 2020. Le Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL) a accepté de négocier sa convention collective plus d'un an avant son expiration.

27 avril

Lors des négociations collectives, l'APPUL est informée par la Laurentienne du risque que celle-ci manque de fonds disponibles entre l'automne 2020 et le printemps 2021.

16 juin

Le SEUL signe une nouvelle convention collective de trois ans. Il accepte des concessions d'une valeur de 1,8 million de dollars réparties sur la durée de la convention et verse 450 000 \$ à la Laurentienne afin d'éviter à ses syndiqués de prendre des congés sans solde.

1^{er} juillet

Le personnel administratif et professionnel, les hauts dirigeants et les employés non syndiqués font l'objet de réductions salariales. La convention collective 2017-2020 de la Laurentienne conclue avec l'APPUL prend fin sans qu'une nouvelle convention ait été adoptée.

9 juillet

La Laurentienne informe le Ministère d'un manque à gagner net de 6 millions de dollars en raison de la pandémie de COVID-19 et demande une rencontre.

4 août

La Laurentienne informe le ministre de sa situation financière et indique qu'elle envisage une restructuration officielle dans le cadre de procédures judiciaires. Aucune demande financière particulière n'a été faite à ce moment-là.

5 août

La Laurentienne rembourse une partie de la ligne de crédit Desjardins (4,0 millions sur 16,5 millions).

7 août

La Laurentienne fournit au Ministère une mise à jour financière. Elle fait part de difficultés financières importantes et d'une éventuelle insolvabilité. Le Ministère discute d'un examen de la Laurentienne par un tiers.

11 août

La Laurentienne rembourse une partie de la ligne de crédit Desjardins (10,0 millions sur 12,5 millions).

12 août

Le vice-recteur aux études de la Laurentienne suspend les admissions à 17 programmes ayant fait l'objet de peu d'inscriptions sans impliquer le Sénat de l'Université.

13 août

La Laurentienne fournit au Ministère des états financiers provisoires non audités au 30 avril 2020.

27 août

Le ministre approuve en principe à l'interne le partage des coûts d'une étude par un tiers des finances de la Laurentienne; la Laurentienne choisit Ernst & Young.

(suite à la page 119)

28 août

Le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne approuve le choix d'Ernst & Young pour l'étude de sa situation financière.

8 septembre

La Laurentienne rembourse le solde de la ligne de crédit Desjardins (versement libératoire de 2,5 millions de dollars).

5 octobre

La Laurentienne rencontre le Ministère au sujet de difficultés financières, mais ne signale pas l'ampleur du soutien nécessaire ni la possibilité imminente d'une procédure en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC).

23 octobre

Le Ministère rejette les changements proposés par la Laurentienne à l'entente de financement conjoint. Cette entente devait couvrir 50 % des coûts pour la Laurentienne d'un examen indépendant de sa situation financière. La province devait recevoir un rapport sur l'examen. La Laurentienne indique qu'Ernst & Young ne produirait pas le rapport; par conséquent, aucune entente n'a été signée.

30 octobre

L'APPUL dépose un troisième grief au cours des quatre dernières années dans lequel elle demande à la Laurentienne d'invoquer le processus d'obligation financière en vertu de sa convention collective.

23 novembre

En réponse à une demande du Ministère pour que les universités fournissent les répercussions financières de la COVID-19, la Laurentienne signale au Ministère un déficit prévu de 5,5 millions de dollars pour l'exercice financier se terminant le 30 avril 2021 en raison de la pandémie de COVID-19.

12 décembre

La Laurentienne s'adresse au ministère des Finances pour annoncer son insolvabilité et demande une aide financière de 100 millions de dollars : 50 millions pour financer la poursuite de ses activités et 50 millions pour les indemnités de cessation d'emploi et de départ. L'Université affirme avoir besoin d'une réponse d'ici la première semaine de janvier, sinon elle entamera les procédures en vertu de la LACC le 31 janvier 2021.

23 décembre

Le Ministère étudie la demande de la Laurentienne et lui demande de répondre à 30 questions détaillées de suivi pour obtenir des renseignements non inclus dans sa présentation au Ministère.

29 décembre

La Laurentienne répond aux questions du Ministère concernant la demande de 100 millions de dollars.

2021**18 janvier**

Le Ministère demande à Ernst & Young des renseignements à jour sur l'analyse des flux de trésorerie de la Laurentienne et en reçoit.

21 janvier

Le Ministère offre un financement de soutien à la Laurentienne jusqu'à concurrence de 12 millions de dollars, à condition que l'Université collabore avec un conseiller spécial du Ministère pour produire un rapport sur les finances de la Laurentienne et ne se prévale pas de la LACC.

22 janvier

Alan Harrison a été nommé conseiller spécial du ministère, par l'entremise de la lieutenante-gouverneure en conseil et sur l'avis du Ministère, pour fournir des conseils et des recommandations au Ministère sur la viabilité financière à long terme de la Laurentienne.

25 janvier

La Laurentienne refuse l'offre de 12 millions de dollars du Ministère.

29 janvier

Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un premier rapport intitulé *The Sustainability of Laurentian University : A Preliminary Report*. Voir l'**annexe 23** pour plus de détails.

(suite à la page 120)

1^{er} février

La Laurentienne demande à se mettre à l'abri de ses créanciers en vertu de la LACC.

5 février

Le tribunal nomme Ernst & Young à titre de contrôleur pour les procédures en vertu de la LACC.

11 février

Le tribunal prolonge l'arrêt des procédures jusqu'au 30 avril 2021. Approbation du financement de 25 millions de dollars accordé par un prêteur privé, Firm Capital Corporation, sous forme de prêt de débiteur exploitant*.

1^{er} mars

Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un deuxième rapport intitulé *The Sustainability of Laurentian University*. Voir l'**annexe 23** pour plus de détails.

26 mars

Le Ministère octroie à la Laurentienne un financement ponctuel de 75 000 \$ pour soutenir le passage des services aux étudiants vers des plateformes virtuelles.

1^{er} avril

La Laurentienne met fin aux ententes fédérées avec l'Université Huntington, l'Université Thorneloe et l'Université de Sudbury.

7 avril

Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un troisième rapport intitulé *Laurentian University's Financial Situation : Policy Responses*. Voir l'**annexe 23** pour plus de détails.

12 avril

La Laurentienne avise les étudiants des annulations de programmes en vertu de la LACC et met fin à 195 postes à l'Université, dont ceux de 116 professeurs et de 79 membres du personnel et cadres supérieurs.

15 avril

Le Ministère dépose un projet de loi pour établir l'École de médecine du Nord de l'Ontario et l'Université de Hearst en tant qu'établissements autonomes qui décernent des diplômes.

28 avril

Le Comité permanent des comptes publics adopte une motion demandant à notre Bureau de procéder à un audit de l'optimisation des ressources (voir l'**annexe 10**).

1^{er} mai

Le Ministère prolonge la nomination des conseillers spéciaux du Ministère jusqu'au 30 juin 2021.

2 mai

La Cour prolonge l'arrêt des procédures jusqu'au 31 août 2021 et approuve une augmentation de 10 millions de dollars du prêt FDE à 35 millions de dollars.

5 mai

Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un quatrième rapport intitulé *Financial Sustainability and Government Oversight*. Voir l'**annexe 23** pour plus de détails.

16 juin

Le commissaire aux services en français ouvre une enquête sur la réduction des programmes en français.

9 juillet

En vue de finaliser son plan d'arrangement avec les créanciers, la Laurentienne demande au Ministère un soutien pouvant atteindre 180 millions de dollars, dont 35 millions pour assumer le prêt FDE.

16 juillet

Le Ministère prolonge la nomination des conseillers spéciaux du Ministère jusqu'au 31 décembre 2021.

(suite à la page 121)

2022

13 août

La Laurentienne demande une aide financière de 40,5 millions de dollars du gouvernement fédéral pour améliorer les programmes francophones, autochtones et en ligne et pour endosser un programme de bourses d'études et de prix aux étudiants.

27 août

Le tribunal prolonge l'arrêt des procédures et approuve une prolongation de la date d'échéance du prêt FDE du 31 août 2021 au 31 janvier 2022.

2 novembre

Le Ministère reçoit l'autorisation de fournir du soutien financier à la Laurentienne, y compris une somme de 35 millions de dollars pour prendre en charge le prêt FDE du prêteur FDE Firm Capital Corporation, sous réserve de plusieurs conditions, notamment : un changement dans la composition du Conseil de la Laurentienne; l'obtention d'une aide de tiers pour créer un plan stratégique détaillé à long terme; et des rapports réguliers au Ministère et au public sur la santé financière et d'autres mesures.

15 décembre

Le Ministère approuve la prise en charge du prêt FDE pour accorder un prêt à la Laurentienne jusqu'au 30 septembre 2022.

16 décembre

11 membres du Conseil de la Laurentienne se retirent, dont le président.

Le Ministère nomme cinq nouveaux membres du Conseil de la Laurentienne par l'entremise de la lieutenante-gouverneure en conseil.

1^{er} janvier

Le Ministère prolonge la nomination des conseillers spéciaux jusqu'au 30 septembre 2022.

27 janvier

Le Ministère verse 35 millions de dollars au prêteur FDE Firm Capital Mortgage Fund pour prendre en charge le prêt FDE de 35 millions de dollars à la Laurentienne. Le tribunal prolonge l'arrêt des procédures jusqu'au 31 mai 2022.

28 janvier

Le préposé à l'enregistrement magnétique signe le certificat confirmant que le prêteur initial du FDE a reçu les fonds du Ministère.

25 février

Le Ministère annonce qu'il retardera davantage l'activation du financement fondé sur le rendement des universités de l'Ontario pour une année supplémentaire, soit jusqu'en 2023-2024.

31 mars

Le commissaire aux services en français publie un rapport sur l'élimination par l'Université Laurentienne des programmes en français dans le cadre du processus de la LACC et sur la conformité à la *Loi sur les services en français*.

1^{er} avril

Le tribunal rend une ordonnance, prenant effet le 1^{er} mai 2022 et mettant fin à la suspension des demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (LAIPVP). Cette ordonnance rétablit les obligations de la Laurentienne de répondre aux demandes d'information présentées en vertu de la LAIPVP.

14 septembre

Les créanciers de l'Université Laurentienne votent en faveur du plan d'arrangement qui établit les modalités entre la Laurentienne et ses créanciers. Ce plan permet à la Laurentienne de se retirer du processus prévu par la LACC. Les créanciers qui ont voté en faveur du plan représentent 87,4 % des créanciers (plus de 50 % sont nécessaires) et 68,9 % de la valeur du total des créances exigibles à la Laurentienne (plus de 66,6 % sont nécessaires).

Le plan prévoit que les créanciers doivent recevoir de 14,1 % à 24,2 % des sommes qui leur sont dues sur une période de 3 ans. Les fonds qui serviront à payer ces créanciers doivent provenir du Ministère. Celui-ci accepte d'acheter certains des actifs immobiliers de la Laurentienne.

5 octobre

La Cour supérieure de justice de l'Ontario approuve le plan d'arrangement de l'Université.

* Le financement du débiteur-exploitant (FDE) est un mode de financement propre aux sociétés insolubles en restructuration. Il leur permet de poursuivre leurs activités.

Annexe 22 : Échéancier de l'interaction du ministère des Collèges et Universités au sujet des préoccupations de l'Université Laurentienne en matière de viabilité financière et du processus de la LACC, de janvier 2020 à janvier 2022

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Date	Événement
2020	
9 janvier	La Laurentienne rencontre le sous-ministre adjoint et ancien sous-ministre du ministère des Collèges et Universités (le Ministère). Dans sa présentation, l'Université signale des problèmes de viabilité financière et décrit son plan de retour à la viabilité. Elle demande des fonds supplémentaires, y compris le maintien d'un financement stable des inscriptions (elle ne peut pas être pénalisée en raison de la baisse des inscriptions découlant de la fermeture du campus de Barrie) et le maintien du financement des places non comblées pour les diplômés et des places non comblées pour l'éducation des enseignants.
12 février	La Laurentienne reçoit un financement supplémentaire de 4,3 millions de dollars dans le cadre d'une subvention pour la viabilité du Nord de l'Ontario accordée par le Ministère à toutes les universités du Nord de l'Ontario pour compenser la réduction des frais de scolarité de la province. Le montant accordé à la Laurentienne était le versement le plus important de tous les établissements admissibles.
28 février	Le rapport de la Laurentienne sur la viabilité présenté au Ministère indique que des économies de plus de 20 millions de dollars ont été réalisées depuis 2018 et souligne l'importance du maintien des niveaux de financement du Ministère, notamment au moyen de subventions de soutien ponctuelles supplémentaires.
30 mars	La Laurentienne reçoit un financement de 793 000 \$ du Ministère pour atténuer les coûts liés à sa réponse à la pandémie de COVID-19.
29 avril	La Laurentienne publie un communiqué indiquant que « la COVID-19 et d'autres pressions financières préexistantes exigent que l'Université modifie et accélère son plan de viabilité pour combler un manque à gagner d'environ 15 millions de dollars pour l'exercice 2020-2021 ».
9 juillet	Le recteur de la Laurentienne, Robert Haché, écrit une lettre au ministre dans laquelle il est mentionné : <i>[Traduction]</i> « Le 30 juin 2020, la convention collective entre la Laurentienne et notre syndicat de professeurs a pris fin. Nous prévoyons collaborer étroitement avec l'association des professeurs au cours des prochains mois afin de conclure une convention collective qui reflète mieux la situation financière actuelle de l'Université et qui reflète les contributions d'autres groupes d'employés. Cela n'est toutefois pas garanti. »
24 juillet	La Laurentienne rencontre le sous-ministre adjoint et décrit sa situation financière, y compris les défis qui pourraient lui laisser un déficit de 16 millions de dollars pour l'exercice 2020-2021, mais par des mesures internes, la Laurentienne a réussi à réduire ce déficit prévu à 6 millions de dollars. Dans sa présentation au Ministère, la Laurentienne affirme par ailleurs avoir un déficit accumulé de 19,5 millions de dollars et des réserves internes limitées. La Laurentienne ajoute que si des difficultés de revenus se concrétisent, elle pourrait se situer à moins de 25 % de sa ligne de crédit maximale d'ici l'automne 2020 ou avril 2021. Le Ministère mentionne qu'il dispose de ressources limitées pour soutenir la viabilité de la Laurentienne et lui suggère d'examiner des programmes dans d'autres domaines (comme des prêts consentis par Infrastructure Ontario) qui pourraient lui être offerts.
4 août	En prévision d'une rencontre entre le recteur de la Laurentienne et le président du Conseil de l'époque, et le ministre, le recteur envoie un document d'information précisant les difficultés financières de la Laurentienne. Il mentionne la possibilité d'une restructuration formelle au moyen de procédures judiciaires en cours. Aucune demande financière particulière n'avait alors été faite.
6 août	Le Ministère dit craindre à l'interne que la Laurentienne atteigne sa limite de crédit d'ici l'automne si elle continue dans cette voie. Le Ministère suggère que son personnel vérifie la situation financière de la Laurentienne et élabore un plan pour faire face à la situation financière.

Date	Événement
27 août	Le ministre donne à l'interne son approbation de principe à une entente de partage des coûts d'un examen réalisé par un tiers des finances de la Laurentienne. La Laurentienne choisit Ernst & Young.
1 ^{er} octobre	La Laurentienne informe le Ministère qu'elle a informé son syndicat de professeurs qu'elle embauchait Ernst & Young pour effectuer un examen financier. Elle ajoute qu'elle ne divulguera rien d'autre au syndicat, y compris la participation du Ministère.
2 octobre	L'associée chez Ernst & Young, qui deviendrait la contrôleur du processus de la LACC, propose de modifier l'entente conclue avec le Ministère portant sur un examen indépendant des finances de la Laurentienne. Plus précisément, l'associée propose qu'Ernst & Young ne prépare pas de rapport externe pour le Ministère afin de demeurer neutre au cas où Ernst & Young appuie les procédures en vertu de la LACC.
23 octobre	À la suite des modifications demandées par la Laurentienne aux modalités du projet d'entente de financement, y compris l'absence de production d'un rapport de tiers pour le Ministère, le ministre rejette à l'interne les modifications proposées par la Laurentienne à l'entente de financement pour une étude par une tierce partie des finances de la Laurentienne. Par la suite, l'entente n'est pas finalisée.
12 décembre	La Laurentienne s'adresse au ministère des Finances pour annoncer son insolvabilité et demande une aide financière de 100 millions de dollars : 50 millions pour financer la poursuite de ses activités et 50 millions pour les indemnités de cessation d'emploi et de départ. L'Université affirme avoir besoin d'une réponse d'ici la première semaine de janvier, sinon elle entamera les procédures en vertu de la LACC le 31 janvier 2021.
23 décembre	Le recteur de la Laurentienne informe le sous-ministre du ministère des Collèges et Universités que si la Laurentienne reçoit 11 millions de dollars en droits de scolarité au début du mois de janvier, elle pourra verser les salaires jusqu'au 25 janvier. Il dit au sous-ministre qu'il a soulevé cette question à un haut niveau dès juin, mais qu'elle n'était pas cruciale tant qu'Ernst & Young (conseillers financiers) et Thornton Grout Finnigan (avocats chargés des procédures en vertu de la LACC) n'avaient pas fait leur évaluation à l'automne 2020 et déterminé que la Laurentienne se trouvait dans une situation financière catastrophique.
23 décembre	Le Ministère étudie la demande de la Laurentienne et lui demande de répondre à 30 questions détaillées de suivi pour obtenir des renseignements non compris dans sa présentation au Ministère.
2021	
8 janvier	Le Ministère examine la réponse de la Laurentienne à ses questions détaillées de suivi et demande à la Laurentienne de répondre à sept questions supplémentaires concernant des éléments qui n'ont pas été abordés dans sa réponse aux questions antérieures du Ministère.
18 janvier	Le Ministère demande à Ernst & Young de lui fournir une analyse à jour des flux de trésorerie et reçoit cette analyse.
21 janvier	Le Ministère offre à la Laurentienne un financement de soutien pouvant atteindre 12 millions de dollars à la condition que l'Université collabore avec un conseiller spécial du Ministère pour produire un rapport sur les finances de la Laurentienne et ne se prévale pas de la LACC.
22 janvier	Une personne est nommée à titre de conseiller spécial du Ministère, par l'entremise de la lieutenant-gouverneure en conseil et sur avis du Ministère, pour fournir des conseils et des recommandations au Ministère sur la viabilité financière à long terme de la Laurentienne. Le conseiller spécial doit toucher 1 350 \$ par jour jusqu'à concurrence de 100 000 \$. Il présentera également un rapport sur la santé financière du secteur universitaire dans son ensemble.
25 janvier	La Laurentienne refuse l'offre de 12 millions de dollars du Ministère.
29 janvier	Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un premier rapport intitulé <i>The Sustainability of Laurentian University : A Preliminary Report</i> . Voir l'annexe 23 pour plus de détails.

Date	Événement
1^{er} février	La Laurentienne demande à se mettre à l'abri de ses créanciers en vertu de la LACC.
1er mars	Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un deuxième rapport intitulé <i>The Sustainability of Laurentian University</i> . Voir l' annexe 23 pour plus de détails.
7 avril	Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un troisième rapport intitulé <i>Laurentian University's Financial Situation : Policy Responses</i> . Voir l' annexe 23 pour plus de détails.
5 mai	Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un quatrième rapport intitulé <i>Financial Sustainability and Government Oversight</i> . Ce rapport traite surtout de la viabilité financière à long terme de la Laurentienne et du secteur universitaire en général. Voir l' annexe 23 pour plus de détails.
9 juillet	En vue de mettre la dernière main à son plan d'arrangement avec les créanciers, la Laurentienne demande au Ministère de lui verser jusqu'à 180 millions de dollars, dont 35 millions de dollars pour prendre en charge son prêt de débiteur-exploitant (FDE) qu'elle avait obtenu d'un prêteur du secteur privé, Firm Capital Mortgage Fund, pour financer son processus de restructuration en vertu de la LACC.
15 décembre	Le Ministère convient de fournir du soutien financier à la Laurentienne, y compris une somme de 35 millions de dollars pour couvrir le prêt FDE jusqu'au 30 septembre 2022, sous réserve de plusieurs conditions, dont un changement dans la composition du Conseil de la Laurentienne; l'obtention d'une aide de tiers pour créer un plan stratégique détaillé à long terme; et des rapports réguliers au Ministère et au public sur la santé financière et d'autres mesures.
2022	
27 janvier	Quelques semaines après la démission de 11 membres du Conseil de la Laurentienne, le Ministère prend en charge le prêt FDE de 35 millions de dollars de la Laurentienne auprès de son prêteur privé, Firm Capital Mortgage Fund.

Annexe 23 : Résumé des rapports des conseillers spéciaux au ministère des Collèges et Universités

Source des données : Ministère des Collèges et Universités

Date	Détails
2021	
29 janvier	<p>Le conseiller spécial remet au ministère des Collèges et Universités un premier rapport intitulé <i>The Sustainability of Laurentian University : A Preliminary Report</i>. Le rapport souligne les éléments suivants d'un examen préliminaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Université était vraisemblablement en « zone d'insolvabilité » depuis au moins 2014-2015. Cependant, les déficits remontent peut-être plus loin. • L'association des professeurs est sans convention collective depuis le 30 juin 2020 et prévoyait se présenter devant la Commission des relations de travail le 29 janvier 2021. • La procédure intentée en vertu de la LACC a fait en sorte que le tribunal a nommé un médiateur qui collaborera avec l'association des professeurs pour trouver une solution afin de réduire les coûts du corps professoral. • Pendant cette période, il n'y aura pas de grève parce que les autres mesures que pourrait prendre l'association des professeurs sont suspendues. • À la Laurentienne, les postes au Conseil et les postes de cadres supérieurs dans le secteur financier requièrent une révision draconienne.
1^{er} mars	<p>Le conseiller spécial du Ministère fournit au Ministère un deuxième rapport intitulé <i>The Sustainability of Laurentian University</i>. Le rapport souligne les éléments suivants qui entourent les causes de l'insolvabilité de la Laurentienne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'encaisse et les placements à court terme n'ont pas dépassé les apports reportés depuis 2011-2012. (Les apports reportés ont trait à des apports externes limités à la recherche.) • Les apports reportés ont dépassé de 8,7 millions de dollars l'encaisse et les placements à court terme en 2012-2013 et ont atteint 34 millions de dollars en 2019-2020. • La Laurentienne a fait une première utilisation inappropriée de ses fonds réservés en 2011-2012. • En 2015-2016, la Laurentienne a tiré un « financement interne » de 13 millions de dollars de fonds réservés. • Le concept de financement interne à la Laurentienne a pris naissance lors d'une réunion du Conseil le 13 décembre 2013. Le Conseil a alors approuvé un projet de modernisation du campus comportant des emprunts prévus de 43 millions de dollars. • La Laurentienne a utilisé des liquidités et des placements à court terme et des fonds réservés à la recherche comme « financement interne » pour des projets d'immobilisations. En 2019-2020, grâce à une autre utilisation de la ligne de crédit de la Laurentienne, son financement interne pouvait atteindre 27 millions de dollars. • La fermeture du campus de Barrie a fait diminuer les revenus, mais la Laurentienne a conservé le coût de 17 membres du corps professoral. • Le Ministère a fait fi des résultats des indicateurs financiers pendant des années. • Les problèmes de « poursuite des activités » de la Laurentienne auraient dû être signalés par son auditeur externe (hypothèse selon laquelle une entreprise sera en mesure de respecter ses obligations financières à court terme). <p>Le rapport formule également les recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélection d'un nouvel auditeur externe par la Laurentienne. • La Laurentienne devrait terminer son plan d'arrangement d'ici le 30 avril 2021 afin d'éviter que des étudiants potentiels soient découragés de suivre des cours en raison de préoccupations financières. • Le Ministère devrait avoir des indicateurs financiers minimaux et maximaux dans ses ententes avec les universités. • La composition du Conseil devrait être évaluée afin de veiller à ce qu'il existe des aptitudes et des compétences appropriées, comme des antécédents en gouvernance, en finances, en vérification, en direction, en gestion immobilière et en planification des immobilisations ainsi que de la diversité.

Date	Détails
7 avril	<p>Le conseiller spécial remet au Ministère un troisième rapport intitulé <i>Laurentian University's Financial Situation – Policy Responses</i>. Le rapport souligne ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les déficits annuels de la Laurentienne remontant à 2014-2015 ne se reflétaient pas dans ses communications publiques au fil des ans. • Le Ministère ne doit pas attendre qu'une université exprime ses préoccupations quant à son bien-être financier. • Les indicateurs de la santé financière sont très utiles parce qu'ils indiquent rapidement les problèmes financiers d'une université. • Le Ministère peut utiliser les rapports de solvabilité pour mieux comprendre les préoccupations soulevées par les indicateurs de santé financière. <p>Le rapport formule les recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les notes de crédit des universités devraient être obligatoires. • Le Ministère doit régulièrement analyser les indicateurs de santé financière et tenir compte de la pondération ou de l'importance de chaque indicateur. • Dans le cas des universités qui, selon le Ministère, peuvent éprouver des problèmes de viabilité financière, demander à son Conseil une explication et une assurance écrite qu'elles appuient les mesures prises par les universités.
5 mai	<p>Le conseiller spécial remet au Ministère un quatrième rapport intitulé <i>Financial Sustainability and Government Oversight</i>. Le rapport met en lumière les éléments suivants concernant la viabilité financière à long terme de la Laurentienne et du secteur universitaire en général :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Laurentienne empruntera sans doute deux voies pour rembourser la dette : liquider des actifs et de nombreuses années de budgets de fonctionnement excédentaires. • Il sera difficile pour la Laurentienne de rembourser ses dettes à la suite d'une restructuration. • Un solide plan de restructuration pourrait être miné par des défaillances administratives. <p>Le rapport formule les recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère paie en partie les honoraires de consultants externes pour guider les activités de la Laurentienne au cours des prochaines années. • L'aide des consultants externes embauchés pourrait même ne pas suffire pour assurer le maintien de la Laurentienne à long terme.

Annexe 24 : Programmes de l'Université Laurentienne éliminés en vertu des procédures de la LACC*

Source des données : Université Laurentienne

Nom du programme	Langue	Niveau
Sciences actuarielles	Anglais	Premier cycle universitaire
Anthropologie	Anglais	Premier cycle universitaire
Archéologie	Anglais	Premier cycle universitaire
B.A. de 4 ans - formation concomitante (élémentaire-intermédiaire)	Anglais	Premier cycle universitaire
B. Com.	Anglais	Premier cycle universitaire
B. Com. en ligne	Anglais	Premier cycle universitaire
B. Sc. de 4 ans - formation concomitante (élémentaire-intermédiaire)	Anglais	Premier cycle universitaire
B. B. A. - Musique	Anglais	Premier cycle universitaire
B. B. A. - Performance musicale	Anglais	Premier cycle universitaire
Physique biomédicale	Anglais	Premier cycle universitaire
Génie civil (deux premières années)	Anglais	Premier cycle universitaire
Formation parallèle - année professionnelle (élémentaire-intermédiaire)	Anglais	Premier cycle universitaire
Italien	Anglais	Premier cycle universitaire
Études sur le travail	Anglais	Premier cycle universitaire
Sciences libérales	Anglais	Premier cycle universitaire
Majeure, écologie de la restauration	Anglais	Premier cycle universitaire
Mathématiques	Anglais	Premier cycle universitaire
Formation de sage-femme	Anglais	Premier cycle universitaire
Langues modernes	Anglais	Premier cycle universitaire
Musique	Anglais	Premier cycle universitaire
Études musicales	Anglais	Premier cycle universitaire
Opérations	Anglais	Premier cycle universitaire
Philosophie	Anglais	Premier cycle universitaire
Écologie	Anglais	Premier cycle universitaire
Entrepreneuriat	Anglais	Premier cycle universitaire
Géoscience environnementale	Anglais	Premier cycle universitaire
Sciences de l'environnement	Anglais	Premier cycle universitaire
Études de l'environnement	Anglais	Premier cycle universitaire
Géographie	Anglais	Premier cycle universitaire
Gestion internationale	Anglais	Premier cycle universitaire
Physique	Anglais	Premier cycle universitaire
Science politique	Anglais	Premier cycle universitaire
Radiothérapie - Michener	Anglais	Premier cycle universitaire
Biologie de restauration	Anglais	Premier cycle universitaire
Rhétorique et études médiatiques	Anglais	Premier cycle universitaire
Espagnol	Anglais	Premier cycle universitaire
Gestion des données Web	Anglais	Premier cycle universitaire
Études sur le milieu de travail et sur le travail	Anglais	Premier cycle universitaire

Nom du programme	Langue	Niveau
Maîtrise – Psychologie expérimentale	Anglais	Diplôme
Maîtrise – Histoire – essai	Anglais	Diplôme
Maîtrise – Histoire – Thèse	Anglais	Diplôme
Maîtrise – Arts et sciences humaines	Anglais	Diplôme
Maîtrise – Physique	Anglais	Diplôme
Maîtrise – Sociologie – essai	Anglais	Diplôme
Maîtrise – Sociologie – thèse	Anglais	Diplôme
B. Com (FR)	Français	Premier cycle universitaire
Droit et politique	Français	Premier cycle universitaire
Éducation – intermédiaire/supérieur	Français	Premier cycle universitaire
Études de la santé	Français	Premier cycle universitaire
Études de l’environnement	Français	Premier cycle universitaire
Études françaises	Français	Premier cycle universitaire
Génie chimique	Français	Premier cycle universitaire
Génie mécanique	Français	Premier cycle universitaire
Génie minier	Français	Premier cycle universitaire
Géographie	Français	Premier cycle universitaire
Histoire	Français	Premier cycle universitaire
Littérature et culture francophone	Français	Premier cycle universitaire
Marketing (français)	Français	Premier cycle universitaire
Mathématiques	Français	Premier cycle universitaire
Soins infirmiers – Boréal	Français	Premier cycle universitaire
Leadership des aventures en plein air	Français	Premier cycle universitaire
Philosophie	Français	Premier cycle universitaire
Planification financière	Français	Premier cycle universitaire
Promotion de la santé	Français	Premier cycle universitaire
Ressources humaines	Français	Premier cycle universitaire
Sage-femme	Français	Premier cycle universitaire
Science du langage	Français	Premier cycle universitaire
Science économique	Français	Premier cycle universitaire
Science libérale	Français	Premier cycle universitaire
Science politique	Français	Premier cycle universitaire
Théâtre	Français	Premier cycle universitaire
Zoologie	Français	Premier cycle universitaire
Maîtrise – Histoire – essai	Français	Diplôme
Maîtrise – Histoire – thèse	Français	Diplôme
Maîtrise – Sociologie – essai	Français	Diplôme
Maîtrise – Sociologie – thèse	Français	Diplôme

* De ces 76 programmes, 69 ont été éliminés dans le cadre du processus de médiation de la LACC en avril 2021, tandis que 7 ont été éliminés par le Sénat de l'Université Laurentienne en mars 2021.



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
www.auditor.on.ca



ISBN 978-1-4868-6453-9 (Print)
ISBN 978-1-4868-6451-5 (PDF)

Photo en couverture : Kristy May