

Audit de performance

# Toronto District School Board : Sécurité, gestion financière et immobilisations

// Rapport de l'auditeur indépendant



# Table des matières

<b>1.0 L'audit en bref</b>	1
// Pourquoi nous avons effectué cet audit	1
// Notre conclusion	1
// Nos constatations	2
<b>2.0 Contexte</b>	8
2.1 Aperçu	8
2.2 Sécurité dans les écoles	10
2.3 Gestion financière	11
2.4 Immobilisations	12
2.5 Mesure du rendement et rapports publics	12
<b>3.0 Objectif et étendue de l'audit</b>	14
<b>4.0 Nos constatations</b>	15
4.1 Sécurité dans les écoles	15
4.2 Gestion financière	34
4.3 Immobilisations	44
4.4 Mesure du rendement et rapports publics	56
<b>Recommandations et réponses de l'entité auditée</b>	63
<b>Critères d'audit</b>	77
<b>Approche d'audit</b>	78
<b>Opinion d'audit</b>	79
<b>Annexe 1: Incidents violents dans les écoles élémentaires et secondaires du TDSB, 2017-2018 à 2022-2023</b>	88
<b>Annexe 2: Mise à jour du plan d'action du TDSB pour assurer la sécurité dans les écoles, au 1<sup>er</sup> mai 2024</b>	90
<b>Annexe 3: État des résultats du TDSB, 2017-2018 à 2022-2023 (en millions de dollars)</b>	94

<b>Annexe 4:</b> Coût de dotation par élève par type d'école, 2022-2023 .....	96
<b>Annexe 5:</b> État de la mise en œuvre par le TDSB des recommandations de tiers concernant ses contrôles de l'approvisionnement, au 31 août 2023 .....	98
<b>Annexe 6:</b> Détails des grands projets d'immobilisations achevés, 2017-2018 à 2022-2023 .....	102



# 1.0 L'audit en bref

## // Pourquoi nous avons effectué cet audit

- Le Conseil scolaire du district de Toronto (TDSB) est le plus important des 72 conseils scolaires de l'Ontario. Il exploite 472 écoles élémentaires et 110 écoles secondaires, et emploie plus de 40 000 employés, ce qui représente plus de 28 000 équivalents temps plein pour offrir de l'éducation à plus de 240 000 élèves.
- Le ministère de l'Éducation (le Ministère) a financé plus de 80 % des dépenses totales du TDSB, qui se chiffraient à environ 3,6 milliards de dollars en 2022-2023.
- Au cours des dernières années, le TDSB a composé avec des déficits budgétaires et la mauvaise santé financière qui en a résulté.
- Tous les groupes d'intervenants veulent que le TDSB offre un environnement scolaire sécuritaire.

## // Notre conclusion

Nous avons constaté que les élèves et le personnel du TDSB ne voient pas toujours offrir un environnement d'apprentissage sécuritaire. Par exemple, bien que le taux d'incidents violents du TDSB soit inférieur à la moyenne provinciale, il se situe actuellement au plus haut niveau enregistré par le TDSB.

De façon générale, la façon dont le TDSB utilise les fonds de fonctionnement et d'immobilisations du Ministère est conforme aux lois et règlements pertinents, aux directives gouvernementales et aux dispositions de financement.

Toutefois, nous avons constaté que les ressources financières et d'immobilisations ne sont pas réparties de façon uniforme de la manière la plus rentable ou la plus efficace possible.

L'efficacité de la gestion des opérations n'était pas toujours mesurée et évaluée aux fins de la prise de décisions internes au TDSB. En règle générale, le TDSB établit des rapports publics sur la gestion de ses opérations, mais ceux-ci ne sont pas toujours accessibles facilement.

Le TDSB et le Ministère ont accepté l'ensemble de nos 18 recommandations.

## // Nos constatations

### **Le taux d'incidents violents du TDSB est inférieur à la moyenne provinciale, mais se situe au plus haut niveau enregistré**

- De 2017-2018 à 2022-2023, le nombre d'incidents violents au TDSB est passé de 244 à 407, ce qui représente une augmentation de 67 %. Au cours de la même période, les incidents violents dans presque tous les autres conseils scolaires de l'Ontario ont augmenté de 114 %, leur nombre passant de 1 840 à 3 932 incidents. Le taux d'incidents violents du TDSB (environ 17 incidents pour 10 000 élèves) est inférieur à la moyenne provinciale (environ 22 incidents pour 10 000 élèves) et se situe dans la fourchette moyenne des taux enregistrés par les autres conseils scolaires anglophones non catholiques de la région du Grand Toronto.
- Nous avons constaté que le TDSB a sous-déclaré le nombre d'incidents violents survenus de 2017-2018 à 2021-2022 au Ministère, dans une proportion d'environ 9 %, en raison d'erreurs de saisie commises par des directeurs.

#### » **Recommandation 1**

### **Le TDSB doit prendre d'autres mesures pour mettre en œuvre efficacement sa stratégie de sécurité**

- Le TDSB a dissous son nouveau groupe d'experts ressource, composé de membres du personnel du TDSB et de représentants d'autres groupes externes, comme le Comité consultatif et de participation des parents du TDSB, le Bureau de santé publique de Toronto et le Service de police de Toronto, avant que les sept recommandations formulées par le groupe d'experts ressource pour accroître la sécurité dans les écoles soient pleinement mises en œuvre.
- Un nouveau processus de vérification lancé en réponse à la stratégie de sécurité du TDSB ne couvre pas les principales politiques et procédures requises au niveau scolaire, comme la conformité aux exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* pour les programmes de lutte contre la violence en milieu de travail et la conformité aux exigences du TDSB en matière d'exercices d'incendie et de confinement.

#### » **Recommandation 2**

## // Nos constatations

### **Le TDSB assure seulement un suivi centralisé d'une partie des incidents d'intimidation que vivent ses élèves**

- Le TDSB assure un suivi centralisé des incidents d'intimidation signalés par les élèves ou leurs parents ou tuteurs par l'entremise de sa ligne téléphonique pour la sécurité des élèves. Il ne fait pas de suivi centralisé de l'intimidation autrement dénoncée ou signalée au personnel ou par école. De 2017-2018 à 2022-2023, 375 incidents d'intimidation de ce genre ont été signalés par l'entremise de la ligne téléphonique pour la sécurité des élèves, à laquelle, d'après le sondage ci-dessous, seulement une petite partie du total des incidents d'intimidation qui se produisent est vraisemblablement signalée.
- Plus de 138 000 élèves, parents, gardiens et fournisseurs de soins ont répondu au sondage auprès des élèves et des parents du TDSB de 2022-2023. Celui-ci a révélé que 23 % des élèves de la 4<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année qui y ont répondu avaient affirmé avoir été victimes de gestes d'intimidation physique (p. ex. agrippement, bousculade, coups de poing, coups de pied, trébuchement, crachat) et qu'environ 71 % avaient affirmé avoir été victimes de gestes d'intimidation verbale (p. ex. injures, menaces, insultes, taquineries, humiliation, dénigrement, moquerie). De plus, environ 14 % des élèves répondants ont indiqué avoir été victimes de cyberintimidation. Le suivi centralisé effectué par le TDSB de tous les incidents d'intimidation est beaucoup plus faible qu'indiquent ces chiffres, ce qui donne à penser qu'un grand nombre d'incidents d'intimidation ne sont pas comptabilisés centralement.

#### » **Recommandation 3**

### **Le personnel de la santé mentale et du mieux-être n'a pas augmenté au même rythme que la demande de services**

- De 2017-2018 à 2022-2023, l'ensemble des aiguillages des élèves vers les services du personnel qui offre des services de soutien en santé mentale (p. ex. les travailleurs sociaux scolaires, les conseillers à l'enfance et à la jeunesse et les travailleurs auprès des enfants et des jeunes) a augmenté de 71 %. Au cours de la même période, le nombre de ces postes au TDSB a augmenté de 42 %.

#### » **Recommandation 4**

## // Nos constatations

### **Le TDSB ne dispose pas de processus suffisants pour assurer la conformité à certaines exigences en matière de sécurité**

- L'inspection effectuée par le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences dans 42 écoles relevant du TDSB entre le 1<sup>er</sup> septembre 2022 et le 31 août 2023 a révélé que 13 de ces écoles ne respectaient pas certains aspects de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, comme la mise en place d'un programme de lutte contre la violence en milieu de travail et l'évaluation des risques de violence en milieu de travail. Le TDSB ne dispose pas d'un processus centralisé qui garantit des programmes et des évaluations des risques de ce genre sont mis en oeuvre dans ses écoles.
- De 2017-2018 à 2022-2023 (sauf en 2019-2020 et 2020-2021, lorsque les activités scolaires ont été plus touchées par la COVID-19), environ 38 % des écoles du TDSB n'ont pas déclaré avoir effectué le nombre minimal d'exercices d'incendie requis par le Code de prévention des incendies de l'Ontario chaque année, et environ 31 % des écoles du TDSB n'ont pas déclaré avoir effectué le nombre minimal d'exercices de confinement requis par la politique du TDSB chaque année. Le TDSB ne dispose pas d'un processus efficace pour s'assurer que le nombre requis d'exercices est effectué par chaque école, chaque année, ou qu'ils sont effectués en conformité avec la politique du TDSB lorsqu'ils sont effectués.

#### » **Recommandations 5 et 6**

### **Le TDSB ne vérifie pas à intervalles réguliers les antécédents criminels du personnel**

- Les dossiers d'environ 23 % des employés actuels du TDSB, qui se sont joints au TDSB avant 2003, date à laquelle une vérification des antécédents n'était pas obligatoire, ne font pas état de résultats d'une vérification des antécédents criminels.
- Le TDSB ne dispose pas de processus pour vérifier à intervalles réguliers les antécédents criminels de ses employés et entrepreneurs qui ont des interactions directes avec les élèves sur une base régulière. Après une vérification initiale des antécédents au moment de l'embauche, les employés sont tenus par la loi de fournir chaque année une auto-déclaration relative à l'existence d'infractions énumérant toutes leurs condamnations criminelles jusqu'à la date de la déclaration.

## // Nos constatations

- De 2018-2019 à 2022-2023, 16 % (31 425) des 199 193 déclarations annuelles qui auraient dû être fournies au TDSB n'ont pas été remplies. Nous avons constaté qu'environ 2 300 des mêmes employés du TDSB n'avaient toujours pas rempli leur déclaration entre 2018-2019 et 2022-2023.

### » Recommandation 7

#### **Le TDSB n'évalue pas régulièrement les coûts de dotation par école pour éclairer la prise de décisions opérationnelles**

- Le TDSB a cessé d'évaluer les coûts de dotation par école, par élève, pour éclairer la prise de décisions opérationnelles en 2019-2020. Le TDSB a déterminé que la production de ce rapport exigeant en main-d'œuvre a moins de valeur, étant donné qu'un moratoire provincial sur la fermeture des écoles a été établi en 2017.
- Le TDSB est l'un des 10 conseils scolaires (sur 72) ayant enregistré un déficit d'exploitation en 2021-2022 et en 2022-2023 sans tenir compte de la modification de la norme comptable de 2022-2023 pour les obligations liées à la mise hors service d'actifs.
- Dans notre propre analyse du coût annuel de la dotation par élève par école, nous avons constaté que ce coût variait considérablement d'une école à l'autre. Par exemple, le coût moyen par élève pour les écoles élémentaires ordinaires du TDSB était d'environ 9 221 \$, et variait dans une fourchette d'environ 4 769 \$ à 18 357 \$ par élève.

### » Recommandations 8 et 9

#### **L'utilisation et le coût des congés de maladie au TDSB augmentent**

- De 2014-2015 à 2022-2023, le nombre moyen de jours de congé de maladie pris par tous les employés permanents du TDSB (comme les enseignants, les aides-enseignants et les gardiens) a augmenté de 58 %, passant de plus de 12 à près de 20 jours par année. Au cours de la même période, le coût des remplaçants durant les congés de maladie, assumé par le TDSB, a augmenté d'environ 70 %, passant de 82 millions de dollars à 139 millions de dollars. Nous avons constaté que le TDSB ne surveillait pas et ne gérait pas efficacement l'utilisation des congés de maladie et les coûts connexes.
- En 2022-2023, le nombre moyen de congés de maladie du TDSB était supérieur de plus de quatre jours à la meilleure estimation de la moyenne provinciale d'environ 15 jours pour les employés de tous les autres conseils scolaires de l'Ontario.

## // Nos constatations

- En 2022-2023, le TDSB n'a pas été en mesure de fournir des enseignants suppléants pour couvrir environ 20 % des absences des enseignants. Dans ces cas, les élèves touchés peuvent avoir été surveillés par des membres du personnel du TDSB sans qualifications pédagogiques, ou peuvent avoir été intégrés à la classe d'un autre enseignant, ce qui peut avoir une incidence négative sur l'apprentissage des élèves.

### » Recommandation 10

#### **Les directeurs et les directeurs adjoints sont fréquemment mis en congé payé pendant qu'ils font l'objet d'une enquête**

- La politique du TDSB stipule que dans le cadre d'une enquête sur un incident ou une plainte, la pratique consistant à mettre un employé en congé payé ne devrait être utilisée que dans de rares cas. Toutefois, entre 2018-2019 et 2022-2023, le TDSB a mis en congé payé (d'un à 1 218 jours) 53 (80 %) des 66 directeurs et directeurs adjoints faisant l'objet d'une enquête pour diverses allégations, comme des allégations de discrimination et de harcèlement en milieu de travail, ce qui a représenté un coût d'environ 4,3 millions de dollars.
- En ce qui concerne l'échantillon de 15 dossiers d'enquête que nous avons examinés, le TDSB n'a pas pu nous fournir de documents démontrant que le fait de mettre les directeurs ou les directeurs adjoints en congé payé était la marche à suivre à privilégier au détriment d'autres modalités de travail ou au lieu de les réaffecter temporairement sans compromettre la sécurité des élèves ou du personnel.
- Dans le cas des 51 enquêtes qui ont été amorcées et achevées entre 2018-2019 et 2022-2023, 19 (37 %) ont exigé plus de temps que les 150 jours prévus dans la politique interne du TDSB, et 10 d'entre elles ont exigé plus d'un an.

### » Recommandation 11

#### **En moyenne, les bâtiments scolaires du TDSB sont ceux qui affichent le plus piètre état en Ontario**

- Au 31 août 2023, selon les évaluations par des tiers de l'état des bâtiments scolaires dans le cadre du Programme d'évaluation de l'état des installations scolaires appuyé par le Ministère, les bâtiments scolaires du TDSB affichait le plus piètre état de tous les conseils scolaires de l'Ontario. Le TDSB estimait l'arriéré dans ses besoins en matière de réfection à environ 4,1 milliards de dollars.

## // Nos constatations

- Cela n'inclut pas la réparation de 46 toits d'école qui contiennent du béton cellulaire armé traité à l'autoclave que le TDSB a l'intention d'enlever d'ici 2029 pour un coût total de près de 200 millions de dollars. Le TDSB a fait effectuer des évaluations de ces toits qui ont permis de déterminer qu'ils sont sécuritaires pour le moment et qu'ils ne représentent pas un risque imminent pour la sécurité des élèves ou du personnel.
- Au 31 août 2023, le TDSB disposait de fonds non dépensés et non engagés et de réserves d'environ 309 millions de dollars qui pourraient servir à améliorer l'état des écoles.
- Le TDSB n'a pas de plan d'immobilisations et de réparation à long terme pour allouer les fonds disponibles à la construction de nouvelles écoles et à l'entretien des écoles existantes.

### » Recommandation 12

#### **Le TDSB ne soumet pas de nouveaux projets de construction aux fins de financement conformément aux critères d'admissibilité du Ministère**

- Après avoir examiné un échantillon de 10 des 36 demandes présentées par le TDSB au Programme d'immobilisations prioritaires du Ministère depuis 2017-2018, nous avons constaté que quatre ne satisfaisaient pas aux critères d'admissibilité minimaux du Ministère.

### » Recommandation 14

#### **Le Ministère finance des projets d'immobilisations qui ne satisfont pas à ses critères d'admissibilité**

- Parmi les 47 projets que le Ministère a approuvés en 2019-2020 dans l'ensemble des conseils scolaires, 14 ont d'abord reçu la classification « Non recommandé aux fins d'un examen plus approfondi » des analystes du Ministère, mais ont ensuite été approuvés sans documentation à l'appui, y compris un projet lié au TDSB. Le Ministère n'a pas été en mesure de nous fournir des documents justificatifs expliquant pourquoi ces projets ont été approuvés par la suite.

### » Recommandation 15

## 2.0 Contexte

### 2.1 Aperçu

Le TDSB est le plus important des 72 conseils scolaires de l'Ontario en ce qui concerne le nombre d'élèves inscrits. Le TDSB utilise principalement les fonds reçus de la province pour exploiter 472 écoles primaires (de la maternelle à la 8<sup>e</sup> année) et 110 écoles secondaires (de la 9<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année).

Au cours de l'exercice 2022-2023 des conseils scolaires (qui commence le 1<sup>er</sup> septembre et se termine le 31 août), le TDSB employait plus de 40 000 employés, ce qui représente plus de 28 000 équivalents temps plein (ETP) et fournissait des services d'éducation à plus de 240 000 élèves (**figure 1**). Dans l'ensemble, le nombre d'élèves et de membres du personnel du TDSB a diminué d'environ 4 % et de 5 %, respectivement, de 2017-2018 à 2022-2023 (**figure 2**).

**Figure 1: Nombre d'élèves et d'employés du TDSB, 2022-2023**

Source des données : Ministère de l'Éducation

Type d'école	Élèves (tous) <sup>1</sup>	Enseignants équivalents temps plein (ETP)	Directeur et directeurs adjoints (ETP)	Autres membres du personnel (ETP) <sup>2</sup>
Élémentaire (prématernelle à la 8 <sup>e</sup> année)	163 920	9 882	651	6 780
Secondaire (9 <sup>e</sup> à la 12 <sup>e</sup> année)	71,251	4 464	238	1 901
Autre <sup>3</sup>	5 008	458	8	4 134
<b>Total</b>	<b>240 178</b>	<b>14 804</b>	<b>897</b>	<b>12 815</b>

Remarque : Les chiffres sont arrondis au nombre entier près.

- 1 Comprend les élèves financés par le ministère de l'Éducation et ceux qui ne le sont pas, comme les élèves autochtones financés par le gouvernement fédéral et les élèves qui ont fait des études à distance dont le parent ou le tuteur réside à l'extérieur de l'Ontario. Les élèves inscrits sont fondés sur les données d'inscription du TDSB en date de mars 2023.
2. Les autres membres du personnel comprennent tous les rôles autres que ceux d'enseignant, de directeur et de directeur adjoint, comme les aides-enseignants, les éducateurs de la petite enfance, les travailleurs auprès des enfants et des jeunes, les surveillants des salles à manger, les surveillants des autobus scolaires, le personnel administratif et le personnel de garde.
3. « Autre » désigne ici les élèves, les enseignants, les directeurs et les directeurs adjoints, ainsi que les autres membres du personnel qui ne sont pas liés aux écoles élémentaires et secondaires, notamment les personnes concernées par la formation continue, l'école d'été et l'enseignement de jour aux adultes.

**Figure 2: Nombre annuel d'équivalents temps plein et d'inscriptions du TDSB, 2017-2018 à 2022-2023**

Source des données : Ministère de l'Éducation

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Variation sur 6 ans (%)
Enseignants en milieu scolaire	15 759	15 746	15 556	15 508	15 221	14 610	(7)
Aides-enseignants, éducateurs de la petite enfance et autres ressources de soutien aux élèves <sup>1</sup>	8 336	8 479	8 257	8 269	8 307	7 986	(4)
Administrateurs scolaires et personnel de bureau et des opérations <sup>2</sup>	5 184	5 141	5 081	5 198	5 244	5 111	1
Administration des conseils scolaires	706	712	673	689	689	672	(5)
<b>Total du personnel</b>	<b>29 985</b>	<b>30 078</b>	<b>29 567</b>	<b>29 664</b>	<b>29 461</b>	<b>28 379</b>	<b>(5)</b>
<b>Effectif quotidien moyen<sup>3</sup></b>	<b>251 057</b>	<b>250 637</b>	<b>252 050</b>	<b>242 112</b>	<b>236 556</b>	<b>240 178</b>	<b>(4)</b>

Remarque : Les nombres et les pourcentages sont arrondis au nombre entier le plus près.

- 1 Le soutien aux élèves comprend d'autres postes comme les travailleurs auprès des enfants et des jeunes, les orthophonistes, le personnel de bibliothèque et d'orientation et les surveillants des salles à manger, entre autres.
- 2 Le personnel de bureau et d'exploitation comprend le personnel de secrétariat, le personnel de conciergerie et le personnel d'entretien, entre autres.
- 3 Les élèves inscrits sont fondés sur les données d'inscription du TDSB en date de mars 2023.

Le ministère de l'Éducation (le Ministère), les conseils scolaires (y compris leurs conseils d'administration) et les directeurs d'école ont des rôles et des responsabilités différents dans la prestation des services d'éducation financés par l'État, à savoir :

- » Le Ministère élabore des programmes scolaires, établit les exigences relatives aux diplômes et aux certificats des élèves, affecte des fonds à chaque conseil scolaire et établit des politiques et des lignes directrices à l'intention des représentants des conseils scolaires.
- » Les conseils scolaires (et leurs conseils d'administration) déterminent le nombre, la taille et l'emplacement des écoles; construisent, équipent, entretiennent et meublent les écoles; établissent un budget annuel et gèrent les fonds provinciaux; et veillent à la conformité aux dispositions pertinentes de la *Loi sur l'éducation* et de ses règlements.
- » Les directeurs de chaque école surveillent les activités de leur école et assurent la liaison avec le siège social du TDSB par l'entremise de l'un des 24 surintendants de l'éducation. Leurs tâches comprennent l'administration du budget de l'école, la tenue des dossiers des élèves, l'assurance que les élèves sont en sécurité, supervisés et encadrés, selon le cas, lorsqu'ils qu'ils sont à l'école, et l'embauche et l'affectation d'enseignants aux salles de classe.

Les décisions sur l'orientation stratégique qui touche le TDSB sont prises par les 22 conseillers de son conseil d'administration. Ces conseillers sont élus à l'échelle locale pour représenter leur quartier local. Les conseillers peuvent également siéger à un ou plusieurs des 18 comités spécialisés du TDSB.

Le directeur de l'éducation du TDSB est responsable de diriger la mise en œuvre des décisions du conseil.

## 2.2 Sécurité dans les écoles

Le TDSB affirme sur son site Internet qu'il [traduction] « s'engage à créer des environnements d'apprentissage scolaires bienveillants, sécuritaires, paisibles, enrichissants, positifs et respectueux, qui permettent à tous les élèves de se réaliser pleinement ». Le TDSB a aussi pour politique [traduction] « de réaliser son engagement envers le bien-être de ses employés par la promotion de la santé et de la sécurité au travail et de la participation active de tous les employés à la prévention des accidents ».

Le TDSB est tenu de signaler au Ministère les incidents violents qui surviennent sur les terrains des écoles durant les heures de prestation des programmes scolaires, comme les agressions physiques causant des lésions exigeant un traitement médical, les vols qualifiés, les agressions sexuelles, l'extorsion, les incidents motivés par la haine ou les préjugés, la possession d'une arme et l'utilisation d'une arme pour causer ou menacer de causer des lésions corporelles. De 2017-2018 à 2022-2023, le nombre de ces incidents enregistrés chaque année au TDSB est passé de 244 à 407. L'**annexe 1** présente une ventilation des incidents violents par année.

Le TDSB a une politique qui vise à faire en sorte que les mesures disciplinaires soient axées sur les mesures correctives et de soutien, comme la médiation, le counseling et les pratiques réparatrices, plutôt que sur les mesures punitives. Des suspensions et des expulsions peuvent également être utilisées au besoin. Selon la *Loi sur l'éducation*, les suspensions sont obligatoires dans le cas des élèves qui commettent des gestes violents, comme définis par le Ministère.

En 2018-2019 et en 2022-2023, les années de notre audit qui ont été moins touchées par la pandémie de COVID-19 et pour lesquelles une politique de suspension uniforme était en place, le TDSB a enregistré en moyenne environ 5 220 suspensions par année. En moyenne, environ 345 de ces suspensions chaque année étaient liées à des incidents violents; les 4 875 autres suspensions étaient liées à des incidents non violents, notamment la profération de menaces d'infliger des lésions corporelles graves à une autre personne et la possession d'alcool ou de drogues illégales.

Le TDSB ne fait pas le suivi des cas où un directeur d'école demande à un parent ou à un tuteur de venir chercher son enfant pour la journée pour des raisons autres qu'une suspension.

En décembre 2022, le TDSB a publié un rapport intitulé « A Collaborative Approach to School and Community Safety », lequel décrit plusieurs de ses initiatives pour assurer la sécurité scolaire et communautaire. Le rapport s'appuyait sur l'examen effectué par le TDSB de diverses études

de recherche ainsi que sur des rapports sur diverses initiatives nationales et internationales entreprises pour assurer la sécurité des écoles pour les élèves. L'**annexe 2** énumère ces initiatives et décrit les mesures inspirées de celles-ci que le TDSB avait mises en oeuvre au moment du présent audit.

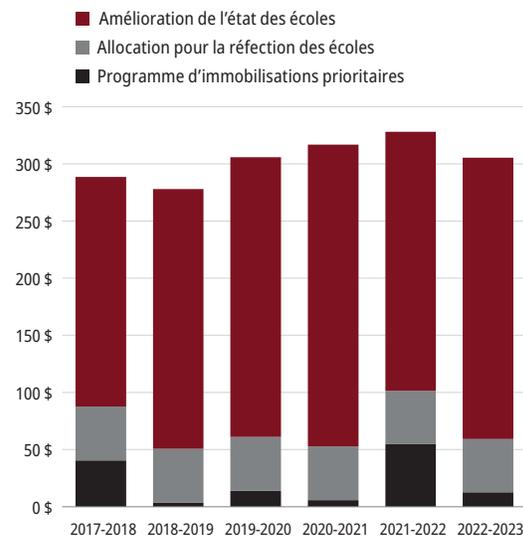
## 2.3 Gestion financière

De 2017-2018 à 2022-2023, les revenus totaux du TDSB sont passés d'environ 3,32 milliards de dollars à environ 3,58 milliards de dollars. Ses dépenses totales ont augmenté, passant d'environ 3,26 milliards de dollars en 2017-2018 (un excédent de 0,06 milliard) à environ 3,62 milliards de dollars en 2022-2023 (un déficit de 0,04 milliard de dollars).

Plus de 80 % du financement du TDSB est déterminé par le Ministère au moyen des Subventions pour les besoins des élèves. Le conseil reçoit ce financement en deux volets : il reçoit le montant perçu au moyen des impôts fonciers directement de la Ville de Toronto, et il reçoit le reste de la

**Figure 3: Financement des immobilisations et des projets de réparation et de réfection du TDSB fourni par le ministère de l'Éducation, par programme, 2017-2018 à 2022-2023 (en millions de dollars)**

Source des données : Ministère de l'Éducation



Remarque : Un financement supplémentaire de 25,2 millions de dollars a été accordé au TDSB en 2017-2018 du Fonds de réduction des gaz à effet de serre. Ce financement devait servir à la modernisation des bâtiments scolaires, comme l'éclairage à haut rendement, les systèmes d'automatisation des bâtiments, les fenêtres écoénergétiques et les systèmes d'énergie solaire et géothermique. Le ministère de l'Éducation a annulé ce fonds en 2018.

province de l'Ontario, ce qui tient compte du paiement effectué par la Ville pour déterminer ce qu'il doit payer selon sa formule de financement.

Les Subventions pour les besoins des élèves sont en partie fondées sur un montant attribué par élève et tiennent compte de divers facteurs, dont les notes de l'élève et les besoins supplémentaires (p. ex. les mesures de soutien liées à l'éducation spécialisée ou à l'apprentissage de l'anglais langue seconde).

En vertu de l'article 231 de la *Loi sur l'éducation* et du Règ. de l'Ont. 280/19, Calcul du déficit d'exercice maximal, les conseils scolaires doivent généralement présenter un budget équilibré au ministre de l'Éducation, qui doit approuver tout déficit projeté dépassant des seuils prédéfinis.

Sur une base annuelle, plus de 70 % des dépenses du TDSB ont été liées aux coûts d'enseignement (y compris les salaires des enseignants). L'**annexe 3** présente l'état des résultats du TDSB de 2017-2018 à 2022-2023.

## 2.4 Immobilisations

La planification des immobilisations est le processus qui consiste à déterminer les besoins actuels et futurs en immobilisations et à élaborer des stratégies et des plans pour y répondre. Pour les conseils scolaires, il s'agit de tenir compte des travaux d'entretien et d'agrandissement des écoles actuelles, ainsi que de la construction de nouvelles écoles.

Le TDSB reçoit des fonds du Ministère pour entretenir les bâtiments existants et en construire de nouveaux. Le financement total à ces fins a augmenté d'environ 6 %, passant de plus de 288 millions de dollars à plus de 305 millions de dollars de 2017-2018 à 2022-2023 (voir la **figure 3**).

## 2.5 Mesure du rendement et rapports publics

Le TDSB publie certains indicateurs sur le rendement des élèves, notamment les résultats des tests normalisés de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) auprès des élèves de 3<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> année et les taux d'accumulation de crédits et de diplomation de certains élèves. La **figure 4** montre les résultats les plus récents du TDSB et des provinces pour ces indicateurs. Pour ce qui est des résultats des tests de l'OQRE, la moyenne du TDSB était généralement égale ou supérieure à la moyenne provinciale. Toutefois, en ce qui concerne l'accumulation de crédits et les taux de diplomation, son rendement était inférieur à la moyenne provinciale .

Le TDSB doit également élaborer un plan stratégique pluriannuel couvrant une période d'au moins trois ans. Le TDSB établit également un rapport annuel du directeur dans lequel son directeur de l'éducation rend compte de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des programmes qui garantisse l'efficacité organisationnelle du conseil scolaire. Ces documents et d'autres rapports fournis tout au long de l'année au conseil d'administration du TDSB sont rendus publics sur le site Web du TDSB.

**Figure 4: Résultats du TDSB et des provinces pour l'OQRE, l'accumulation de crédits et les taux de diplomation, au 31 août 2023**

Source des données : Ministère de l'Éducation

Paramètre	Indicateur	Moyenne du TDSB (%)	Moyenne provinciale
Résultats de la 3 <sup>e</sup> année de l'OQRE <sup>1</sup>	Lecture	72	73
	Écriture	67	65
	Mathématiques	60	60
Résultats de la 6 <sup>e</sup> année de l'OQRE <sup>1</sup>	Lecture	83	84
	Écriture	85	84
	Mathématiques	54	50
Résultats du secondaire de l'OQRE <sup>1</sup>	9 <sup>e</sup> année – Mathématiques	57	54
	10 <sup>e</sup> année – Littératie (première fois)	85	85
	10 <sup>e</sup> année – Littératie (admissibilité antérieure)	65	63
Accumulation de crédits (2021-2022)	16 crédits à la fin de la 10 <sup>e</sup> année	78	80
	23 crédits à la fin de la 11 <sup>e</sup> année	81	83
Taux de diplomation <sup>2</sup>	Taux à 4 ans <sup>3</sup>	81	85
	Taux à 5 ans <sup>4</sup>	86	89

Remarque : Les chiffres sont arrondis au nombre entier près.

1. Cela mesure le pourcentage d'élèves ayant effectué le test en entier qui atteignent ou dépassent la norme provinciale (niveaux 3 et 4) dans les conseils scolaires de langue anglaise pour l'année scolaire 2022-2023.
2. Le taux de diplomation correspond au pourcentage d'élèves qui obtiennent un diplôme d'études secondaires de l'Ontario dans les quatre ou cinq années suivant le début de la 9<sup>e</sup> année. Les élèves transférés dans une école à l'extérieur de la province ou qui sont décédés ne sont pas inclus dans le calcul.
3. Pourcentage d'élèves qui ont commencé la 9<sup>e</sup> année au cours de l'année scolaire 2018-2019 qui ont obtenu leur diplôme dans un délai de quatre ans.
4. Pourcentage d'élèves qui ont commencé la 9<sup>e</sup> année en 2017-2018 et qui ont obtenu leur diplôme dans un délai de cinq ans.



## 3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit avait pour objectif de déterminer si TDSB avait mis en place des systèmes et processus efficaces pour garantir ce qui suit :

- » un environnement d'apprentissage sécuritaire est mis à la disposition des élèves et du personnel;
- » les ressources financières et en capital sont allouées en tenant dûment compte de l'économie et sont utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs organisationnels;
- » l'utilisation des fonds de fonctionnement et d'immobilisations du ministère de l'Éducation est conforme aux lois et règlements, aux directives gouvernementales et aux modalités de financement pertinents;
- » l'efficacité opérationnelle est mesurée et évaluée aux fins de la prise de décisions internes, et elle fait l'objet de rapports publics.

La portée de notre audit couvrait les processus du TDSB liés à la sécurité dans les écoles, à la gestion financière, aux immobilisations, à la mesure du rendement et aux rapports publics de 2017-2018 à 2022-2023.

Pour plus de détails, voir nos [critères d'audit](#), notre [approche d'audit](#) et notre [opinion d'audit](#).



## 4.0 Nos constatations

### 4.1 Sécurité dans les écoles

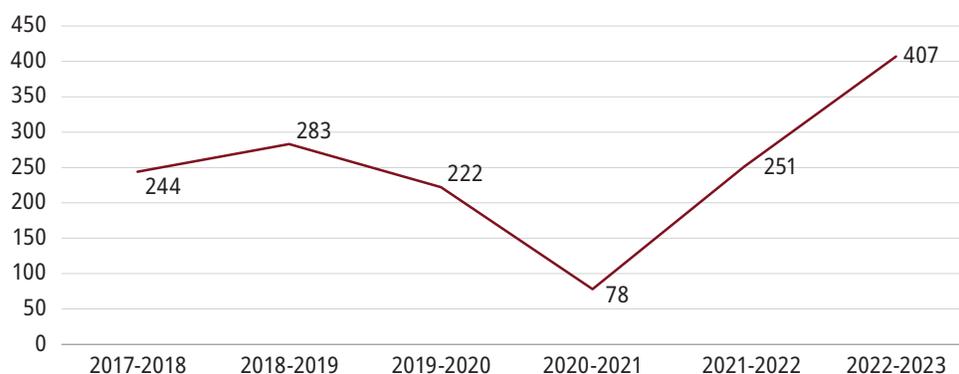
#### 4.1.1 Le taux de violence du TDSB est inférieur au taux provincial, mais dans le cas des incidents violents, le taux compte parmi les niveaux les plus élevés enregistrés

Tous les conseils scolaires doivent faire le suivi du nombre d'incidents violents survenus sur les terrains d'écoles durant les heures de prestation des programmes scolaires des écoles et en faire rapport au Ministère. Les incidents violents, tels que définis par le Ministère, comprennent l'extorsion, les incidents motivés par la haine ou les préjugés, les agressions physiques causant des lésions corporelles exigeant des soins médicaux, la possession d'une arme, y compris une arme à feu, le vol qualifié, l'agression sexuelle et l'utilisation d'une arme pour causer ou menacer de causer des lésions corporelles, lorsque ceux-ci surviennent dans les installations des écoles durant la prestation des programmes scolaires. Le Ministère n'exige pas que les conseils scolaires signalent les incidents survenus dans les installations des écoles après les heures de programmes.

De 2017-2018 à 2022-2023, les incidents violents dans les écoles du TDSB ont augmenté de 67 %, passant de 244 à 407 (**figure 5**). Les incidents violents dans le reste des conseils scolaires

**Figure 5: Nombre d'incidents violents dans les écoles du TDSB, de 2017-2018 à 2022-2023**

Source des données : TDSB



de la province ont augmenté de 114 %, passant de 1 840 à 3 932 (ce qui comprend les 67 des 72 conseils scolaires qui ont déclaré des données sur les incidents en 2022-2023 au Ministère au 1<sup>er</sup> juin 2024, à l'exclusion du TDSB). L'**annexe 1** montre le nombre d'incidents violents par type depuis 2017-2018, ventilé séparément pour les écoles élémentaires et les écoles secondaires.

Nous avons constaté que la violence s'est produite à un taux d'environ 17 incidents par tranche de 10 000 élèves au TDSB en 2022-2023, tandis que le taux provincial (pour les 67 autres conseils scolaires qui ont déclaré des données sur les incidents au Ministère au 1<sup>er</sup> juin 2024) était de 22 incidents par tranche de 10 000 élèves cette année-là (**figure 6**). Le taux de violence du TDSB se situe dans la fourchette moyenne des autres conseils scolaires non catholiques de langue anglaise de la région du Grand Toronto (les conseils scolaires de district de Durham, Halton, Peel et York) que nous avons examinés.

**Figure 6: Comparaison des incidents violents, TDSB et tous les autres conseils scolaires, 2017-2018 à 2022-2023**

Source des données : TDSB

Conseil(s) scolaire(s)	Nombre total d'incidents	Taux de violence (par tranche de 10 000 élèves)	Nombre total d'incidents	Taux de violence (par tranche de 10 000 élèves)	Variation des incidents sur 6 ans (%)	Variation du taux sur 6 ans (%)
TDSB	244	10	407	17	67	70
Tous les conseils scolaires provinciaux <sup>1</sup>	1 840	10	3 932	22	114	120
Conseils scolaires provinciaux comptant plus de 10 000 élèves inscrits <sup>2</sup>	1 702	11	3 503	21	106	91

Note: Les taux sont arrondis au nombre entier près.

1. Le total provincial ne comprend pas les incidents violents pour le TDSB, le Conseil scolaire public du Grand Nord de l'Ontario, le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO), le Lakehead District School Board et le Moose Factory Island District School Area Board, car ces conseils n'avaient pas encore signalé leur nombre total d'incidents violents au Ministère pour 2022-2023 par l'entremise du SISOn au moment de l'audit.
2. Pour accroître la comparabilité, comprend le nombre total d'incidents violents dans l'ensemble des conseils provinciaux dont le nombre moyen d'inscriptions est supérieur à 10 000 élèves au cours de l'année. Dans le cas des conseils scolaires où moins de 10 incidents ont été consignés, on a supposé que 9 incidents se sont produits aux fins du calcul du taux.

Selon le TDSB, l'augmentation du nombre d'incidents violents dans les écoles correspond à une augmentation de la violence à l'échelle de la région métropolitaine. Nous avons constaté que les données sur les indicateurs de criminalité publique du Service de police de Toronto (SPT) montrent que les agressions (y compris les voies de fait graves, les voies de fait armées et les voies de fait menant à des lésions corporelles, entre autres) ont augmenté de près de 20 % alors que les vols qualifiés, aussi considérés comme des incidents violents à Toronto, ont diminué de 22 % de 2017-2018 à 2022-2023.

La Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEO), qui représente tous les enseignants des écoles élémentaires publiques de l'Ontario, a sondé ses membres au sujet de leurs expériences de la violence en milieu de travail en février et en mars 2023. Les résultats du sondage ont montré que, pour les enseignants du TDSB qui ont répondu :

- » **42 %** avaient fait l'objet d'un recours à de la force physique en 2022-2023;
- » **18 %** avaient fait l'objet d'un recours à de la force physique à plus de 10 occasions en 2022-2023;
- » **81 %** ont indiqué que le nombre d'incidents violents a augmenté depuis qu'ils ont commencé à travailler;
- » environ **77 %** ont répondu que la violence est un problème croissant dans leur école;
- » environ **29 %** ont indiqué avoir subi une blessure physique;
- » **57 %** ont subi une blessure ou une maladie psychologique (comme un stress mental, un préjudice psychologique ou émotionnel) en raison de la violence en milieu de travail à leur endroit;
- » environ **85 %** ont indiqué que la violence à leur école rendait l'enseignement et le travail avec les élèves plus difficiles.

Nous avons également remarqué que la majorité des membres de la FEO interrogés estimaient que les travailleurs de soutien de première ligne (comme les aides-enseignants, les travailleurs sociaux et les travailleurs auprès des enfants et des jeunes) ne sont pas suffisamment à la disposition des éducateurs et des élèves lorsque ceux-ci en ont besoin.

Des études de recherche, y compris celles citées par le TDSB dans son rapport intitulé « A Collaborative Approach to School and Community Safety », indiquent que des relations solides avec des adultes bienveillants réduisent le risque que des enfants et des jeunes soient impliqués dans la criminalité et la violence et affichent d'autres comportements à risque élevé, comme la toxicomanie et les comportements sexuels à risque élevé. L'offre de soutien à la santé mentale et au développement social et émotionnel, entre autres, devrait être incluse dans les stratégies de sécurité d'une école. Voir la **section 4.1.4** pour en savoir plus sur la disponibilité de certains membres du personnel de la santé mentale et du bien-être dans les écoles du TDSB.

### **Le TDSB n'a pas signalé en temps opportun au Ministère tous les incidents de violence**

Nous avons constaté que le TDSB avait sous-déclaré des incidents violents au Ministère chaque année, depuis au moins 2017-2018. De 2017-2018 à 2021-2022, le TDSB a signalé un total de 993 incidents au Ministère alors que 1 078 incidents enregistrés auraient dû lui être signalés. Il s'agit d'une différence de 85 incidents, soit un écart de 9 %.

Selon le TDSB, l'écart est attribuable au fait que certains administrateurs scolaires avaient indiqué par inadvertance que certains incidents violents étaient survenus en dehors des heures de classe. Par exemple, un incident qui s'est produit à 14 h peut avoir été consigné par erreur comme étant

survenu à 2 h plutôt qu'à 14 h. Le fait que les incidents violents qui se produisent « en dehors des programmes scolaires » ne sont pas signalés au Ministère explique l'écart de signalement.

Le TDSB nous a dit qu'il avait depuis réglé le problème et qu'il ne s'attendait pas à observer la même incongruité en 2023-2024. Au moment de notre audit, le TDSB avait enregistré 407 incidents violents pour 2022-2023. Ces données ont été déclarées au Ministère en septembre 2024.

### Recommandation 1

Le Toronto District School Board (TDSB) devrait :

- effectuer une analyse des causes profondes des données saisies sur les incidents violents pour comprendre le type de violence, l'endroit où elle se produit et les raisons pour lesquelles elle se produit;
- concentrer les ressources de soutien à la santé mentale, au développement social et affectif, comme les aides-enseignants, les travailleurs sociaux et les travailleurs auprès des enfants et des jeunes, dans les domaines où les besoins sont les plus grands;
- continuer de mettre en œuvre les sept recommandations du groupe d'experts ressource du TDSB (dont il est question à la **section 4.1.2**) ainsi que toute autre mesure jugée nécessaire à la suite de l'analyse des causes profondes des incidents violents susmentionnés.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

#### 4.1.2 Le TDSB doit prendre d'autres mesures pour mettre en œuvre efficacement sa stratégie de sécurité

En décembre 2022, le TDSB a publié une stratégie de sécurité ainsi qu'un plan d'action en 13 points intitulé « A Collaborative Approach to School and Community Safety » pour lutter de toute urgence contre la violence en milieu scolaire et communautaire. Ce plan d'action comprenait l'embauche d'un plus grand nombre d'employés formés à la désescalade pour travailler avec les jeunes, la collaboration avec les groupes locaux pour élargir les programmes, l'investissement dans l'amélioration de la technologie de vidéosurveillance et la formation du personnel sur des approches adaptées à la culture en matière de sécurité dans les écoles.

Le TDSB a fait le point sur les progrès du plan à son conseil d'administration en février et en mai 2023. L'**annexe 2** présente un résumé des progrès réalisés par le TDSB à l'égard du plan d'action depuis mai 2024. Le TDSB a fait plus de progrès dans certains domaines que d'autres et a affirmé qu'il continuera de travailler à améliorer la sécurité et le bien-être dans les écoles pour ses élèves et son personnel.

Bien que le TDSB travaille toujours à la mise en œuvre de ce plan, nous avons cerné deux domaines précis où, selon nous, le TDSB devrait agir pour améliorer l'incidence de sa stratégie de sécurité sur la réduction de la violence dans ses écoles.

### **Groupe d'experts ressource**

L'une des mesures à prendre de la stratégie consiste à créer un groupe d'experts ressource composé de partenaires multisectoriels pour soutenir la sécurité scolaire et le bien-être des élèves au sein des collectivités.

En février 2023, le TDSB a créé un groupe d'experts ressource composé de représentants du personnel du TDSB et de membres d'autres groupes externes comme le Comité consultatif et de participation des parents du TDSB, le Bureau de santé publique de Toronto, le Service de police de Toronto et le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH). Le groupe avait pour mandat d'examiner les données et la recherche afin de mieux comprendre la portée de la sécurité scolaire et ses répercussions sur les élèves, de cerner les risques et les facteurs de protection et de fournir des conseils et des recommandations spécialisés ponctuels au directeur de l'éducation du TDSB afin d'améliorer la sécurité et le bien-être dans les écoles.

En février 2023, le groupe d'experts a tenu sa première réunion d'introduction. En avril 2024, le groupe d'experts a présenté une série de sept recommandations qui (résumées) comprennent :

- » élargir la portée des initiatives d'adultes bienveillants en exigeant des écoles qu'elles améliorent la mobilisation, la transparence et la responsabilisation, ce qui comprend l'affichage public des membres et des activités du comité de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles (y compris les parents et les élèves), et veiller à ce que chaque école dispose d'un membre du personnel désigné responsable de la sécurité et du bien-être;
- » mettre à l'essai les cercles consultatifs du TDSB (région de l'est et région de l'ouest de Toronto) composés d'élèves qui ont été touchés par et impliqués dans des incidents de violence scolaire ou communautaire, et veiller à ce que les cercles soient liés à une table locale de sécurité du TDSB (groupes locaux composés de représentants du TDSB ainsi que du personnel de la Ville de Toronto et d'autres partenaires pour élaborer des approches locales et adaptées à la collectivité pour prévenir la violence);
- » envoyer une lettre au ministre de l'Éducation pour demander une vérification à l'échelle de la province sur les normes minimales de sécurité pour les écoles de la province;
- » appuyer la résolution positive des conflits en offrant une formation sur les pratiques réparatrices et les interventions non violentes en cas de crise au personnel scolaire (comme les directeurs, les directeurs adjoints et les surveillants de la sécurité en milieu scolaire) et veiller à ce que les pratiques réparatrices soient correctement utilisées dans l'ensemble du TDSB;

- » poursuivre l'expansion et la mobilisation continues des groupes locaux de sécurité communautaire du TDSB avec des représentants du TDSB et divers partenaires et organismes/groupes communautaires (comme la Ville de Toronto, le Service de police de Toronto et des groupes culturels) afin de lutter contre la violence dans les écoles et de favoriser une culture plus profonde d'écoles bienveillantes et inclusives et de sécurité communautaire;
- » mettre à jour le plan de préparation aux situations d'urgence du TDSB pour tenir compte des pratiques d'intervention fondées sur les données, adaptées à la culture et tenant compte des traumatismes, et offrir une formation continue sur la préparation aux situations d'urgence au personnel scolaire;
- » effectuer une analyse des programmes parascolaires et des besoins en cette matière dans les collectivités afin de cerner les améliorations à apporter et de collaborer avec des partenaires locaux pour élargir les possibilités d'emploi et de placement pour les jeunes.

Le 24 avril 2024, le groupe d'experts a tenu sa dernière réunion et a été dissous par la suite. Bien que le TDSB ait indiqué son intention de donner suite aux recommandations, il s'attend à ce qu'il n'y ait pas d'autres réunions ou consultations après cette date et à ce qu'il n'y ait pas de rapport complémentaire sur les progrès réalisés par rapport aux recommandations.

### **Équipe d'audit de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles**

Une autre mesure de suivi de la stratégie de sécurité exige que le TDSB crée une équipe d'audit chargée de collaborer avec les écoles pour s'assurer que les politiques, les pratiques et les procédures relatives à la bienveillance et à la sécurité dans les écoles sont respectées comme il se doit, et de collaborer avec les équipes scolaires pour obtenir de la rétroaction et répondre aux préoccupations.

En 2022-2023, le TDSB a lancé une initiative d'audit de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles. L'initiative doit être menée par le personnel du TDSB, et son objectif est de favoriser l'uniformité entre les écoles du TDSB afin de répondre aux attentes du Ministère dans des domaines comme le climat scolaire et les bâtiments physiques, et de veiller à la conformité aux politiques et procédures internes du TDSB. Selon le TDSB, cette initiative en est encore aux premières étapes de la phase pilote dans six écoles.

Au moment de notre audit, l'équipe de la bienveillance et à la sécurité dans les écoles avait achevé un audit. Nous avons examiné le rapport d'audit final et constaté qu'il ne couvre pas les principales politiques et procédures requises au niveau des écoles, comme la conformité aux exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* pour les programmes de lutte contre la violence en milieu de travail (dont il est question à la **section 4.1.5**) et les exigences relatives aux exercices d'incendie et de confinement (**section 4.1.6**). Au moment de notre audit, le TDSB n'avait pas non plus élaboré de processus pour communiquer les constatations préliminaires aux écoles qui n'avaient pas encore fait l'objet d'un audit afin qu'elles puissent améliorer de façon proactive leur conformité aux politiques et procédures du TDSB.

## Recommandation 2

Le TDSB devrait :

- mettre en œuvre le plan d'action inclus dans le document : « A Collaborative Approach to School and Community Safety »;
- évaluer le travail supplémentaire requis et le mettre en œuvre dans le cadre des audits de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles pour s'assurer que les écoles se conforment aux politiques et procédures du TDSB;
- élaborer et mettre en œuvre un processus dans le cadre duquel les constatations sur les domaines communs de non-conformité découlant des audits de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles sont communiquées à intervalles réguliers à d'autres écoles.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir [Recommandations et réponses de l'entité auditée](#).

### 4.1.3 Le TDSB ne capte probablement qu'une partie des incidents d'intimidation que vivent ses élèves

Le TDSB ne fait pas le suivi centralement de tous les cas d'intimidation que vivent ses élèves.

Le Ministère a mis en place une politique exigeant que tous les conseils scolaires maintiennent un plan d'intervention et de prévention en matière d'intimidation. Ce plan définit les processus et les programmes que toutes les écoles devraient mettre en œuvre pour prévenir l'intimidation et intervenir dans ces cas. Le Ministère exige que les écoles et les conseils scolaires s'attaquent à l'intimidation sous toutes ses formes, y compris la cyberintimidation, en prenant des mesures préventives, en suivant des protocoles disciplinaires progressifs, en soutenant les élèves et en favorisant la compréhension et le respect de tous. Toutefois, le Ministère n'exige pas que les conseils scolaires fassent le suivi des incidents d'intimidation à moins qu'ils ne répondent à sa définition d'incidents violents, comme un [traduction] « incident motivé par la haine ou les préjugés ».

Le TDSB a d'abord adopté sa politique de prévention et d'intervention en matière d'intimidation en 2013 et a révisé sa politique pour la dernière fois en septembre 2022. Cette politique définit l'intimidation, y compris la cyberintimidation, ce qui comprend l'« envoi ou [le] partage de communications ou d'images haineuses, insultantes, offensantes ou menaçantes par courriel ou par message texte ou privé ». Elle indique les mesures que les écoles sont censées prendre, y compris la communication des politiques et procédures liées à l'intimidation aux élèves, aux parents, aux enseignants et aux autres intervenants de l'école, et la création d'un mécanisme permettant aux élèves de signaler en toute sécurité les incidents d'intimidation qui limite au minimum le risque de représailles à leur endroit.

Le TDSB effectue un suivi centralisé des incidents d'intimidation signalés par les élèves ou leurs parents ou tuteurs par téléphone ou sur un site Web par l'entremise de la ligne téléphonique pour la sécurité des élèves. De 2017-2018 à 2022-2023, 375 incidents de ce genre ont été signalés. Bien que chaque école puisse faire le suivi des incidents d'intimidation relevés ou signalés au personnel scolaire ou par celui-ci, le TDSB n'a pas de mécanisme de suivi et de surveillance centralisé de cette information provenant de chaque école.

Les données du TDSB sur les incidents d'intimidation signalés par l'entremise de sa ligne téléphonique pour la sécurité des élèves semblent ne saisir que certains des incidents d'intimidation qui se produisent d'après les rapports antérieurs des élèves sur les expériences d'intimidation. Le sondage auprès des élèves et des parents du TDSB de 2022-2023, auquel ont répondu plus de 138 000 élèves, parents, tuteurs et fournisseurs de soins, a révélé ce qui suit pour les élèves de la 4<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année :

- » **23 %** avaient été victimes d'intimidation physique (p. ex. agrippement, bousculade, coups de poing, coups de pied, trébuchement, crachat);
- » environ **71 %** ont dit avoir été victimes d'intimidation verbale (p. ex. injures, menaces, insultes, taquineries, humiliation, dénigrement, moquerie);
- » **14 %** avaient été cyberintimidés (p. ex. menacés, humiliés, montrés du doigt ou dépeints négativement sur les médias sociaux ou dans les jeux en ligne);
- » **71 %** ont indiqué que lorsque l'intimidation a été signalée au personnel de l'école, le personnel a agi de manière « plutôt ou très efficace » pour répondre à l'incident d'intimidation.

### Recommandation 3

Le TDSB devrait :

- établir un système centralisé de suivi de tous les cas d'intimidation, y compris ceux signalés au niveau de l'école et par l'entremise de la ligne téléphonique pour la sécurité des élèves;
- créer un comité pour collaborer avec les élèves, les parents, les tuteurs et les fournisseurs de soins afin de déterminer les raisons pour lesquelles les incidents d'intimidation sont sous-déclarés au TDSB et de mettre en œuvre des mesures pour donner suite aux raisons cernées;
- surveiller régulièrement (par exemple, chaque année) les incidents d'intimidation, et déterminer et mettre en œuvre des initiatives de prévention et d'intervention pour prévenir les incidents d'intimidation et rajuster les politiques et les procédures au besoin.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir [Recommandations et réponses de l'entité auditée](#).

#### 4.1.4 Les mesures de soutien en matière de santé mentale et de mieux-être offertes par le TDSB aux élèves et au personnel pourraient ne pas répondre à leurs besoins

Il est largement reconnu que la pandémie de COVID-19 a causé des perturbations sans précédent de l'expérience sociale et d'apprentissage. Une étude longitudinale (2020 à 2022) menée avec le CAMH auprès de jeunes de 14 à 28 ans a montré que leur santé mentale s'est considérablement détériorée au cours de cette période. L'étude a conclu que [traduction] « les niveaux de symptômes et les préoccupations en matière de santé mentale des jeunes évoluent au cours de la pandémie de COVID-19, à l'instar de l'évolution de la pandémie elle-même, et une surveillance longitudinale est requise ». L'étude a également conclu qu'il est [traduction] « essentiel de mobiliser directement les jeunes pour élaborer conjointement des stratégies d'intervention en cas de pandémie et adapter les services de santé mentale afin de mieux répondre aux besoins des jeunes ».

Le niveau des effectifs de la santé mentale et du mieux-être dans les écoles n'a pas suivi le rythme de la demande des élèves pour ces services. Les administrateurs du TDSB ont également déclaré ne pas recevoir de soutien pour remplir leur mandat, y compris 65 % des administrateurs du TDSB interrogés qui se préoccupent de leur propre bien-être.

L'augmentation de l'utilisation des congés de maladie par le personnel du TDSB (section 4.2.2) pourrait également refléter le besoin d'un soutien accru en matière de santé mentale et de bien-être des employés. Le TDSB peut éclaircir la question en obtenant les commentaires du personnel sur les facteurs qui contribuent à leur utilisation des congés de maladie (**recommandation 10**).

#### **Le personnel de la santé mentale et du mieux-être n'a pas augmenté au même rythme que la demande de services**

Nous avons constaté que de 2017-2018 à 2022-2023, le nombre d'élèves inscrits dans les écoles du TDSB a diminué d'environ 4 %. Au cours de la même période, l'ensemble des aiguillages d'élèves vers le personnel de soutien en santé mentale comme les travailleurs sociaux dans les écoles, les conseillers à l'enfance et à la jeunesse et les travailleurs auprès des enfants et des jeunes a augmenté de 71 % (**figure 7**). De 2017-2018 à 2022-2023, le nombre total de travailleurs sociaux en milieu scolaire et d'employés des services à l'enfance et à la jeunesse employés par le TDSB, qui fournissent ce soutien en santé mentale, a augmenté de 42 % (**figure 8**).

Les administrateurs scolaires et le personnel à qui nous avons parlé dans les 10 écoles du TDSB que nous avons visitées ont indiqué un besoin croissant de ressources en santé mentale pour les élèves.

Un sondage publié en février 2023 par la Toronto School Administrators' Association (TSAA), qui est composée de directeurs et de directeurs adjoints du TDSB, a révélé que 46 % des administrateurs du TDSB qui ont répondu ont indiqué que les demandes de soutien supplémentaire présentées aux départements centraux du TDSB pour les élèves en crise demeurent sans réponse ou sont refusées. Le rapport de la TSAA indique que cela est probablement attribuable à des contraintes budgétaires et que [traduction] « sans ressources ou mesures de soutien adéquates, les

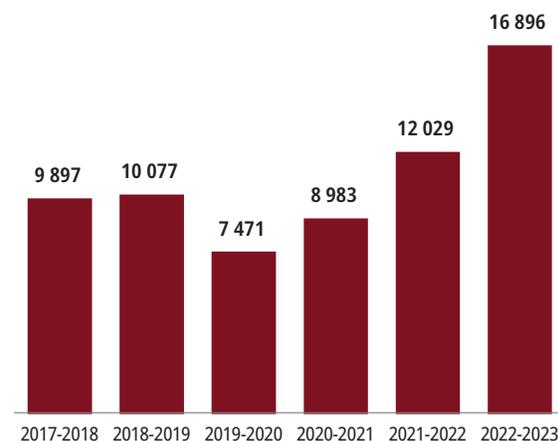
administrateurs disent se sentir mal outillés pour régler les problèmes nombreux et complexes liés au bien-être des élèves ».

Dans certains cas, les problèmes de santé mentale non réglés peuvent s'aggraver et mener à des situations de crise en santé mentale, comme des idées suicidaires et des tentatives de suicide. Selon l'enquête Ontario Student Drug Use and Health Survey de 2023 du CAMH, un élève sur six, de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année en Ontario, avait sérieusement envisagé le suicide au cours de l'année précédant l'enquête.

En mars 2019, le TDSB a mis en œuvre son protocole de promotion de la vie et de prévention du suicide, d'intervention et de postvention (le Protocole), un cadre et une trousse d'outils écrits pour aider le personnel scolaire à réagir aux signes avant-coureurs d'idées suicidaires chez les élèves. Selon le TDSB, des travailleurs sociaux en milieu scolaire offrent une formation annuelle à tout le personnel de l'école pour s'assurer qu'il comprend le Protocole et qu'il peut reconnaître les signes avant-coureurs afin que des mesures préventives puissent être prises.

**Figure 7: Nombre d'aiguillages vers des travailleurs sociaux, des conseillers à l'enfance et à la jeunesse et des travailleurs auprès des enfants et des jeunes du TDSB qui sont membres du personnel des services de soutien professionnels, 2017-2018 à 2022-2023**

Source des données : TDSB



Remarque : Ces services sont décrits dans le glossaire. L'aiguillage vers des travailleurs sociaux comprend à la fois l'aiguillage vers des travailleurs sociaux pour des services de santé mentale et des conseillers en assiduité pour les élèves ayant des antécédents chroniques d'absentéisme. Le TDSB n'a pas été en mesure de fournir des détails sur la répartition entre les deux types d'aiguillages.

**Figure 8: Nombre de travailleurs sociaux, de conseillers à l'enfance et à la jeunesse et de travailleurs auprès des enfants et des jeunes (ETP) du TDSB qui sont des employés des services de soutien professionnels, 2017-2018, 2022-2023 et 2023-2024 (projection)**

Source des données : TDSB

Personnel des services d'aide professionnelle	Nombre d'ETP (2017-2018)	Nombre d'ETP (2022-2023)	Variation sur 6 ans (%)	Nombre d'ETP projetés (2023-2024)
Travailleurs sociaux <sup>1</sup>	95,0	130,5	37	128,0
Conseillers à l'enfance et à la jeunesse <sup>1</sup>	33	44,0	33	42,0
Travailleurs auprès des enfants et des jeunes <sup>1</sup>	137,0	202,0	47	191,0
<b>Total partiel</b>	<b>265,0</b>	<b>376,5</b>	<b>42</b>	<b>361,0</b>

<sup>1</sup> Ces services sont décrits dans le glossaire.

Le Protocole est mis en oeuvre lorsque le personnel de l'école observe des signes avant-coureurs chez un élève. L'école peut alors prendre des dispositions pour qu'un travailleur social évalue la personne en vue d'un risque imminent. Le TDSB fait le suivi du nombre de fois que le Protocole est amorcé dans l'ensemble des écoles du TDSB. Il ne recueille pas de renseignements sur les élèves ou les écoles où le Protocole a été amorcé. Le fait de ne pas disposer de ces renseignements limite la capacité du TDSB de répondre aux écoles qui sont confrontées à de plus grands défis. En 2021-2022, les travailleurs sociaux ont mis en oeuvre le Protocole 1 004 fois, tandis qu'en 2022-2023, ils l'ont mis en oeuvre 1 156 fois (une augmentation de 15 %).

### **Le financement des mesures de soutien temporaires en santé mentale a été interrompu en 2023-2024**

En 2021-2022 et 2022-2023, le Ministère a versé un financement temporaire de 31,5 millions de dollars par année pour aider le TDSB à relever les défis découlant de la pandémie de COVID-19. Le TDSB a ainsi pu doter 522 postes ETP, dont 35 postes de travailleurs auprès des enfants et des jeunes, 16 postes de travailleurs sociaux et 15 postes de conseillers à l'enfance et à la jeunesse. Le Ministère avait indiqué que le financement expirerait à la fin d'août 2023.

Le TDSB avait initialement prévu de supprimer les 522 postes ETP en réponse à l'abandon de ce financement. Toutefois, après un examen plus approfondi, il a choisi de conserver et de financer 99 ETP à l'aide de son affectation régulière de fonds, y compris des postes de conseillers à l'enfance et à la jeunesse et de travailleurs sociaux.

Bien qu'il y ait eu une augmentation du nombre d'aiguillages vers leurs services (**figure 7**), en raison de l'élimination du financement temporaire, le TDSB n'a pas été en mesure de conserver les 35 postes de conseiller à l'enfance et à la jeunesse qui avaient été ajoutés pour les deux années de financement, dont 11 qui étaient des employés des Services de soutien professionnels. La **figure 9** montre les postes financés par le Fonds pour la reprise de l'apprentissage suite à la COVID-19, ainsi que les postes qui n'étaient plus financés par le Ministère et qui ne sont donc pas inclus dans le budget de 2023-2024.

### **Certains administrateurs scolaires affirment recevoir un soutien insuffisant de la part du TDSB pour remplir leur mandat**

En février 2023, la TSAA a publié un rapport contenant les résultats d'un sondage qui visait entre autres à examiner les conditions de travail actuelles des administrateurs scolaires au sein du TDSB. Le sondage a reçu des réponses de 548 directeurs et directeurs adjoints du TDSB. Dans l'ensemble, les résultats indiquent que de nombreux administrateurs se sentaient surchargés de travail, stressés et mal placés pour remplir leurs rôles de façon satisfaisante. Plus précisément, parmi les administrateurs qui ont répondu :

» **65 %** ont déclaré se soucier de leur propre bien-être;

» **61 %** ont indiqué qu'il n'était pas réaliste de penser pouvoir diriger leur école compte tenu de leur charge de travail actuelle;

- » **45 %** ont déclaré avoir été victimes de harcèlement en milieu de travail, tandis que 34 % n'estimaient pas avoir reçu les outils, l'information ou le soutien nécessaires pour gérer les incidents de harcèlement les concernant;
- » **44 %** ont déclaré se sentir préoccupés par d'éventuelles représailles de la part du personnel (y compris d'enseignants) s'ils s'acquittaient des tâches qui leur sont confiées en tant que superviseurs;
- » **40 %** ont mentionné un manque de soutien lors des interactions conflictuelles avec les parents et du harcèlement en milieu de travail;
- » **40 %** ont indiqué qu'ils envisageaient de prendre un congé pour raisons médicales en raison du niveau de stress dans leur travail au quotidien.

**Figure 9: Variation des ETP après l'abandon du Fonds pour la reprise de l'apprentissage suite à la COVID-19 en 2023-2024**

Source des données : TDSB

Poste	ETP financés par le Fonds pour la reprise de l'apprentissage suite à la COVID-19 (2022-2023)	ETP financés par le Fonds pour la reprise de l'apprentissage suite à la COVID-19 (2022-2023) inclus dans le budget des dépenses (2023-2024)	Les postes ne sont plus financés par le Fonds pour la reprise de l'apprentissage suite à la COVID-19 et ne sont plus inclus dans le budget 2023-2024 du TDSB
Surveillant de salle à manger	200,0	0	200,0
Concierge	78,5	0	78,5
Enseignant de l'élémentaire	45,5	0	45,5
Surveillant de sécurité en milieu scolaire	40,0	40,0	0
Directeur adjoint d'école	38,5	28	10,5
Travailleur auprès des enfants et des jeunes;	35,0	0	35,0
Personnel de bureau de l'école	28,5	0	28,5
Enseignant du secondaire	20,0	0	20,0
Travailleur social	16,0	16,0	0
Conseiller à l'enfance et à la jeunesse	15,0	15,0	0
Administration de l'apprentissage virtuel	5,0	0	5,0
<b>Total</b>	<b>522,0</b>	<b>99,0</b>	<b>423,0</b>

#### Recommandation 4

Le TDSB devrait :

- déterminer les niveaux appropriés de personnel en santé mentale requis dans les écoles pour les postes clés qui soutiennent la santé mentale des élèves (p. ex. travailleurs sociaux, travailleurs auprès des enfants et des jeunes, conseillers à l'enfance et à la jeunesse);
- embaucher le personnel nécessaire pour respecter les seuils de dotation établis;
- examiner les causes profondes du sentiment de certains administrateurs de ne pas être soutenus dans leur rôle;
- élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour donner suite aux constatations de cette analyse des causes fondamentales expliquant pourquoi certains administrateurs estiment ne pas être soutenus dans leur rôle.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir [\*\*Recommandations et réponses de l'entité auditée\*\*](#).

#### 4.1.5 Les écoles n'avaient pas toutes exigé la mise en place de programmes de sécurité au travail ou d'évaluations des risques de violence en milieu de travail pour protéger le personnel

Nous avons constaté que le TDSB ne dispose pas d'un processus centralisé pour s'assurer que ses écoles disposent d'un programme de lutte contre la violence en milieu de travail et d'évaluations des risques de violence en milieu de travail, comme l'exige la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST).

Le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences (le ministère du Travail), qui est chargé de surveiller la conformité à la LSST, a effectué 69 inspections de santé et de sécurité dans 42 écoles du TDSB du 1<sup>er</sup> septembre 2022 au 31 août 2023. Les écoles sélectionnées pour ces inspections comprenaient celles où le Ministère avait déjà été appelé à enquêter à la suite de signalements de blessures, d'incidents violents ou de refus de travailler ou à y répondre.

À la suite de ces inspections, le TDSB a reçu au total 27 ordonnances, dont 20 concernaient la violence en milieu de travail dans 13 des 42 écoles visitées. Les 20 ordonnances concernaient des infractions à la LSST et à ses règlements, notamment parce qu'il n'y avait pas de programme de lutte contre la violence en milieu de travail propre au lieu de travail ou d'évaluation ou de réévaluation des risques. Par exemple, une école n'avait pas fait l'objet d'une évaluation des risques documentée et deux n'avaient pas mis à jour leurs évaluations des risques depuis au moins cinq ans (depuis 2018).

L'article 32.0.3 de la LSST exige que tous les employeurs, y compris le TDSB et d'autres conseils scolaires, évaluent les risques de violence en milieu de travail qui peuvent découler de la nature du lieu de travail, du type de travail ou des conditions de travail. Dans un milieu scolaire, cela pourrait inclure les risques pour le personnel de l'école liés à des tentatives des élèves de causer de la violence physique.

Nous avons constaté que dans l'enquête de la FEO dont il est question à la **section 4.1.1**, seulement 12 % des enseignants répondants du TDSB ont déclaré que leur administrateur scolaire effectue une évaluation ou une réévaluation des risques en réponse à au moins certains cas d'incidents violents, et 59 % des enseignants répondant ont déclaré ne pas savoir si des évaluations des risques ont été effectuées.

L'article 32.0.2 de la LSST exige que les employeurs disposent d'un programme de lutte contre la violence en milieu de travail pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Le programme doit comprendre des mesures pour contrôler les risques de violence en milieu de travail cernés dans les évaluations des risques. Les employeurs doivent également élaborer et tenir à jour des processus documentés pour réagir à la violence en milieu de travail à mesure qu'elle se présente (y compris la façon de demander une aide immédiate) et enquêter sur ces cas par la suite. Les conseils scolaires doivent s'assurer que les exigences de la LSST ci-dessus sont respectées dans tous leurs lieux de travail (p. ex. bureaux de conseils, écoles, salles de classe, autres lieux de travail).

Nous avons constaté que le TDSB ne dispose pas d'un processus centralisé pour s'assurer que ses écoles disposent d'un programme de lutte contre la violence en milieu de travail et d'évaluations des risques de violence en milieu de travail. Un processus centralisé permettrait de s'assurer que les écoles satisfont aux exigences de la LSST et les aiderait à cerner de façon proactive les préoccupations qui pourraient mettre en danger le personnel et les élèves.

Nous avons examiné l'état des ordonnances actuelles et constaté que le TDSB s'était conformé, au 1<sup>er</sup> mai 2024, à toutes les ordonnances liées à la violence en milieu de travail qui avaient été rendues.

### **Recommandation 5**

Le TDSB devrait :

- fournir une orientation aux directeurs sur le respect des exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* relatives à la violence en milieu de travail, notamment sur le besoin de maintenir un programme de lutte contre la violence en milieu de travail, en plus de communiquer des attentes claires sur les éléments des évaluations des risques de violence en milieu de travail et la fréquence à laquelle ces évaluations doivent être effectuées;

- mettre en place un processus de vérification périodique (par exemple sur une base annuelle) pour s'assurer que toutes les écoles se conforment aux exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir [\*\*Recommandations et réponses de l'entité auditée\*\*](#).

#### 4.1.6 De nombreuses écoles ne déclarent pas avoir effectué le nombre requis d'exercices d'incendie et de confinement

Le TDSB n'a pas veillé à ce que le nombre requis d'exercices d'incendie et de confinement soit effectué comme prévu dans toutes les écoles. En 2022-2023, plus du tiers des écoles n'ont pas documenté avoir effectué au moins un de ces exercices à la fréquence prévue par le TDSB.

Les exercices d'incendie et de confinement sont importants pour garantir la sécurité des élèves et du personnel. Ces exercices visent à former le personnel et les élèves sur la façon d'intervenir en cas d'urgence réelle, comme un incendie ou une fuite de gaz à l'intérieur de l'école, ou tout autre incident ou menace à la sécurité à l'intérieur ou à l'extérieur du bâtiment de l'école.

En 2022-2023, 15 évacuations réelles d'incendie ont eu lieu dans toutes les écoles du TDSB. De 2017-2018 à 2022-2023, 62 confinements réels ont eu lieu, dont 27 (ou 44 %) en 2022-2023.

Conformément à la politique et aux procédures du TDSB, les directeurs sont responsables d'organiser et de surveiller les exercices pratiques et de s'assurer qu'ils sont correctement documentés. Le TDSB utilise un système centralisé en ligne permettant aux directeurs de documenter ces exercices une fois qu'ils sont terminés. Grâce à ce système, le TDSB peut faire le suivi et surveiller si les écoles ont effectué les exercices et soumis la documentation connexes.

Le Code de prévention des incendies (Règlement de l'Ontario 213/07, article 2.8) exige que les écoles effectuent régulièrement des exercices d'évacuation en cas d'incendie avec évacuation totale de tous les occupants de l'immeuble au moins six fois par année, soit trois exercices à la session d'automne et trois exercices à la session du printemps, durant l'année scolaire entre septembre et juin.

Notre examen des dossiers de données de toutes les écoles a révélé qu'en 2022-2023, 230 (40 %) des 582 écoles du TDSB ouvertes de septembre à juin n'avaient pas consigné le nombre minimal requis d'exercices d'incendie au cours des sessions d'automne et du printemps, et que 28 (près de 5 %) de ces écoles n'avaient consigné aucun exercice effectué pendant l'une ou l'autre session. De 2017-2018 à 2022-2023, 57 % des écoles, en moyenne, n'ont pas consigné le nombre nécessaire d'exercices d'incendie, et 6 %, en moyenne, n'ont pas déclaré avoir effectué au moins un exercice d'incendie au cours de l'année. Si les années 2019-2020 et 2020-2021 ne sont pas prises en compte (étant donné que les activités scolaires ont été plus touchées au cours de ces années en raison de la COVID-19), 38 % des écoles n'ont pas enregistré, en moyenne, le nombre nécessaire d'exercices d'incendie, et 6 %, en moyenne, n'ont pas déclaré avoir effectué au moins un exercice d'incendie au cours de l'année.

La politique du TDSB exige que chaque école effectue des exercices de confinement deux fois par année. Contrairement à un incendie, un confinement est une réponse à une situation d'urgence où des mesures sont prises pour isoler les élèves et le personnel du danger, de sorte que tous les occupants restent à l'intérieur du bâtiment jusqu'à ce que la menace à la sécurité se soit estompée. La politique du TDSB décrit diverses précautions et mesures à prendre pendant les exercices de confinement, comme s'assurer que les portes sont fermées, verrouillées ou barricadées (si possible), que les lumières sont éteintes, que les élèves et le personnel restent silencieux et que les téléphones cellulaires des élèves sont éteints.

Nous avons constaté que 177 (30 %) des 582 écoles du TDSB n'avaient pas consigné le nombre minimal requis d'exercices de confinement en 2022-2023, et que 63 (11 %) des écoles n'avaient consigné aucun des exercices prévus au cours de l'année. De 2017-2018 à 2022-2023, environ 50 % des écoles, en moyenne, n'ont pas consigné le nombre requis d'exercices de confinement, et 50 %, en moyenne, n'ont pas consigné au moins un exercice de confinement au cours de l'année. Si les années 2019-2020 et 2020-2021 ne sont pas prises en compte, pour les années restantes, 31 % des écoles, en moyenne, n'ont pas indiqué avoir effectué le nombre nécessaire d'exercices de confinement, et 16 %, en moyenne, n'ont pas déclaré avoir effectué au moins un exercice de confinement au cours de l'année.

Selon le TDSB, de nombreuses écoles n'ont pas enregistré le nombre minimal d'exercices d'incendie et de confinement en 2022-2023, en partie parce que cette année scolaire était la première année de réouverture de nombreuses écoles de Toronto après la pandémie et que les écoles avaient de la difficulté à planifier les exercices avec les services d'incendie en raison de demandes simultanées. Il est aussi possible que certaines écoles aient mené des exercices, mais ne les aient pas documentés de façon appropriée dans le système.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le TDSB ne dispose pas d'un processus efficace pour surveiller et s'assurer que chaque école effectue le nombre requis d'exercices d'incendie et de confinement chaque année. De plus, le TDSB ne procède à aucune évaluation pour déterminer si les exercices sont effectués correctement par les écoles (conformément à sa politique).

### **Recommandation 6**

Le TDSB devrait :

- mettre en œuvre un processus pour surveiller que les écoles effectuent le nombre requis d'exercices d'incendie et de confinement chaque année et prendre des mesures visant les écoles qui ne respectent pas cette exigence;
- établir et suivre un processus pour s'assurer que les exercices sont effectués conformément aux exigences énoncées dans la politique et les procédures du TDSB.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir [\*\*Recommandations et réponses de l'entité auditée\*\*](#).

#### 4.1.7 Le TDSB ne vérifie pas à intervalles réguliers les antécédents criminels ou les preuves d'inconduite antérieure des membres du personnel qui sont en contact étroit avec les élèves

Nous avons constaté que le TDSB n'a pas mis en place de processus pour vérifier à intervalles réguliers les antécédents criminels de ses employés ou entrepreneurs qui entrent en contact direct avec les élèves sur une base régulière. Le TDSB n'obtient une vérification des antécédents criminels qu'au début de l'emploi ou du contrat d'une personne ou lorsqu'une personne est mutée dans une autre école, c'est-à-dire lorsqu'une vérification des antécédents criminels doit être effectuée conformément aux exigences législatives. Après la vérification initiale, les employés et les entrepreneurs doivent fournir une auto-déclaration d'infraction annuelle énumérant toutes les condamnations criminelles, le cas échéant, jusqu'à la date de la déclaration, avant le 30 juin de chaque année.

Le TDSB a commencé à recueillir des vérifications des antécédents criminels après que le gouvernement de l'Ontario eut adopté un règlement (521/01, Collecte de renseignements personnels en vertu de la *Loi sur l'éducation*) en 2003, qui exigeait que tous les conseils scolaires de l'Ontario obtiennent une vérification des antécédents criminels avant d'embaucher une personne. Avant 2003, aucune vérification des antécédents criminels n'était obtenue, même à l'étape de l'embauche. Par conséquent, nous avons estimé que les dossiers d'environ 23 % des employés actuels du TDSB, qui ont été embauchés par le TDSB avant 2003 ne contiennent pas de vérification des antécédents criminels.

Le Règlement 521/01 n'exige pas que les conseils scolaires effectuent périodiquement des vérifications des antécédents après l'embauche d'un employé. À titre de comparaison, la Colombie-Britannique et l'Alberta exigent que tous les éducateurs autorisent une vérification des antécédents criminels tous les cinq ans. De même, en Ontario, les éducateurs et les aides-éducateurs de la petite enfance qui travaillent dans des services de garde doivent également faire effectuer une vérification des antécédents par la police tous les cinq ans et fournir une déclaration relative à l'existence d'infractions pour chaque année pour laquelle une vérification des antécédents n'est pas requise.

#### **Les déclarations annuelles relatives à l'existence d'infractions ne sont pas toujours remplies**

De 2018-2019 à 2022-2023, 16 %, ou 31 425 des 199 193 déclarations annuelles qui auraient dû être fournies au TDSB n'ont pas été remplies. Bien que la déclaration annuelle relative à l'existence d'infractions soit une exigence législative, nous avons constaté qu'environ 2 300 employés n'avaient pas rempli leur déclaration de façon constante de 2018-2019 à 2022-2023, bien qu'ils aient été à l'emploi du TDSB pendant toute cette période.

Bien que le TDSB envoie chaque année plusieurs communications aux employés pour leur demander de remplir la déclaration annuelle relative à l'existence d'infractions, il n'a pas de politique en place pour déterminer les mesures à prendre si les employés ne fournissent pas la déclaration à temps ou après avoir reçu de multiples rappels.

Nous avons constaté que même lorsqu'une déclaration est soumise, il est difficile d'évaluer si le TDSB dispose de renseignements complets sur les condamnations criminelles de son personnel. En 2022-2023, seulement 7 employés sur environ 40 000 ont déclaré avoir été condamnés au criminel depuis leur dernière déclaration. Sans une vérification périodique des antécédents criminels, le TDSB ne serait pas en mesure de détecter d'éventuelles fausses déclarations.

### **Il n'y a pas de lignes directrices pour évaluer systématiquement les condamnations criminelles**

Nous avons constaté que le TDSB n'a pas de politique ou de lignes directrices officielles pour évaluer de façon uniforme les nouveaux employés et le personnel en place qui ont des condamnations criminelles. À l'heure actuelle, il incombe au gestionnaire ou à l'agent de dotation de décider s'il y a lieu ou non d'embaucher ou de maintenir en poste le personnel. Le TDSB nous a dit que même si le gestionnaire prend ultimement cette décision, il consulte habituellement d'autres départements, comme ceux des relations de travail, des services juridiques et des services d'enquête pour prendre sa décision. Nous avons constaté qu'en l'absence d'une politique ou d'une ligne directrice officielle, le TDSB ne traitait pas les condamnations criminelles déclarées par les employés.

Par exemple, en 2022-2023, sept employés ont déclaré des condamnations criminelles sur leur formulaire de déclaration annuelle relative à des infractions. Parmi les condamnations qu'ils ont déclarées, mentionnons la conduite en état d'ébriété, le harcèlement et l'agression armée. Un employé a été licencié à la suite d'une enquête sur sa déclaration, tandis que deux ont été interviewés par leurs gestionnaires respectifs et autorisés à conserver leur emploi. En ce qui concerne les quatre autres employés, le TDSB n'a pas été en mesure de démontrer qu'une mesure avait été prise à la suite de ces déclarations. Ces quatre employés occupaient leur emploi au 31 août 2023. Il n'est pas clair pourquoi des processus différents sont suivis dans chacun des cas susmentionnés.

### **Le TDSB ignorait l'existence de cas d'inconduite professionnelle ou d'incompétence constatés auprès de ses enseignants par l'organisme d'examen professionnel**

Le TDSB a mis en place un processus pour enquêter sur les allégations d'inconduite professionnelle du personnel du TDSB dont il est informé. Ces enquêtes peuvent aboutir à la prise de mesures disciplinaires à l'endroit des employés concernés et à l'envoi d'un rapport à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, si cela est approprié. En plus d'enquêter sur les plaintes renvoyées par le TDSB, l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario peut également mener ses propres enquêtes sur l'inconduite professionnelle et l'incompétence en fonction des plaintes qu'il reçoit d'autres sources. Nous avons constaté que le TDSB ne dispose pas actuellement d'un processus pour examiner à intervalles réguliers les décisions disciplinaires prises par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario à l'encontre de ses éducateurs afin de s'assurer que les cas d'inconduite professionnelle et d'incompétence sont cernés et que des mesures sont prises de façon appropriée.

L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario affiche sur son site Web le nom des enseignantes et des enseignants reconnus coupables d'inconduite professionnelle ou d'incompétence. En mai 2024, 1 480 enseignants, dont 17 employés actuels du TDSB, figuraient sur cette liste.

Questionné au sujet de ces employés, le TDSB dit ne pas avoir de documentation étayant qu'il avait été informé et avoir fait sa propre analyse pour 4 des 17 enseignants reconnus coupables d'inconduite professionnelle ou d'incompétence. Trois de ces cas concernent des enseignants reconnus coupables d'inconduite professionnelle ou d'incompétence alors qu'ils travaillaient pour un autre conseil scolaire avant d'être embauchés par le TDSB. L'autre cas concerne un employé qui était à l'emploi du TDSB au moment où l'enquête a eu lieu.

Bien que le TDSB estime qu'il aurait été informé de cette situation à l'époque, il n'a pas été en mesure de fournir des documents à l'appui. Ces manquements comprenaient l'achat de biens volés auprès d'élèves en toute connaissance de cause, le dépôt d'un mandat bancaire recueilli pour un voyage scolaire d'un élève dans son compte personnel, l'envoi de commentaires inappropriés au sujet d'un élève et le partage de détails inappropriés de sa vie personnelle avec les élèves. Nous avons également constaté qu'un de ces cinq employés n'a jamais fait l'objet d'une vérification des antécédents criminels, étant donné qu'il avait commencé son emploi au TDSB avant 2003.

### **Recommandation 7**

Le TDSB devrait :

- élaborer et mettre en œuvre une politique pour déterminer les mesures à prendre si les employés et les entrepreneurs ne fournissent pas la déclaration annuelle relative à l'existence d'infractions lorsqu'ils sont tenus de le faire;
- collaborer avec le ministère de l'Éducation pour mettre en place un processus de vérification plus fréquente des antécédents par la police des employés (comme une fois tous les cinq ans);
- établir et mettre en œuvre une politique sur la façon dont les personnes ayant des antécédents criminels devraient être évaluées afin de déterminer si elles sont aptes à occuper un emploi au TDSB;
- établir un processus pour déterminer toutes les mesures disciplinaires prises par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario à l'endroit des enseignants employés par le TDSB et y donner suite de façon appropriée, y compris les cas où des mesures disciplinaires ont été prises avant que l'enseignant ne soit employé par le TDSB.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [\*\*Recommandations et réponses de l'entité audité.\*\*](#)

## 4.2 Gestion financière

De 2011-2012 à 2020-2021, le TDSB a constamment affiché des excédents d'exploitation annuels (où les revenus ont dépassé les dépenses au cours de l'exercice). Le TDSB a enregistré un déficit de fonctionnement annuel d'environ 88 millions de dollars en 2021-2022 et d'environ 42 millions de dollars en 2022-2023 (sans intégrer une modification aux normes comptables en 2022-2023 qui a entraîné la comptabilisation des obligations liées à la mise hors service d'actifs dans les états financiers qui ne l'étaient pas auparavant). Au total, 10 des 72 conseils scolaires ont enregistré un déficit d'exploitation annuel au cours de ces 2 années sans tenir compte de la modification des normes comptables de 2022-2023 pour les obligations liées à la mise hors service d'actifs.

En tant que plus important conseil scolaire au Canada, le TDSB doit relever des défis financiers uniques. Nous avons été informés par le TDSB que la baisse du nombre d'inscriptions (voir la **figure 2**), le vieillissement de l'infrastructure et l'augmentation des salaires et des avantages sociaux du personnel contribuent à ces défis. Le TDSB offre également des programmes et des services qui reçoivent peu ou pas de financement particulier du Ministère. Par exemple, en 2022-2023, le TDSB a offert des programmes d'intérêt général (offerts aux membres de la collectivité pour qu'ils puissent participer à des occasions d'apprentissage significatives) ainsi que des permis à des groupes et à des organismes communautaires pour qu'ils puissent utiliser les installations du TDSB. Il a estimé qu'il lui a coûté plus de 7 millions de dollars de plus que les revenus qu'il a générés pour fournir ces programmes et services.

Dans la section qui suit, nous analysons certains aspects de la situation financière du TDSB (**sections 4.2.1 à 4.2.3**).

### 4.2.1 Le TDSB n'évalue pas régulièrement les coûts de dotation par école pour éclairer la prise de décisions opérationnelles

Par le passé, le TDSB établissait régulièrement un rapport sur les coûts de fonctionnement de chacune de ses écoles, par élève. Le rapport tenait compte de l'information sur l'effectif de chaque école et des coûts de dotation et d'entretien des installations. Le TDSB nous a informés qu'il avait cessé d'établir ce rapport en 2019-2020, car il exigeait beaucoup de main-d'œuvre (voir la **section 4.4.3**) et il ne pouvait plus être utilisé pour appuyer la fermeture des écoles en raison du moratoire provincial sur la fermeture des écoles (voir la **section 4.3.2**).

Nous avons effectué une analyse des coûts de dotation par élève et par école pour 2022-2023 à l'aide des données du TDSB. Nous avons constaté une vaste gamme de coûts de dotation (par élève) entre différents types d'écoles et au sein d'un même type d'école.

Par exemple, le coût moyen de la dotation en personnel scolaire par élève pour les écoles élémentaires du TDSB était d'environ 9 221 \$, avec une fourchette d'environ 4 769 \$ à 18 357 \$ par élève pour toutes les écoles élémentaires. Pour les écoles secondaires, le coût moyen de dotation par élève pour les écoles secondaires ordinaires du TDSB (écoles supérieures) était

d'environ 8 562 \$, avec une fourchette d'environ 6 615 \$ à 18 346 \$ par élève pour l'ensemble des établissements collégiaux. Voir l'**annexe 4** pour une ventilation plus détaillée des coûts de dotation par élève (moyenne et fourchette) par type d'école.

Nous avons également constaté, comme nous nous y attendions, que les écoles où le nombre d'inscriptions est plus élevé ont généralement des coûts de dotation plus faibles par élève (**figure 10**); c'est le cas tant pour les écoles élémentaires ordinaires que pour les écoles supérieures.

### Recommandation 8

Le TDSB et le ministère de l'Éducation devraient collaborer pour comprendre si le TDSB a un déficit de financement structurel et comment les circonstances uniques du TDSB jouent un rôle dans ses défis financiers.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir **Recommandations et réponses de l'entité audité**.

**Figure 10: Coût moyen par élève des écoles élémentaires ordinaires et des instituts collégiaux selon le nombre d'élèves inscrits, 2022-2023**

Source des données : TDSB

Effectif	Écoles (n <sup>bre</sup> )	Coût total par élève 2015-2016 (\$)	Coût par groupe d'élèves (\$)	
<b>Écoles élémentaires ordinaires</b>				
≤ 200 élèves	65	12 352	8 376	18 358
201 à 400 élèves	230	9 517	4 768	13 703
>400 élèves	141	8 542	5 930	12 135
<b>Moyenne et fourchette de coûts</b>		<b>9 221</b>	<b>4 768</b>	<b>18 358</b>
<b>Instituts collégiaux</b>				
≤ 800 élèves	18	10 396	7 673	18 346
801 à 1 000 élèves	14	8 984	6 614	11 470
>1 000 élèves	28	7 887	6 817	10 229
<b>Moyenne et fourchette de coûts</b>		<b>8 560</b>	<b>6 614</b>	<b>18 346</b>

## Recommandation 9

Le TDSB devrait :

- évaluer et analyser régulièrement le financement et les coûts de fonctionnement de ses écoles par élève pour déterminer s'il répond aux besoins de tous les élèves de la façon la plus rentable possible;
- automatiser ce processus de production de rapports sur les coûts de fonctionnement de chacune de ses écoles, par élève, pour cerner plus facilement les tendances par école;
- évaluer régulièrement les programmes et les services actuellement offerts par le TDSB qui ne sont pas entièrement financés (comme les programmes d'intérêt général et les frais de permis pour permettre à des groupes et à des organismes communautaires d'utiliser ses installations);
- remanier les programmes et les services ou les frais facturés pour les offrir de manière à s'assurer qu'il recouvre ses coûts.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

### 4.2.2 L'utilisation et le coût des congés de maladie au TDSB augmentent

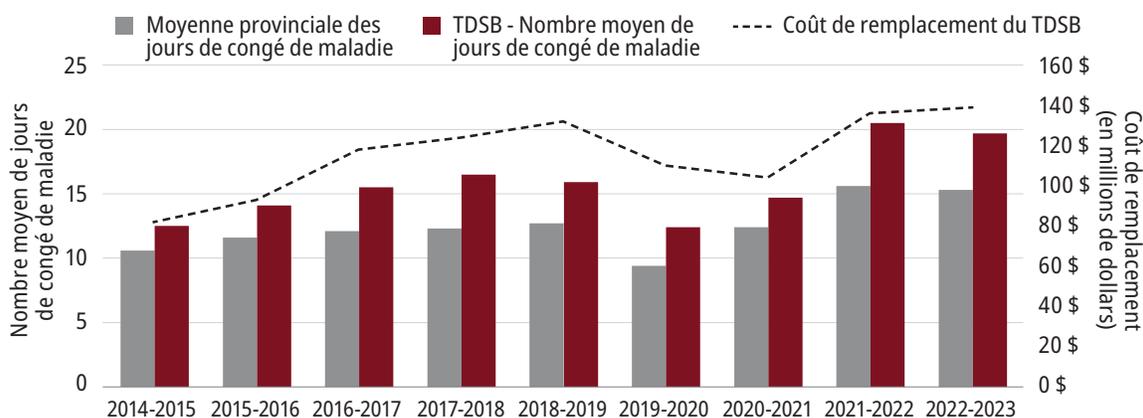
Nous avons constaté que les jours de congé de maladie utilisés par les employés du TDSB et le coût de remplacement connexe de ces employés ont augmenté au fil du temps et dépassé la moyenne estimative des jours de congé de maladie des conseils scolaires de l'Ontario.

Chaque année, les employés des conseils scolaires provinciaux ont droit à 11 jours de congé de maladie payés à 100 % du salaire de l'employé et à 120 jours de congé de maladie supplémentaires payés à 90 % du salaire de l'employé. De 2014-2015 à 2022-2023, le nombre moyen de jours de congé de maladie pris par les employés du TDSB par année a augmenté de 58 %, passant de 12,5 à 19,7 jours (**figure 11**). À titre de comparaison, en 2022-2023, la meilleure estimation de la moyenne provinciale était de 15,3 jours, selon les 60 autres conseils scolaires, outre le TDSB, qui ont participé à une analyse des congés de maladie effectuée par School Boards' Co-operative Incorporated, une coopérative regroupant les conseils scolaires provinciaux. Ce chiffre était inférieur de 4,4 jours à la moyenne par employé du TDSB. En 2014-2015, l'écart correspondant entre le TDSB et la moyenne provinciale (à l'exclusion du TDSB) était d'un peu moins de deux jours, ce qui montre que l'écart s'élargit.

En raison de l'utilisation accrue des congés de maladie par les employés, le coût des remplaçants du TDSB (p. ex. les enseignants suppléants) a également augmenté. De 2014-2015 à 2022-2023, le coût a augmenté d'environ 70 %, passant de 82 à 139 millions de dollars. En 2022-2023, le financement versé au TDSB par l'entremise des subventions pour les besoins des élèves comprenait environ 120 millions de dollars pour payer le coût du personnel de remplacement. Le manque à gagner d'environ 19 millions de dollars a dû être couvert par des fonds provenant d'autres secteurs.

**Figure 11: Nombre moyen de jours de congé de maladie par employé du TDSB et coût total de remplacement, 2014-2015 à 2022-2023**

Source des données : School Boards' Co-operative Inc. et TDSB



Remarque : La moyenne provinciale pour chaque année a été calculée à partir de tous les conseils scolaires qui ont participé à l'étude sur l'absentéisme de la School Boards' Co-operative Inc. (à l'exclusion du TDSB). De 2014-2015 à 2020-2021, 56 (près de 78 %) des 72 conseils scolaires ont participé à l'étude, tandis qu'en 2022-2023, 60 (environ 83 %) des 72 conseils scolaires y ont participé. Le TDSB a participé à l'étude chaque année évaluée.

## Les pratiques visant à réduire l'utilisation des congés de maladie ne sont pas utilisées

Nous avons constaté que l'absence d'un programme officiel de gestion de l'assiduité, le nombre insuffisant de chargés de cas d'invalidité et les processus laxistes du TDSB concernant la collecte et l'examen des notes de médecin ont tous contribué à l'augmentation de l'utilisation des congés de maladie et des coûts connexes.

Bien qu'il soit le plus important conseil scolaire au Canada avec plus de 40 000 employés, ce qui représente plus de 28 000 ETP, le TDSB n'a pas de programme officiel de gestion de l'assiduité pour améliorer l'assiduité du personnel. Un tel programme consiste habituellement à analyser l'assiduité des employés et à enquêter sur les tendances inhabituelles en matière d'utilisation des congés de maladie; à collaborer avec les membres du personnel pour améliorer leur assiduité; et à appliquer des mesures disciplinaires progressives, allant des avertissements au licenciement, pour les membres du personnel qui utilisent des congés de maladie de façon inappropriée. Le TDSB a mené environ six enquêtes par année sur des cas soupçonnés d'abus de congés de maladie au cours des 10 années sur une période qui s'est échelonnée de juillet 2012 à décembre 2022, qui ont toutes été lancées en réponse aux plaintes reçues; aucune n'a été lancée à la suite de sa propre analyse.

En revanche, le York Region District School Board (YRDSB) a mis en place un programme officiel de gestion de l'assiduité. Son équipe de soutien à l'assiduité analyse à intervalles réguliers les données sur les congés de maladie afin d'identifier les employés qui ont pris au moins 11 jours de congé de maladie au cours de 3 périodes distinctes d'une même année scolaire. Cette information est communiquée aux surintendants et aux gestionnaires des employés, y compris aux directeurs d'école. Les gestionnaires ont ensuite une conversation de soutien avec leurs employés et leur fournissent des ressources pour réduire l'absentéisme. Si les employés fournissent des documents

médicaux appropriés pour justifier leurs absences, ces absences ne sont pas incluses dans l'analyse dont il est question ci-dessus.

De plus, les données sur les congés de maladie analysées par l'équipe de soutien à l'assiduité du YRDSB servent à lancer d'éventuelles enquêtes sur l'abus de congés de maladie. En 2022-2023, le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent du YRDSB était de 17,8 jours, soit environ 2 jours de moins que la moyenne du TDSB, mais toujours au-dessus de la moyenne provinciale de 15,9 jours (y compris le TDSB).

Depuis plus d'une décennie, le TDSB est sensibilisé à l'augmentation des coûts des congés de maladie et à l'importance de mettre en place un programme de gestion de l'assiduité. En 2012, le TDSB a retenu les services d'un expert-conseil pour examiner ses activités afin de cerner les possibilités d'économies et de gains d'efficacité. L'une des recommandations de l'expert-conseil était que le TDSB mette en place un programme officiel de gestion de l'assiduité afin de réduire le recours aux congés de maladie du personnel. Le TDSB n'a toujours pas mis en œuvre un tel programme. Il nous a dit qu'un programme de gestion de l'assiduité avait été envisagé, mais qu'il n'avait pas été mis en œuvre en raison de ses ressources budgétaires insuffisantes. Le TDSB ne reçoit pas de financement réservé du Ministère pour appuyer un tel programme; toutefois, il a le pouvoir discrétionnaire d'utiliser son budget de fonctionnement pour mettre en œuvre une telle initiative.

Nous avons également constaté que le TDSB ne dispose pas d'un nombre suffisant d'administrateurs des cas d'invalidité pour prendre en charge le nombre de cas existants. La charge de cas recommandée par administrateur de cas d'invalidité est d'environ 250 par année, selon les pratiques exemplaires établies par School Boards' Co-operative Incorporated. En 2022-2023, le TDSB ne comptait que 11 employés remplissant ce rôle, qui ont chacun travaillé sur environ 540 cas.

Les administrateurs de cas d'invalidité sont chargés d'examiner les documents médicaux du personnel du TDSB une fois qu'ils sont en congé pendant plus de cinq jours consécutifs (c'est-à-dire le plus tôt possible, conformément aux conventions collectives négociées par la province pour les employés syndiqués des conseils scolaires). Ils facilitent également le retour au travail de l'employé en collaborant avec le superviseur ou le directeur d'école au sujet des besoins d'adaptation médicale de l'employé, par exemple en modifiant les tâches et les horaires de travail et en obtenant de l'équipement d'adaptation au besoin.

Les administrateurs de cas d'invalidité à qui nous avons parlé au TDSB ont indiqué qu'en raison de leur charge de travail, ils pourraient avoir de la difficulté à répondre aux demandes de renseignements des employés et d'autres membres du personnel de gestion en temps opportun. La fermeture d'un dossier peut également être retardée en raison du temps qu'il faut pour faire un suivi auprès du grand nombre d'employés dont ils sont responsables afin d'obtenir les documents requis. Par conséquent, même lorsqu'un membre du personnel est prêt à retourner au travail, le TDSB n'est parfois pas en mesure de prendre des mesures d'adaptation en temps voulu. En ce qui concerne la période de 2018-2019 et 2022-2023, nous avons constaté que les syndicats ont déposé 109 griefs au nom d'employés pour ne pas avoir réintégré l'employé à l'emploi en temps opportun.

Nous avons constaté que dans 16 des 30 cas où le personnel du TDSB a été malade pendant plus de cinq jours consécutifs en 2022-2023, le TDSB n'a pas recueilli de note du médecin pour justifier l'absence. Il incombe aux superviseurs ou aux directeurs d'école de consigner initialement les absences du personnel dans le système de gestion des absences du TDSB et d'aviser les administrateurs des cas d'invalidité lorsqu'une absence dure plus de cinq jours consécutifs. On ne sait pas exactement qui est ultimement responsable de l'obtention des documents médicaux. Le TDSB nous a dit qu'il s'agit d'une responsabilité partagée et que le superviseur et les administrateurs des cas d'invalidité peuvent demander les documents médicaux, mais qu'il n'a pas de politique claire à ce sujet ou indiquant la partie responsable.

Le Toronto Catholic District School Board (TCDSB) nous a informés que son système de suivi des présences avertit automatiquement un administrateur de cas d'invalidité dès que l'absence d'un employé dépasse cinq jours consécutifs. Le certificat ou le formulaire médical est envoyé par courriel à l'employé accompagné de la demande à remplir pour justifier son absence. Le TCDSB nous a informés que ses administrateurs de cas d'invalidité font un suivi auprès du personnel le 10<sup>e</sup> jour d'absence si une note de médecin n'a pas été reçue pour confirmer à quel moment le certificat ou le formulaire sera soumis.

Nous avons estimé que de 2014-2015 à 2022-2023, le TDSB aurait économisé environ 220 millions de dollars (24 millions par année) en coûts de remplacement si le nombre moyen de jours de congé de maladie du TDSB avait été conforme à la moyenne provinciale estimative (excluant le TDSB).

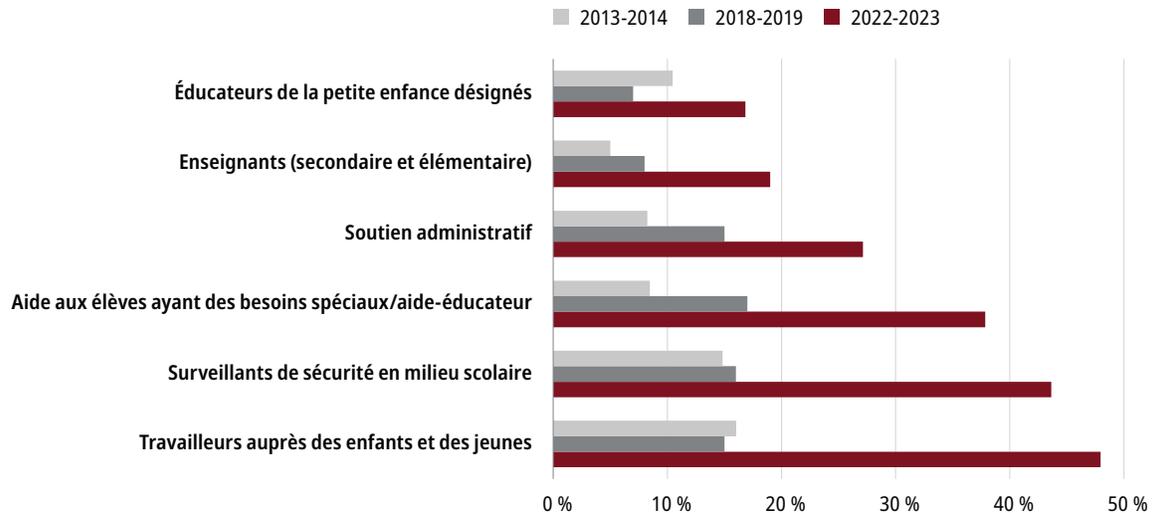
### **Un moins grand nombre de jours de congé de maladie sont couverts par des enseignants suppléants**

De 2014-2015 à 2019-2020, les écoles du TDSB n'ont pas été en mesure de trouver un enseignant suppléant pour couvrir environ 5 % du temps d'absence d'un enseignant. Ce pourcentage est passé à environ 20 % depuis la pandémie de COVID-19, et dans 84 381 des 437 672 jours d'absence d'enseignants en 2022-2023, aucun enseignant suppléant n'était disponible pour assurer le service. Dans ces cas, les élèves peuvent être supervisés par un directeur ou un directeur adjoint. Parfois, ils sont supervisés par d'autres membres du personnel du TDSB, comme des remplaçants d'urgence, qui ne sont pas tenus d'avoir des qualifications en enseignement, ce qui peut avoir une incidence négative sur l'apprentissage des élèves.

Nous avons également constaté qu'en règle générale, les classes d'enseignement spécialisé affichaient le pourcentage le plus élevé d'absences non couvertes par un enseignant suppléant. Selon les données du TDSB, ce sont les aides aux élèves ayant des besoins spéciaux et les aides-enseignants, qui travaillent généralement avec les élèves en difficulté, qui se sont prévalus du plus grand nombre de jours de congé de maladie et c'est dans ce groupe que les remplacements sont les plus difficiles à effectuer. En 2022-2023, les aides-enseignants ont utilisé en moyenne 27 jours de congé de maladie; le TDSB n'a pas pu trouver de remplaçant pour environ 38 % de ces absences.

**Figure 12: Pourcentage d'absences non couvertes par le personnel de remplacement, par groupe d'employés, 2013-2014, 2018-2019 et 2022-2023**

Source des données : TDSB



Le TDSB a également eu de la difficulté à trouver du personnel de remplacement pour des postes comme des travailleurs auprès des enfants et des jeunes et des surveillants de sécurité en milieu scolaire (**figure 12**). En 2022-2023, le TDSB n'a pas pu trouver de remplaçant pour les travailleurs auprès des enfants et des jeunes dans 48 % des cas. Collectivement, les absences non couvertes pour les postes sélectionnés figurant à la **figure 12** sont passées de 9 % en 2013-2014 à 32 % en 2022-2023. Un taux d'absentéisme élevé dans ces postes peut également avoir une incidence négative sur les élèves, par exemple si ceux qui ont besoin de l'aide d'un travailleur auprès des enfants et des jeunes pour surmonter des difficultés sociales, émotionnelles ou physiques ne peuvent pas avoir accès à ces soutiens ou s'ils peuvent être incapables de se présenter à l'école dans ceux-ci.

### Recommandation 10

Le TDSB devrait :

- mettre en œuvre un programme de gestion de l'assiduité (comprenant l'analyse des tendances des absences, le lancement d'enquêtes potentielles sur l'abus des congés de maladie lorsque l'utilisation des congés de maladie semble déraisonnable et un processus de suivi pour le personnel qui utilise plus d'un seuil déterminé de jours de maladie ou des congés de maladie à répétition chaque année scolaire);
- prendre les dispositions nécessaires pour que le système affecte le responsable des cas d'invalidité et fasse le suivi du formulaire de renseignements médicaux;
- communiquer l'information sur les présences aux gestionnaires afin d'avoir une conversation de soutien avec leurs employés et leur fournir des ressources pour réduire l'absentéisme;

- élaborer et mettre en œuvre un plan pour donner suite aux principaux problèmes généraux relevés à la suite d'une évaluation des facteurs contribuant à l'augmentation du recours aux congés de maladie;
- déterminer et embaucher le nombre approprié d'administrateurs de cas d'invalidité en fonction des pratiques exemplaires;
- recruter un effectif adéquat d'enseignants suppléants, d'aide à l'éducation et aux besoins spéciaux et de travailleurs auprès des enfants et des jeunes qui seront en disponibilité pour couvrir les absences;
- clarifier les politiques et informer le personnel des rôles et responsabilités de chaque département participant au processus de gestion des absences, et rendre l'administrateur des cas d'invalidité responsable de la collecte des notes de médecin lorsqu'un employé est en congé de maladie pendant plus de cinq jours consécutifs.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir [\*\*Recommandations et réponses de l'entité auditée\*\*](#).

#### 4.2.3 Les directeurs et les directeurs adjoints sont fréquemment mis en congé payé pendant qu'ils font l'objet d'une enquête

D'après les dossiers du TDSB, de 2018-2019 à 2022-2023, le TDSB a lancé 76 enquêtes sur 66 directeurs et directeurs adjoints, aussi appelés administrateurs (certains ont fait l'objet d'une enquête à plusieurs reprises). Les raisons les plus courantes des enquêtes étaient des allégations de non-réponse aux préoccupations des élèves en matière de bien-être, de discrimination fondée sur la couleur, la race et le sexe, et de harcèlement en milieu de travail.

Selon la politique du TDSB, lorsqu'une plainte est déposée contre un administrateur, le TDSB détermine s'il y a lieu de séparer les parties impliquées dans la plainte. Les administrateurs peuvent être temporairement mutés à une autre école ou au siège social du TDSB, ou une autre entente peut être prise afin qu'ils puissent travailler au même endroit, pourvu qu'ils n'aient aucun contact avec le plaignant. Le TDSB tient également compte des préoccupations du personnel et des élèves en matière de santé et de sécurité au moment de prendre ces décisions.

Conformément à la politique du TDSB, ces administrateurs ne devraient être mis en congé payé que dans de rares cas, lorsqu'il est inapproprié pour eux de demeurer au TDSB pendant qu'ils font l'objet d'une enquête. Toutefois, nous avons constaté que dans 60 (79 %) des 76 enquêtes lancées entre 2018-2019 et 2022-2023, le TDSB a mis en congé payé un total de 53 administrateurs (dont certains avaient fait l'objet d'une enquête à plusieurs reprises). Ces congés payés allaient d'un jour à 1 218 jours (plus de trois ans).

Le TDSB nous a informés que l'enquête qui a pris 1 218 jours avait exigé d'interroger plus de 45 témoins, à une ou plusieurs reprises, ce qui a retardé l'enquête. L'enquête a conclu que les allégations contre l'administrateur étaient partiellement fondées.

Nous avons échantillonné 15 enquêtes sur les congés payés et constaté que le TDSB n'était pas en mesure de nous fournir de documents démontrant que la mise en congé payé des administrateurs était la marche à suivre nécessaire.

Le fait de mettre un administrateur en congé payé est une décision importante, car cela affecte son bien-être mental, touche les autres membres du personnel et les élèves et entraîne des coûts financiers pour le TDSB. Dans le cas d'une décision ayant de telles conséquences, nous nous attendons à ce que le conseil scolaire dispose, à tout le moins, de documents appropriés pour justifier sa décision.

La politique interne du TDSB sur les enquêtes sur les droits de la personne stipule qu'une enquête doit être menée dans les 150 jours (presque 5 mois) suivant l'attribution du cas à un enquêteur. Sur les 60 enquêtes sur les congés payés, 51 d'entre elles avaient été achevées avant la fin de nos travaux d'audit. De ce nombre, 19 (37 %) ont pris plus de 150 jours et 10 d'entre eux ont pris plus d'un an. Dans l'une des enquêtes que nous avons examinées, un administrateur a été mis en congé payé en 2022. Il a fallu plus de 200 jours pour terminer l'enquête, qui a conclu que l'allégation n'était pas fondée.

Le TDSB nous a dit que les raisons de ces retards comprennent la charge de travail actuelle de son équipe d'enquête, le roulement du personnel au sein de l'équipe d'enquête et le manque de continuité entre le départ d'un enquêteur et le moment où un nouvel enquêteur prend en charge une enquête.

Au 31 août 2023, le TDSB avait versé environ 4,3 millions de dollars à 53 administrateurs pendant qu'ils étaient en congé payé à la suite d'enquêtes amorcées entre 2018-2019 et 2022-2023.

L'Ontario Principals' Council (OPC), une association qui représente plus de 5 400 directeurs et directeurs adjoints en Ontario, a envoyé de multiples lettres au TDSB entre 2021 et 2023 pour lui faire part de ses préoccupations concernant ses retards dans l'exécution des enquêtes. L'OPC craignait que le TDSB mette les administrateurs en congé payé dans des circonstances injustifiées pendant des périodes prolongées en raison de ces retards. L'OPC était également préoccupé par le fait que les retards nuisent considérablement au bien-être émotionnel de ses administrateurs parce que souvent, dans ces cas, ils deviennent déconnectés de leurs collègues et amis et que leur réputation est ternie.

### **Recommandation 11**

Le TDSB devrait :

- établir, documenter et suivre un ensemble de circonstances dans lesquelles le TDSB envisagera de mettre un employé en congé payé pendant qu'il fait l'objet d'une enquête, en accordant la priorité à la sécurité scolaire;
- tenir et conserver les dossiers d'enquête appropriés, conformément au calendrier de conservation des dossiers du TDSB;

- effectuer une analyse des administrations des autres conseils scolaires afin de comprendre les pratiques exemplaires en matière de procédures d'enquête, y compris les calendriers et les niveaux de dotation appropriés relatifs aux enquêteurs, et apporter les changements jugés nécessaires pour mener des enquêtes plus rapidement;
- mettre à jour les politiques et procédures du TDSB en fonction des recommandations susmentionnées.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.

#### 4.2.4 Amélioration des contrôles d'approvisionnement du TDSB pour réduire les coûts

Le TDSB a ses propres effectifs de la construction à l'interne qui peuvent effectuer des travaux d'entretien et de réparation de petite et moyenne envergure des bâtiments scolaires et des composantes connexes. Pour les grands projets, ou si les corps de métier internes n'ont pas l'expertise nécessaire pour effectuer les travaux, le TDSB embauche des entrepreneurs externes.

En 2019, le TDSB a mis en oeuvre une enquête effectuée par un tiers sur certains de ses processus d'approvisionnement visant à retenir des services de réparation et d'entretien après qu'un sous-traitant eut indiqué que l'entrepreneur principal, avait reçu un paiement du TDSB, ne l'avait pas payé pour des travaux effectués. Le cabinet d'experts-conseils tiers a soumis un rapport au TDSB en 2021 faisant état d'un certain nombre de lacunes dans ses contrôles d'approvisionnement. Il s'agissait notamment de l'ajout de marges bénéficiaires anormalement élevées pour les travaux exécutés par des sous-traitants et de l'octroi inapproprié de contrats par le TDSB, p. ex. en disqualifiant un entrepreneur dont la soumission avait été la plus basse pour une raison non valide et en octroyant le mandat à un autre entrepreneur qui avait présenté une soumission plus élevée pour effectuer les mêmes travaux.

Le cabinet d'experts-conseils tiers a formulé 14 recommandations au TDSB pour améliorer ses contrôles d'approvisionnement, notamment de tenir des listes de fournisseurs préqualifiés, d'améliorer ses processus d'appel d'offres pour les projets et de surveiller les coûts des projets, d'effectuer des examens postérieurs au projet et d'améliorer son processus d'embauche d'employés pour doter des postes liés à des fonctions d'approvisionnement au TDSB. Au 31 août 2023, nous avons constaté que le TDSB avait mis en oeuvre 12 des recommandations (voir l'**annexe 5** pour un résumé détaillé).

Nous avons constaté que les changements apportés au processus d'approvisionnement du TDSB à la suite de ce rapport ont réduit les dépassements de coûts des projets de réparation et d'entretien. De 2017-2018 à 2019-2020, le coût réel des projets de réparation et d'entretien pour lesquels le TDSB a fait appel à des entrepreneurs s'élevait à 14 millions de dollars (3 %) de plus que ce que le TDSB avait prévu dans son budget. De 2020-2021 à 2022-2023, le coût réel était de 28 millions de dollars (8 %) de moins que le coût prévu au départ dans le budget du TDSB de 357 millions de dollars.

Le TDSB n'avait pas encore mis en œuvre deux recommandations concernant l'utilisation de contrats des Services de gestion de la construction et affirme que ces contrats ont été utilisés seulement à deux reprises au cours de la dernière décennie pour faciliter la gestion de grands projets de construction. Le TDSB nous a informés qu'il n'avait pas encore élaboré de politiques et de procédures connexes pour l'utilisation de ces contrats parce qu'ils n'avaient pas souvent été utilisés.

## 4.3 Immobilisations

Les grands projets d'immobilisations comprennent la construction de nouvelles écoles ou de nouveaux bâtiments, les agrandissements de nouveaux bâtiments et des rénovations majeures à l'infrastructure existante. Ces projets visent, par exemple, à répondre aux besoins en locaux, à remplacer les écoles en raison de leur état, à appuyer les décisions de regroupement antérieures, à donner accès à l'éducation en français dans les régions mal desservies et à créer de nouvelles places en garderie agréée dans les écoles, ou à rénover des garderies existantes.

Les projets de réparation et d'entretien, appelés « projets de réfection », sont financés par les programmes de financement pour l'amélioration de l'état des écoles (AEE) et l'allocation pour la réfection des écoles (ARE) du Ministère. Les grands projets d'immobilisations sont financés chaque année dans le cadre du Programme d'immobilisations prioritaires du Ministère au moyen d'un processus de réception de demandes et d'évaluation de celles-ci.

### 4.3.1 Le TDSB n'a pas de plan d'immobilisations à long terme

Le TDSB n'a pas de plan d'immobilisations à long terme comportant des buts et des objectifs clairs pour l'aider à utiliser son budget d'immobilisations de la façon la plus efficace et efficiente possible. Nous avons plutôt constaté que les nouveaux plans d'immobilisations, de réparation et d'entretien du TDSB sont axés sur les travaux à entreprendre au cours de l'exercice suivant.

Au 31 août 2023, le TDSB estimait avoir un arriéré global en travaux de réfection se chiffrant à environ 4,1 milliards de dollars. Ce montant a légèrement augmenté par rapport au 31 août 2017, date à laquelle il estimait que ses retards en cette matière se chiffraient à environ 4,0 milliards de dollars. Environ 9 % des éléments de l'arriéré, totalisant environ 464 millions de dollars, ont été jugés urgents, p. ex. des réparations aux systèmes de bâtiments importants pour le fonctionnement de l'immeuble qui sont dans un état critique et qui ont dépassé leur durée de vie utile figuraient dans le carnet de commandes. La **figure 13** présente l'arriéré de projets de réparation du TDSB par niveau de priorité. Nous avons constaté que les réparations d'urgence avaient été effectuées de manière à garantir la sécurité du personnel et des élèves.

En plus de l'arriéré de réparation, le TDSB prévoit de remplacer 46 toits d'école qui contiennent du béton cellulaire armé traité à l'autoclave. Un rapport technique du Centre des sciences de l'Ontario mentionnait que les toitures faites de ce matériau avaient le potentiel de se dégrader en raison de l'infiltration d'eau. Le TDSB prévoit de remplacer tous ces toits d'ici 2029 pour un coût total estimé à près de 200 millions de dollars. Ces fonds doivent être financés à même les programmes

**Figure 13: Arriéré des besoins de réfection du TDSB par niveau de priorité, au 31 août 2023**

Source des données : TDSB

Priorité*	Éléments de l'arriéré (n <sup>bre</sup> )	Coût estimatif de l'arriéré (en millions \$)	Éléments de l'arriéré (%)	Coût de l'arriéré (%)
Faible	3 844	507	15	12
Moyen	5 172	789	21	19
Élevé	13 747	2 375	55	58
Urgent	2 194	464	9	11
<b>Total</b>	<b>24 957</b>	<b>4 135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Remarque : Une réparation (réparation d'un système de conduits sur le toit d'une école élémentaire dont le coût est estimé à environ 22 000 \$) n'a pas été classée par le TDSB et n'est pas incluse dans le tableau ci-dessus.

\* Les niveaux de priorité sont définis comme suit :

- **Faible** – Systèmes de bâtiment dans un état correct ou bon ayant une très faible importance pour le fonctionnement du bâtiment (p. ex. cloisons murales, intérieur).
- **Moyen** – Systèmes du bâtiment dans un état acceptable et qui sont peu importants pour le fonctionnement du bâtiment (p. ex. revêtements de plancher, cloisons de la salle de bains, menuiserie).
- **Élevé** – Systèmes de bâtiment qui sont dans un état critique ou en mauvais état et dont l'importance pour le fonctionnement du bâtiment est inférieure à ceux dont le niveau de priorité est « urgent » (p. ex. maçonnerie, portes et fenêtres extérieures, unités de toit).
- **Urgent** – Systèmes du bâtiment qui sont dans un état critique et qui ont dépassé leur durée de vie utile. Ces systèmes sont très importants pour le fonctionnement du bâtiment (p. ex. chaudières, alarme d'incendie, système de gicleurs, toiture).

Pour les réparations dont le niveau de priorité est **élevé** et **urgent**, il n'y a pas de délai précis pour réparer ou remplacer ces systèmes, mais il est recommandé que ces travaux soient effectués dès que le financement sera disponible.

existants de financement des immobilisations du TDSB (AEE et ARE). L'évaluation de ces toits effectuée par le TDSB indique que l'état actuel du toit de ces écoles ne menace pas la sécurité des occupants et que ces toits ne représentent pas un danger imminent pour la sécurité des élèves ou du personnel. Les toits continuent d'être surveillés et la neige y est enlevée à chaque chute de neige importante.

### **Le TDSB n'a pas utilisé les millions de dollars disponibles dans les réserves pour les travaux de réparation et d'entretien**

Au 31 août 2023, le TDSB n'avait pas utilisé un financement d'environ 607 millions de dollars et les réserves dont il disposait pour réduire l'arriéré des travaux de réfection. De ce montant, près de 307 millions de dollars sont des fonds que le TDSB a reçus du Ministère pour réparer des immobilisations dans le cadre des programmes de financement AEE ou ARE, et 300 millions de dollars des fonds disponibles proviennent de la vente d'immobilisations (appelés le produit de l'aliénation). Il s'agit de plus du double (une augmentation de 123 %) des réserves de 272 millions de dollars disponibles pour répondre à ses besoins non comblés en matière de réfection au 31 août 2018 (**figure 14**).

Le personnel du TDSB nous a informés que divers engagements à l'égard de ces réserves avaient déjà été pris, notamment par rapport à des bons de commande et des travaux exécutés par des fournisseurs qui n'avaient pas émis de factures pour des travaux qu'ils avaient déjà effectués. Lorsque ces engagements sont retirés du financement et des réserves de 607 millions de dollars susmentionnés, le montant disponible est réduit à près de 309 millions de dollars en 2022-2023.

**Figure 14: Fonds inutilisés du TDSB pour l'amélioration de l'état des écoles (AEE), de l'allocation pour la réfection des écoles (ARE) et du fonds des produits de l'aliénation, 2017-2018 à 2022-2023 (en millions de dollars)**

Source des données : Ministère de l'Éducation

Financement	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Variation sur 6 ans (%)
Cumul des fonds inutilisés pour l'AEE	172	164	255	356	365	289	68
Cumul des fonds inutilisés de l'ARE	12	4	5	11	15	18	50
Cumul des produits inutilisés de l'aliénation	88	147	177	172	319	300	241
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>315</b>	<b>437</b>	<b>539</b>	<b>699</b>	<b>607</b>	

Le personnel du TDSB nous a informés que le TDSB n'est pas en mesure d'utiliser tous les fonds dont il dispose pour les travaux de réparation et d'entretien chaque année, car certains travaux ne peuvent être effectués que pendant les mois d'été, tandis qu'un moins grand nombre d'employés et d'étudiants sont présents et qu'il est plus sécuritaire d'effectuer certains de ces travaux de réparation et d'entretien.

Le TDSB a également noté des temps d'attente plus longs pour recevoir l'équipement nécessaire aux travaux de réparation et de réfection en raison de problèmes de chaîne d'approvisionnement découlant de la pandémie de COVID-19. Enfin, en novembre 2020, le ministère de l'Éducation a annoncé un financement à durée limitée de 656 millions de dollars pour permettre aux conseils scolaires de mettre en œuvre des projets d'infrastructure essentiels pendant la pandémie de COVID-19. Les modalités du financement exigeaient que les projets soient achevés avant le 31 décembre 2023 et ont fait en sorte que le TDSB a réaffecté une partie de sa capacité de construction pour les achever.

### **En moyenne, les bâtiments scolaires du TDSB sont ceux qui affichent le plus piètre état en Ontario**

Au 31 août 2023, selon les évaluations effectuées par des tiers de l'état des bâtiments scolaires dans le cadre du Programme d'évaluation de l'état des installations scolaires appuyées par le Ministère, les bâtiments du TDSB affichaient, en moyenne, un plus piètre état que ceux de toutes les autres écoles de l'Ontario.

Le Ministère utilise l'indice de l'état des installations (IEI) pour déterminer l'état des bâtiments scolaires. L'IEI est calculé en divisant les besoins estimés en matière de réfection d'une école sur une période de cinq ans par la valeur de remplacement de l'école. Les besoins en matière de réfection sur une période de cinq ans sont fondés sur une évaluation faite par un entrepreneur externe embauché par le Ministère, dans le but d'évaluer chaque école une fois tous les cinq ans.

La valeur des travaux de réfection est fondée sur une formule standard utilisée par le Ministère pour estimer combien coûterait un nouveau bâtiment pour loger le même nombre d'élèves que celui qui fréquente actuellement cette école.

Comme l'estimation est fondée sur un espace de référence utilisé par le Ministère, une école de remplacement peut être plus petite que le bâtiment d'origine.

En août 2023, l'IEI du TDSB pour tous ses bâtiments scolaires était de 51 %. Cela signifie que le coût estimatif des réparations requises au cours des cinq prochaines années pour le TDSB équivaut à plus de la moitié du coût estimatif du remplacement de tous ses bâtiments, selon la formule standard du Ministère. Voir la **figure 15** pour une ventilation des immeubles du TDSB par IEI. Cela se compare à un IEI moyen d'environ 25 % pour tous les autres conseils scolaires, et 44 des 72 conseils scolaires ont un IEI moyen de 30 % ou moins.

**Figure 15: Répartition des bâtiments scolaires du TDSB selon l'indice de l'état des installations (IEI), au 31 août 2023**

Source des données : Ministère de l'Éducation

IEI	Bâtiments scolaires	
	(#)	(%)
< 10	11	2
10 à 20	23	4
21 à 30	41	8
31 à 40	78	14
41 à 50	127	23
> 50	259	48
Non évalué	7	1
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>100</b>

### Le TDSB peut utiliser de meilleures pratiques de planification des immobilisations à long terme

Un plan d'immobilisations à long terme permettrait au TDSB d'affecter les fonds disponibles aux nouvelles immobilisations prioritaires, y compris celles qui répondent aux besoins en locaux dans ses écoles ainsi qu'aux réparations et à l'entretien de ses bâtiments existants sur plusieurs années. Un tel plan pourrait être intégré à l'examen annuel des programmes et des locaux du TDSB, qui met l'accent sur des questions opérationnelles comme les programmes qui devraient être offerts dans les écoles au cours de la prochaine décennie. L'examen détermine également les taux d'utilisation prévus des écoles élémentaires et secondaires pour la prochaine décennie et comprend des projections d'inscriptions pour les 20 prochaines années.

Nous avons discuté avec d'autres conseils scolaires pour comprendre leurs processus de planification des immobilisations et nous avons relevé des pratiques que le TDSB pourrait envisager de mettre en œuvre :

- » Le YRDSB estime son allocation annuelle des fonds disponibles pour la réfection des écoles et l'amélioration de l'état des écoles pour les 10 prochaines années. Il comprend également des estimations financières pour les projets approuvés par son conseil d'administration pour cette même période de 10 ans. Cela aide le YRDSB à planifier plus le travail en fonction des ressources disponibles chaque année de manière plus efficace.

- » Le TCDSB a établi des critères pour noter et classer systématiquement les projets d'immobilisations potentiels. Le TCDSB nous a dit qu'il fournit cette information à son conseil d'administration dans le cadre de son processus de décision des projets d'immobilisations à soumettre au Programme d'immobilisations prioritaires du Ministère. En revanche, le TDSB ne dispose pas de processus efficaces pour évaluer les projets d'immobilisations afin de déterminer ceux pour lesquels il devrait accorder la priorité à l'obtention du financement du Ministère (voir la **section 4.3.3** pour plus de détails).
  
- » Le Hamilton-Wentworth District School Board (HWDSB) dispose d'un plan d'immobilisations à long terme intégré (appelé « plan des installations ») qui comprend la planification à long terme des programmes et des locaux, les nouvelles immobilisations, les réparations et l'entretien dans un seul document. Le HWDSB inclut des estimations de la population et des logements jusqu'en 2051 et les inscriptions prévues et les besoins potentiels en matière de locaux jusqu'en 2033. Il établit également des buts et des objectifs à long terme pour ses installations, comme la planification proactive pour maximiser la durée de vie des actifs. Son plan des installations de 2022 visait à réduire d'au moins 25 % le nombre de ses écoles jugées en piètre état en 2024. En juin 2024, le HWDSB estimait avoir atteint cet objectif et attendait les résultats des évaluations des immeubles de tiers pour le confirmer.

## Recommandation 12

Le TDSB devrait :

- préparer et mettre en œuvre un plan d'immobilisations pluriannuel (par exemple de cinq ans ou plus) qui définit clairement les projets et les plans d'immobilisations prioritaires pour améliorer l'état des écoles existantes du TDSB en utilisant les fonds disponibles;
- intégrer ses besoins opérationnels et en matière d'immobilisations, de réparation et d'entretien ainsi que les activités prévues pour atteindre les buts et objectifs du plan.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

### 4.3.2 Le coût des nouveaux projets d'immobilisations dépasse le financement du Ministère

De 2017-2018 à 2022-2023, le financement global du Programme d'immobilisations prioritaires du Ministère accordé à tous les conseils scolaires pour répondre aux principaux besoins en immobilisations a diminué de 34 %, passant de 670 millions de dollars à 439 millions de dollars. Toutefois, entre 2017 et le troisième trimestre de 2023, les coûts de construction ont augmenté de 54 % à Toronto (selon les données de Statistique Canada sur les indices des prix de la construction pour les immeubles non résidentiels).

Le Ministère nous a informés que le financement du Programme d'immobilisations prioritaires en 2017-2018 était anormalement élevé, étant donné la crainte qu'aucun projet ne soit approuvé au cours de l'exercice 2018-2019 en raison des élections provinciales. Au cours de l'année électorale 2014-2015, aucun financement n'a été fourni non plus. La **figure 16** présente une ventilation du financement du Programme d'immobilisations prioritaires accordé à tous les conseils scolaires de 2012-2013 à 2022-2023.

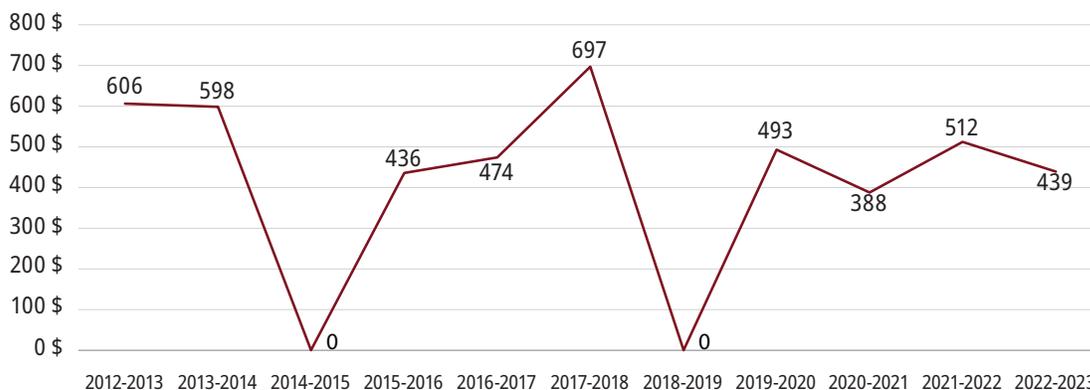
Pour que le financement soit demeuré conforme à la moyenne sur quatre ans (528,5 millions de dollars) communiquée par le Ministère avant 2017-2018, tout en tenant compte des augmentations des coûts de construction depuis 2017 à Toronto, nous estimons que le financement nécessaire se rapprochera de 814 millions de dollars, soit environ 375 millions de dollars de plus que ce qui avait été fourni en 2022-2023. Comme il est mentionné à la section 4.3.5, une fois que le Ministère a approuvé un projet, les conseils scolaires peuvent demander et recevoir des fonds supplémentaires du Ministère si le coût d'un projet approuvé est supérieur à ce qui avait été initialement estimé.

### Depuis 2017, les conseils scolaires de l'Ontario ne peuvent plus fermer les écoles sous-utilisées

Avec l'approbation du ministre de l'Éducation, les conseils scolaires peuvent utiliser le produit obtenu de la vente d'actifs, comme les bâtiments scolaires et les terrains connexes, pour financer de nouveaux projets de construction. Or, depuis juin 2017, le TDSB (comme tous les autres conseils scolaires de la province) n'est autorisé à fermer aucune de ses écoles.

**Figure 16: Financement du Programme d'immobilisations prioritaires du ministère de l'Éducation aux conseils scolaires, de 2012-2013 à 2022-2023 (en millions de dollars)**

Source des données : Ministère de l'Éducation



Remarque : Aucun financement du Programme d'immobilisations prioritaires pour les nouveaux projets n'a été accordé en 2014-2015 et en 2018-2019 en raison des élections provinciales.

Le 28 juin 2017, le Ministère a envoyé une note de service à tous les directeurs de l'éducation de la province au sujet de son Plan pour renforcer l'éducation en milieu rural et dans le Nord. Selon le Ministère, ce plan a été élaboré en réponse aux commentaires reçus pendant la mobilisation des collectivités rurales afin de mieux appuyer une éducation de qualité en milieu rural, l'utilisation durable des locaux scolaires dans les collectivités rurales et la prise de décisions concernant la fermeture des écoles. Dans l'intention de s'attaquer à l'éducation dans les régions rurales et nordiques, la note de service du Ministère a imposé un moratoire sur la fermeture des écoles dans l'ensemble de la province jusqu'à ce qu'il puisse réviser le processus utilisé pour déterminer les écoles qui pourraient être fermées.

Le Ministère a publié des lignes directrices relatives au processus en avril 2018; cependant, le moratoire sur la fermeture des écoles demeurait en vigueur au moment de notre audit. En 2023-2024, le TDSB a recensé cinq études des subventions pour les installations destinées aux élèves qu'il pourrait effectuer pour identifier les écoles qui pourraient être fermées (par exemple lorsque les écoles sont sous-utilisées et en mauvais état) et neuf autres études de ce genre qu'il pourrait effectuer en 2024-2025. Le TDSB n'est toutefois pas en mesure d'effectuer les études en raison du moratoire de 2017.

Le TDSB examine la façon d'optimiser l'utilisation de toutes ses écoles dans le cadre de son examen annuel des programmes et des locaux, qui tient compte des besoins des élèves de chaque quartier et des programmes qui répondent à ces besoins. Dans certains cas, le TDSB estime que la fermeture d'une école est la mesure à prendre la plus appropriée. Lorsque des écoles à faible taux d'inscription sont fermées, leurs élèves s'inscrivent habituellement dans des écoles qui ont la capacité de les accueillir, et le coût de dotation par élève diminue. Comme il est expliqué à la section 4.2.1, les écoles où le nombre d'inscriptions est plus élevé ont généralement des coûts de dotation plus faibles par élève. Si le TDSB était en mesure d'exploiter un moins grand nombre d'écoles, ses coûts d'entretien et de réparation diminueraient probablement également. Par exemple, les coûts de réparation et d'entretien de trois des écoles pour lesquelles le TDSB souhaitait effectuer un examen des installations destinées aux élèves en 2023-2024 s'élevaient à plus de 662 000 \$ en 2022-2023.

### **Recommandation 13**

Le ministère de l'Éducation devrait examiner le financement global de son Programme d'immobilisations prioritaires utilisé pour approuver initialement les projets d'immobilisations des conseils scolaires afin de s'assurer que l'incidence complète de la hausse des prix de la construction, ainsi que les défis associés à l'incapacité des conseils scolaires de fermer les écoles, sont pris en compte.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [\*\*Recommandations et réponses de l'entité audité.\*\*](#)

### 4.3.3 Le TDSB ne soumet pas de nouveaux projets de construction aux fins de financement conformément aux critères d'admissibilité du Ministère

Le TDSB doit soumettre des projets de nouvelle construction au Ministère conformément aux exigences annuelles qu'il énonce dans une note de service de financement envoyée à tous les conseils scolaires. Pour 2022-2023, le TDSB s'est limité à présenter un maximum de cinq projets, ce qui fait ressortir l'importance de soumettre les projets qui étaient admissibles à du financement et les plus susceptibles d'être approuvés.

La note de service du Ministère indique les exigences minimales d'admissibilité dont il tiendra compte au moment d'approuver les projets. Nous avons constaté que depuis 2017-2018, le Ministère a déterminé que les projets proposés par les conseils scolaires pour répondre aux besoins en matière de locaux doivent être ceux qui concerne des écoles où le nombre d'inscriptions dépasse ou devrait dépasser la capacité d'une école ou d'un groupe d'écoles. En 2022-2023, le Ministère a déterminé qu'il accordera la priorité au financement des projets visant des installations scolaires où au moins 100 % des locaux et du terrain environnant seront utilisés par des élèves au cours de la cinquième année suivant la date d'ouverture proposée de l'école.

Le TDSB compte plusieurs secteurs à forte croissance où une surutilisation des écoles, au-delà de 100 %, est prévue. Par exemple, selon les prévisions d'inscriptions du TDSB en 2025, 2 de ses 22 quartiers scolaires pour les écoles élémentaires devraient avoir des taux d'utilisation supérieurs à 100 %, et 2 de ses 22 quartiers scolaires pour les écoles secondaires devraient avoir des taux d'utilisation supérieurs à 100 %. Selon les prévisions d'inscriptions pour chaque école en 2041, ce nombre devrait passer à six quartiers scolaires pour les écoles élémentaires et à quatre quartiers scolaires pour les écoles secondaires. Par conséquent, il est important que le TDSB planifie et les projets d'immobilisations dans ces quartiers et en déterminer la priorité afin de prévenir le surpeuplement dans les écoles.

Nous nous attendions à ce que le TDSB dispose d'un ensemble officiel de critères pour évaluer les grands projets d'immobilisations et en détermine la priorité, en utilisant et pondérant les exigences en matière d'admissibilité du Ministère et tout autre facteur auquel le TDSB désire accorder la priorité. Par conséquent, nous nous attendions à ce que le TDSB soumette des projets qui répondent à ses besoins et aux exigences minimales en matière d'admissibilité du Ministère. Nous avons toutefois constaté que le TDSB n'avait pas mis en place de tels processus.

Comme il est indiqué à la **section 4.3.1**, un autre conseil, le TCDSB, a établi des critères pour noter et classer systématiquement les projets d'immobilisations potentiels.

Nous avons examiné un échantillon de 10 des 36 présentations que le TDSB a soumises au Programme d'immobilisations prioritaires du Ministère depuis 2017-2018 et constaté que 4 ne satisfaisaient pas aux critères d'admissibilité minimaux du programme. Par exemple, chaque année depuis 2019-2020 (à l'exclusion de 2020-2021, lorsque le Ministère n'a pas demandé aux conseils scolaires de présenter de nouveaux projets et a plutôt choisi des projets parmi les propositions de l'année précédente), le TDSB a présenté le même projet avec une utilisation

prévue de la superficie d'environ 85 %. En 2022-2023, le TDSB a classé le projet comme sa priorité absolue. Nous avons constaté que le TDSB n'avait pas modifié de façon importante le projet ou amélioré la présentation depuis 2019-2020. Nous avons également constaté que le Ministère n'avait pas modifié de façon importante ses critères d'admissibilité pendant cette période. Le Ministère n'a pas approuvé le projet. Son examen du projet en 2022-2023 a révélé que le projet n'était pas recommandé parce qu'il ne s'agissait pas d'un besoin immédiat, que d'autres écoles du secteur avaient la capacité disponible et que les inscriptions futures resteraient stables.

Le TDSB nous a informés qu'il avait sélectionné des projets à soumettre en fonction de facteurs supplémentaires, y compris l'état de l'école et les considérations d'équité. Il nous a également dit qu'il met à jour les projections d'inscriptions et qu'il examine cette information chaque année.

Nous avons posé des questions sur d'autres secteurs où le TDSB semble composer avec des pressions plus élevées en matière de locaux. Le TDSB nous a dit qu'il n'avait pas proposé de projets dans ces secteurs en raison du manque de terrains disponibles pour un projet de construction.

#### **Recommandation 14**

Le TDSB devrait élaborer et mettre en oeuvre un processus d'évaluation quantifiable officiel pour évaluer les propositions de projets d'immobilisations qui répondent aux critères d'admissibilité du ministère de l'Éducation.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [\*\*Recommandations et réponses de l'entité audité.\*\*](#)

#### **4.3.4 Le Ministère finance certains projets d'immobilisations qui ne satisfont pas à ses critères d'admissibilité sans documentation expliquant pourquoi**

Le Ministère nous a dit qu'il examine habituellement de 200 à 300 analyses de rentabilisation présentées chaque année par les conseils scolaires dans le cadre de son Programme d'immobilisations prioritaires. Dans le cadre de ce programme, il a approuvé 239 projets de 2017-2018 à 2022-2023, d'une valeur totale de 2,5 milliards de dollars. La **figure 16** indique le financement du Programme d'immobilisations prioritaires pour chaque année de 2012-2013 à 2022-2023.

Toutes les analyses de rentabilisation sont examinées par les analystes du Ministère. L'analyse de rentabilisation est ensuite consolidée dans des présentations propres aux conseils scolaires, qui comprennent des descriptions de projet, des analyses et des recommandations qui sont examinées par la direction.

Le Ministère a établi un cadre pour évaluer les présentations d'analyses de rentabilisation à l'aide de critères d'admissibilité précis et de paramètres quantifiables. Par exemple, les projets soumis pour répondre aux besoins en locaux sont généralement évalués à l'aide de facteurs

comme le taux d'utilisation et les projections d'inscriptions des écoles individuelles et des écoles avoisinantes.

D'autres paramètres sont également utilisés pour évaluer les projets soumis dans le cadre du Programme d'immobilisations prioritaires. Par exemple, lorsque des projets sont présentés pour une école de remplacement parce que l'établissement actuel est en piètre état, le Ministère utilise des facteurs comme la valeur actualisée nette et le taux de rendement interne pour évaluer les analyses de rentabilisation. Les projets soumis pour améliorer l'accès à des écoles de langue française ont tenu compte des inscriptions en français et des distances par rapport aux écoles de langue française existantes.

Nous avons constaté que le Ministère ne dispose pas d'un moyen de noter quantitativement chaque critère utilisé pour évaluer les projets afin d'obtenir une note globale qui peut être utilisée pour classer objectivement chaque présentation. Comme l'a mentionné le TDSB, des facteurs comme des considérations d'équité ont été utilisés pour déterminer les projets qu'il a soumis aux fins de financement. Le Ministère ne dispose pas d'une façon officielle de tenir compte de ce facteur ou d'autres facteurs non liés à ses critères d'admissibilité minimaux lorsqu'il détermine les projets à financer.

Le Ministère ne tient pas à jour de document étayant les raisons précises pour lesquelles les projets ont été approuvés lorsqu'ils différaient de ce que les analystes du Ministère avaient recommandé. Nous avons constaté que sur les 47 projets approuvés dans l'ensemble des conseils scolaires en 2019-2020, 14 ont finalement été approuvés après qu'ils eurent été classés au départ par l'analyste du Ministère comme « Non recommandé aux fins d'un examen plus approfondi ». Le Ministère n'a pas pu nous fournir de documents expliquant pourquoi ces projets avaient été approuvés. Nous n'avons pas déterminé si la situation a été la même au cours des années subséquentes, car le Ministère nous a informé qu'il n'avait pas préparé de données consolidées indiquant quels projets financés pour ces années avaient été classés au départ, au terme de son analyse, comme « Non recommandé aux fins d'un examen plus approfondi » et qu'il s'agirait d'une entreprise d'envergure.

Nous avons constaté qu'en 2019-2020, le Ministère avait classé une analyse de rentabilisation du TDSB proposant un agrandissement de l'école publique McKee comme « Non recommandé aux fins d'un examen plus approfondi » parce que le projet « n'est pas un besoin immédiat, mais plutôt une demande de priorité moindre » et « il semble y avoir suffisamment de locaux disponibles dans les écoles voisines ». Le projet ne répondait pas non plus au critère d'admissibilité du Ministère d'une utilisation de la superficie à 100 %. Le ministère a par la suite approuvé le projet de l'école publique McKee. La seule information que nous avons pu trouver à l'appui du projet était un document du Ministère indiquant que [traduction] « la collectivité pourrait exprimer du mécontentement si le projet n'était pas approuvé ».

De plus, quatre conseils scolaires (HWDSB, TCDSB, YRDSB et le Peel District School Board [PDSB]) à qui nous avons parlé, en plus du TDSB, nous ont dit qu'ils n'avaient reçu aucune rétroaction écrite du Ministère au sujet des analyses de rentabilisation évaluées défavorablement. Trois conseils

scolaires, dont le TDSB, nous ont dit qu'ils n'avaient pas reçu beaucoup de commentaires verbaux, voire aucun, du Ministère au sujet des propositions infructueuses.

### Recommandation 15

Le ministère de l'Éducation devrait :

- élaborer et mettre en oeuvre un processus officiel d'évaluation quantifiable qui sert à noter tous les critères utilisés par le Ministère pour classer les présentations d'analyses de rentabilisation des projets d'immobilisations;
- documenter la justification des décisions de financement des projets d'immobilisations des conseils scolaires;
- fournir aux conseils scolaires une rétroaction écrite détaillée (un compte rendu) sur les décisions de financement pour les aider à comprendre pourquoi les projets ont été approuvés ou non.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

#### 4.3.5 Six projets d'immobilisations n'ont pas été achevés à temps ou dans les limites du budget approuvé au départ

De 2017-2018 à 2022-2023, le TDSB a réalisé six grands projets d'immobilisations.

Le TDSB soumet des projets d'immobilisations au Ministère chaque année dans le cadre du Programme d'immobilisations prioritaires aux fins d'examen du financement, au besoin, à titre d'analyse de rentabilisation qui décrit en détail le projet proposé (p. ex. l'ajout d'un immeuble, le remplacement d'une école par une nouvelle installation, la rénovation), la situation actuelle et les raisons pour lesquelles le projet est nécessaire.

D'après les documents de projet du TDSB, les 6 grands projets d'immobilisations achevés de 2017-2018 à 2022-2023 ont pris en moyenne 63 mois (5 ans) à compter de la date d'approbation du financement du projet. C'était en moyenne 39 mois (plus de 3 ans) de plus que ce qui avait été prévu au départ par le TDSB au moment de l'approbation du projet. Voici nos constatations à la suite de notre examen de la documentation du TDSB liée aux 6 projets achevés :

- » Au départ, le TDSB avait estimé qu'il lui faudrait quatre mois pour obtenir l'approbation du plan d'implantation (API) dans le cadre du processus d'obtention de permis de la Ville de Toronto pour deux de ses projets approuvés en 2013 (Avondale et George Webster). En fait, le processus d'obtention de permis de la Ville de Toronto pour ces projets a pris en moyenne plus de 28 mois. Pour 3 autres projets achevés, l'API a pris en moyenne 29 mois (l'un d'eux ne nécessitant pas l'API).

- » L'estimation initiale du TDSB pour la finalisation de la conception du projet par l'architecte, pour ses projets Avondale et George Webster, était de 5 mois. Il a fallu en moyenne près de 11 mois pour achever ces 2 projets. Pour les 4 autres projets achevés, l'approbation de la conception du projet a pris en moyenne plus de 13 mois.
- » Au départ, le TDSB avait estimé qu'il lui faudrait 2 mois pour obtenir l'approbation du Ministère pour aller de l'avant avec ses projets Avondale et George Webster. Il a fallu en moyenne 7 mois pour obtenir l'approbation du Ministère pour aller de l'avant avec ces projets. Pour les 4 autres projets achevés, l'approbation du Ministère pour aller de l'avant avec les projets a pris en moyenne près de 6 mois.

Une fois que le Ministère approuve un projet, il fournit un montant de financement initial fondé sur son modèle d'allocation de l'espace (en utilisant un calcul de référence de la superficie par élève) et un facteur de rajustement géographique selon l'emplacement du projet en Ontario. Le TDSB décide ensuite de la conception finale du projet et met à jour l'estimation des coûts, en tenant compte de toute structure supplémentaire demandée par la Ville de Toronto (p. ex. des services de garde d'enfants) ou d'autres exigences (p. ex. la conformité aux normes écologiques, les changements de conception, les abribus); des coûts accessoires (p. ex. le mobilier, les essais, l'inspection); et d'une provision pour éventualités de 5 %. Le dossier est ensuite soumis de nouveau au Ministère pour approbation de tout changement à la portée, financement supplémentaire (pour tenir compte des changements à la portée ou pour aller de l'avant avec la conception initialement approuvée lorsque les coûts sont plus élevés que les estimations initiales) ou pour obtenir l'autorisation d'utiliser le produit de la vente d'immobilisations.

Les six projets achevés de 2017-2018 à 2022-2023 ont coûté au total environ 146 millions de dollars. Cela représente 44 millions de dollars (environ 43 %) de plus que le financement de 102 millions de dollars approuvé au départ par le TDSB (environ 90 millions de dollars du Ministère et environ 12 millions de dollars supplémentaires de la Ville de Toronto).

Nous avons examiné la documentation du TDSB relative aux six projets et constaté que les dépassements de coûts étaient principalement attribuables aux facteurs suivants :

- » les coûts supplémentaires engagés pour satisfaire aux conditions de la Ville relatives à l'approbation du plan du chantier, comme les modifications de conception pour se conformer aux normes écologiques de Toronto, les entrées et sorties désignées et les abribus;
- » les changements dans la portée, y compris les coûts du projet qui ne sont pas inclus dans le scénario de référence du Ministère aux fins de financement, comme la démolition de bâtiments existants ou des changements supplémentaires à ce que le Ministère avait initialement approuvé (p. ex. l'ajout d'un étage à une école en prévision du besoin d'une capacité supplémentaire);
- » les coûts imprévus (p. ex. l'élimination des sols contaminés trouvés sur place) qui n'avaient pas été recensés lors de la planification initiale du projet.

L'**annexe 6** contient des détails supplémentaires sur les retards et les dépassements de coûts de chaque projet. Bien que les dépassements de coûts détournent le financement d'autres fins (y compris les fonds alloués par le Ministère à d'autres projets des conseils scolaires), les retards peuvent créer d'autres défis pour le personnel et les élèves du TDSB, comme l'exigence d'appareils portables supplémentaires ou des dépenses comme le transport des enfants en autobus vers une école plus éloignée pendant la construction d'une nouvelle école.

Par exemple, pendant la construction de l'école élémentaire intermédiaire Davisville le TDSB prévoyait que les élèves devraient être transportés par autobus à l'académie Vaughan Road chaque jour d'école de septembre 2018 jusqu'à la fin de juin 2020, à un coût estimé à environ 500 000 \$ par année. Le projet n'a été achevé qu'en août 2021, ce qui a ajouté une année supplémentaire où il a engagé des coûts pour ces services d'autobus.

### **Recommandation 16**

Le TDSB devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un processus d'évaluation détaillée des projets d'immobilisations achevés qui dépassaient le coût estimé au départ et/ou le calendrier de projet du TDSB;
- utiliser ces leçons apprises pour mettre à jour ses processus relatifs aux projets d'immobilisations afin que les projets soient budgétés et planifiés dans le respect des délais et du budget, dans la mesure du possible;
- inclure des provisions pour éventualités qui tiennent compte des niveaux de risque de la construction (p. ex. un nouveau bâtiment par rapport à une rénovation majeure comportant des inconnues) dans les projets d'immobilisations.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité.](#)

## **4.4 Mesure du rendement et rapports publics**

Une mesure du rendement est un moyen quantitatif ou qualitatif de mesurer un extrant ou un résultat. L'objectif est de pouvoir évaluer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'un projet ou d'une initiative dans l'atteinte des résultats attendus.

Une cible peut être associée à une mesure de rendement. Une cible est un objectif clairement énoncé ou un résultat planifié, qui peut comprendre des extrants ou des résultats à atteindre dans un délai déterminé. Une cible permet d'effectuer des comparaisons avec les résultats réels pour évaluer le rendement de la haute direction. Si une cible n'est pas atteinte, l'organisation devrait mettre en œuvre un plan pour corriger le tir.

#### 4.4.1 Le TDSB peut rendre ses objectifs de rendement plus précis, mesurables et limités dans le temps

Nous avons constaté que le TDSB pourrait améliorer ses rapports en indiquant des objectifs de rendement liés à l'information qu'il déclare. Cela permettrait en retour au conseil d'administration et à d'autres intervenants d'évaluer plus efficacement le rendement de la haute direction.

Le plan d'activités principal du TDSB est son plan stratégique pluriannuel, qui énonce les objectifs et l'orientation stratégique du TDSB. Le 22 avril 2024, le TDSB a publié son Plan stratégique pluriannuel 2024-2028. Comme celui-ci a été publié après notre audit, nous avons effectué le travail en nous fondant sur le plan précédent couvrant les années 2018 à 2022.

Le TDSB prépare plus de 40 autres rapports, principalement sur une base annuelle, qui sont fournis à son conseil d'administration et donnent plus de détails sur divers sujets. Il s'agit notamment de rapports annuels sur les mathématiques, les droits de la personne, l'équité, la lutte contre le racisme et l'oppression, ainsi que sur la bienveillance et la sécurité dans les écoles.

Nous avons évalué un échantillon des objectifs de rendement inclus dans le Plan stratégique pluriannuel 2018-2022 du TDSB et les quatre autres rapports annuels susmentionnés par rapport aux pratiques exemplaires relatives aux objectifs de rendement. Nous avons évalué si ces rapports comportaient des cibles précises, mesurables, atteignables, pertinentes et limitées dans le temps (SMART), ce qui est généralement considéré comme une pratique exemplaire pour établir des objectifs et des cibles.

Nous avons constaté que, de façon générale, les rapports et le plan stratégique que nous avons évalués comprenaient des cibles de rendement qui étaient réalisables et pertinentes. Voici des exemples :

- » Le Plan stratégique pluriannuel 2018-2022 du TDSB vise à [traduction] « accroître les possibilités d'emploi et les résultats pour tous les élèves vivant avec des défis particuliers à faible incidence (déficience intellectuelle, déficience physique, déficience visuelle, sourds et malentendants, et problème de santé/médical) ».
- » Le rapport annuel sur le programme de mathématiques du TDSB a pour objectif de : [traduction] « Créer une communication mensuelle sur les mathématiques envoyée au système pour partager des messages du système, la recherche en mathématiques, des liens vers des articles, des ressources et des liens vers notre page Web sur les mathématiques. »

Nous avons constaté que les autres rapports du TDSB que nous avons évalués ne comportaient pas d'objectifs de rendement précis (à l'exception du Plan stratégique pluriannuel 2018-2022) et que les progrès n'étaient donc pas mesurables. Voici des exemples :

- » Le rapport annuel du TDSB sur la bienveillance et la sécurité dans les écoles vise l'objectif suivant : [traduction] « Soutenir les administrateurs scolaires dans l'application des

principes de vérité et réconciliation, de droits de la personne, de lutte contre le racisme et de lutte contre l'oppression dans la discipline des élèves. » On ne sait pas exactement quelles seraient les cibles de rendement pour que le TDSB puisse effectuer des mesures précises.

- » Le rapport annuel du bureau des droits de la personne du TDSB vise l'objectif suivant : [traduction] « Mettre l'accent sur la promotion proactive d'une culture de respect des droits de la personne en fournissant des conseils et de la formation aux administrateurs et aux gestionnaires pour qu'ils interviennent rapidement. » Encore une fois, on ne sait pas exactement comment cet objectif sera mesuré.

Nous avons constaté que deux des rapports que nous avons examinés comportaient des cibles de rendement partiellement limitées dans le temps (y compris le Plan stratégique pluriannuel 2018-2022); trois n'avaient pas de cibles limitées dans le temps. Voici des exemples :

- » Le rapport annuel sur le programme de mathématiques du TDSB vise à [traduction] « enrichir les connaissances en mathématiques des enseignants et des dirigeants à des fins d'enseignement et de mise en œuvre efficace de pratiques d'enseignement et d'intervention fondées sur la recherche ». Aucune période de référence précise n'a été fournie pour pouvoir dire que d'ici XX ans, nous constaterons une amélioration de XX % par rapport à cette mesure.

Nous avons également examiné un échantillon d'objectifs de rendement pour trois rapports annuels publiés par le PDSB, le TCDSB et le YRDSB. Nous avons constaté que, de façon générale, ces rapports des conseils scolaires étaient semblables à ceux du TDSB dans la mesure où leurs objectifs étaient atteignables et pertinents. De façon générale, ils ont mieux réussi que le TDSB à rendre leurs objectifs de rendement précis et mesurables. Voici des exemples :

- » Le rapport annuel sur le plan d'apprentissage et d'amélioration du conseil d'administration du TCDSB a pour objectif que [traduction] « toutes les écoles veillent à ce que le plan d'amélioration et d'apprentissage reflète la voix des élèves en ce qui concerne les besoins, la diversité et les intérêts de la population étudiante et oriente tous les efforts de planification de la classe ». Le TCDSB a indiqué que les données probantes à cet égard sont mesurables au moyen de questions précises posées dans le cadre des sondages auprès des élèves et des enseignants.
- » Le rapport sur la santé mentale et le bien-être du PDSB indiquait que [traduction] « la stratégie et le plan d'action en matière de santé mentale comprendront des mesures de responsabilisation et feront l'objet d'un rapport annuel. Parmi les autres mesures de données, mentionnons les réponses au recensement des élèves et au sondage sur le climat scolaire, le trafic Web sur le site des élèves « Be Well », les groupes de discussion et les réunions trimestrielles avec des groupes consultatifs. »

» Le rapport annuel de la Stratégie de lutte contre le racisme envers les Noirs du YRDSB a recensé un certain nombre d'indicateurs de rendement clés (IRC) précis [traduction] « pour comprendre les expériences des élèves noirs dans les écoles du YRDSB ». Il énumérait les éléments suivants qui serviront de données de référence pour surveiller l'incidence à long terme de la stratégie :

1. le taux de diplomation, le taux de décrochage et les parcours d'études postsecondaires;
2. la représentation dans les programmes d'études, les programmes spécialisés et les écoles;
3. la représentation dans les programmes d'éducation de l'enfance en difficulté;
4. la représentation dans les cas de suspension et d'expulsion;
5. le bien-être des élèves.

Il formulait une intention de surveiller ces IRC pour :

1. énoncer des attentes claires en matière de rendement et de bien-être des élèves noirs;
2. évaluer l'incidence des initiatives décrites dans sa stratégie;
3. déterminer si des rajustements à sa stratégie sont nécessaires et à quel endroit;
4. attirer l'attention du conseil scolaire sur les fossés de perspectives;
5. fournir des données sur la responsabilisation à l'intention de la collectivité.

#### **4.4.2 Le TDSB produit plus de 40 rapports, mais ils ne sont pas facilement accessibles au public**

Le TDSB publie son Plan stratégique pluriannuel, son rapport annuel du directeur et plus de 40 autres rapports qu'il publie généralement chaque année sur son site Web.

D'après notre examen du site Web du TDSB, nous avons constaté que les plus de 40 autres rapports sont souvent difficiles d'accès pour les membres du public et le conseil d'administration. Il peut donc être difficile pour les membres du public de bien comprendre les mesures prises par le TDSB à l'égard de domaines particuliers de ses activités.

Nous avons constaté que pour trouver le rapport qu'il désire obtenir, l'utilisateur doit généralement examiner un à un les procès-verbaux et les documents des réunions du conseil d'administration et en connaître le titre.

Nous avons constaté que certains conseils scolaires facilitaient l'accès à leurs rapports. Voici des exemples :

- La bannière supérieure de la page d'accueil du site Web du PDSB compte cinq options de menu. En cliquant sur le lien « Our Board », un utilisateur peut accéder au lien « Reports and Plans ». Cette action amène l'utilisateur à une page Web qui contient un certain nombre de rapports du conseil, ainsi qu'une adresse courriel à utiliser pour obtenir un document qui serait manquant.
- Le site Web du YRDSB compte cinq options de menu dans la bannière supérieure de sa page d'accueil. Sous le lien « Board Plans », un utilisateur peut accéder au Plan stratégique pluriannuel du conseil, au plan d'action du directeur, aux budgets et à l'information financière, à la stratégie d'immobilisations et à six autres stratégies (y compris sa stratégie d'élimination du racisme envers les Noirs, sa stratégie de mathématiques et sa stratégie de bien-être et de santé mentale du personnel).

Bien qu'il s'agisse de deux bons exemples, il existe aussi d'autres façons de rendre les rapports accessibles au public en ligne au lieu de les enterrer dans les pages traitant du conseil d'administration. L'une des nombreuses possibilités consisterait à les mettre en évidence sous « Our Reports ».

### Recommandation 17

Le TDSB devrait :

- élaborer des objectifs de rendement précis, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps dans son plan stratégique pluriannuel et d'autres rapports soumis à son conseil d'administration et en rendre compte;
- mettre à jour son site Web pour qu'il soit plus facile pour les membres du public de trouver des copies de tous ses rapports et d'y accéder.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

#### 4.4.3 Les systèmes d'information du TDSB ne sont pas en mesure de recueillir, de stocker et d'extraire efficacement les données pour prendre des décisions utiles et en temps opportun

Nous avons constaté que le système de planification des ressources d'entreprise (PRE) du TDSB n'est pas en mesure de recueillir, de stocker et d'extraire efficacement des données essentielles à des fins d'analyse, comme pour cerner les tendances et éclairer sa prise de décisions. Nous avons constaté que le système actuel du TDSB a été mis en œuvre en 1999 et n'a été mis à jour qu'à l'occasion.

Au cours de notre audit, nous avons relevé plusieurs cas où les limites du système ont compliqué la réalisation d'importantes analyses de données pour comprendre les tendances afin d'appuyer des décisions mieux éclairées. Voici des exemples relevés au cours de notre audit :

- » **Enquêtes administratives** : Le TDSB ne dispose pas d'un système spécialisé de gestion des cas pour faire le suivi des enquêtes administratives et d'autres renseignements essentiels comme les dates de début et de fin, la nature des plaintes, si les plaintes étaient fondées et si des mesures correctives ont été prises. Nous avons dû passer en revue manuellement tous les rapports d'enquête pour faire nous-mêmes le suivi de ces données (**section 4.2.3**). Le suivi des dates de début et de fin est un indicateur de rendement important pour déterminer si le TDSB respecte son calendrier interne d'achèvement des enquêtes. De plus, un système spécialisé de gestion des cas pourrait faciliter la consultation des dossiers d'enquête, particulièrement lorsque le personnel qui a mené l'enquête n'est plus à l'emploi du TDSB. Au cours de notre audit, le personnel du TDSB a mis plusieurs mois à chercher dans les dossiers personnels ou les courriels des personnes pour trouver les enquêtes lorsque nous les avons demandées; dans certains cas, il a dû communiquer avec des personnes qui avaient pris leur retraite pour obtenir l'information.
  
- » **Analyse des coûts par élève par école** : Le TDSB n'a pas été en mesure de nous fournir un rapport standard contenant les coûts par élève par école, y compris les coûts rattachés aux enseignants, à l'administration, aux installations et d'autres dépenses lorsque nous l'avons demandé pour utilisation dans l'analyse effectuée à la **section 4.2.1**. Le système actuel n'est pas en mesure de produire ces données ni des données ponctuelles semblables. Nous avons dû calculer ce coût en obtenant des extraits de renseignements sur les coûts, comme le salaire et les avantages sociaux du personnel dans chaque école du TDSB. Pour extraire les données sur les coûts de la paie, qui représentent 80 % du coût de dotation du TDSB, le TDSB a dû produire plus de 50 rapports. Il a fallu environ deux semaines pour extraire ces données et générer ces rapports. Nous avons ensuite dû compiler ces données à l'aide de nos outils pour calculer le coût de dotation par élève par école.
  
- » **Système de gestion de l'assiduité** : Le TDSB ne dispose pas d'un système qui permet aux gestionnaires de produire un rapport sur l'assiduité des employés qui peut permettre aux gestionnaires afin d'avoir une conversation de soutien avec leurs employés et de leur fournir des ressources pour réduire l'absentéisme. En outre, il ne dispose pas d'un système pour aviser automatiquement le personnel concerné lorsqu'un employé dépasse cinq jours consécutifs de congé de maladie, c'est-à-dire lorsque des documents médicaux peuvent être demandés à l'employé. Actuellement, les responsables des cas d'invalidité ou les gestionnaires des employés sont chargés d'assurer eux-mêmes le suivi auprès de ces employés. Comme nous l'avons mentionné à la **section 4.2.2**, 16 des 30 dossiers de congé de maladie de plus de cinq jours consécutifs que nous avons examinés ne comprenaient pas de note du médecin.

### **Recommandation 18**

Le TDSB devrait :

- procéder à un examen de ses besoins en matière de système dans l'ensemble des fonctions de base afin de cerner les domaines dans lesquels les besoins ne sont pas satisfaits afin d'améliorer sa prise de décisions;
- si des fonds sont disponibles, mettre à jour ces systèmes d'information essentiels afin qu'ils puissent saisir et communiquer les données relevées dans le cadre de cet examen;
- automatiser les processus dans la mesure du possible pour assurer la conformité aux politiques internes, y compris celles liées à la protection des renseignements personnels et à la confidentialité.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir **Recommandations et réponses de l'entité audité.**

## Recommandations et réponses de l'entité auditée

### Recommandation 1

Le Toronto District School Board (TDSB) devrait :

- effectuer une analyse des causes profondes des données saisies sur les incidents violents pour comprendre le type de violence, l'endroit où elle se produit et les raisons pour lesquelles elle se produit;
- concentrer les ressources de soutien à la santé mentale, au développement social et affectif, comme les aides-enseignants, les travailleurs sociaux et les travailleurs auprès des enfants et des jeunes, dans les domaines où les besoins sont les plus grands;
- continuer de mettre en œuvre les sept recommandations du groupe d'experts ressource du TDSB (dont il est question à la **section 4.1.2**) ainsi que toute autre mesure jugée nécessaire à la suite de l'analyse des causes profondes des incidents violents susmentionnés.

### Réponse du Toronto District School Board

Le TDSB accepte cette recommandation dans le contexte de ses préoccupations concernant les collectivités aux prises avec des incidents violents, car les écoles de ces collectivités sont touchées de la même façon.

Le TDSB collaborera avec des organismes comme la Ville de Toronto et le Service de police de Toronto pour analyser les tendances observées dans les données sur la violence communautaire et leur incidence sur les incidents dans les écoles du TDSB, et tirera parti de ces constatations pour éclairer l'attribution des mesures de soutien en santé mentale et en développement social et émotionnel, au besoin.

De plus, le TDSB accordera la priorité à la mise en œuvre des recommandations du groupe d'experts ressource sur la sécurité et le bien-être dans les écoles, dans la mesure du possible sur le plan opérationnel, et rendra compte des progrès réalisés dans le cadre du rapport annuel sur la bienveillance et la sécurité dans les écoles.

### Recommandation 2

Le TDSB devrait :

- mettre en œuvre le plan d'action inclus dans le document : « A Collaborative Approach to School and Community Safety »;

- évaluer le travail supplémentaire requis et le mettre en œuvre dans le cadre des audits de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles pour s'assurer que les écoles se conforment aux politiques et procédures du TDSB;
- élaborer et mettre en œuvre un processus dans le cadre duquel les constatations sur les domaines communs de non-conformité découlant des audits de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles sont communiquées à intervalles réguliers à d'autres écoles.

### Réponse du Toronto District School Board

Le TDSB accepte la recommandation et considère qu'elle représente une occasion de favoriser des milieux d'apprentissage sécuritaires et bienveillants. Il continuera donc de mettre en œuvre le plan d'action « A Collaborative Approach to School and Community Safety ».

Le TDSB tirera parti des structures existantes comme le rapport annuel sur la bienveillance et la sécurité dans les écoles présenté au comité des programmes et des services dans les écoles pour surveiller les progrès et en rendre compte, et cerner d'autres possibilités qui favorisent la sécurité dans les écoles.

Le TDSB renouvellera également son cadre de vérification de la sécurité et de la bienveillance dans les écoles afin d'aider les administrateurs scolaires à se conformer aux politiques et procédures du Programme. Cela comprendra l'élaboration de mesures de responsabilisation pour aider les administrateurs scolaires à favoriser des climats scolaires positifs et le partage des leçons apprises pour permettre une amélioration continue.

### Recommandation 3

Le TDSB devrait :

- établir un système centralisé de suivi de tous les cas d'intimidation, y compris ceux signalés au niveau de l'école et par l'entremise de la ligne téléphonique pour la sécurité des élèves;
- créer un comité pour collaborer avec les élèves, les parents, les tuteurs et les fournisseurs de soins afin de déterminer les raisons pour lesquelles les incidents d'intimidation sont sous-déclarés au TDSB et de mettre en œuvre des mesures pour donner suite aux raisons cernées;
- surveiller régulièrement (par exemple, chaque année) les incidents d'intimidation, et déterminer et mettre en œuvre des initiatives de prévention et d'intervention pour prévenir les incidents d'intimidation et rajuster les politiques et les procédures au besoin.

### Réponse du Toronto District School Board

Le TDSB accepte la recommandation, car la prévention de l'intimidation et l'intervention sont essentielles pour favoriser un climat scolaire positif.

Le TDSB établira un système centralisé de suivi de tous les cas d'intimidation, au-delà des exigences actuelles en matière de rapports, si le ministère de l'Éducation fournit une orientation révisée et des mesures de soutien à la mise en œuvre (p. ex. du financement).

Compte tenu du fait que l'intimidation peut être sous-déclarée, le TDSB collaborera avec les élèves, les parents/tuteurs/gardiens et le personnel, de concert avec l'équipe de la bienveillance et à la sécurité de chaque école, pour explorer d'autres possibilités de promouvoir la prévention de l'intimidation et l'intervention à l'échelle des écoles, y compris l'utilisation de la technologie, au besoin. Le TDSB surveillera et signalera les incidents graves d'intimidation au moyen du rapport annuel sur la bienveillance et la sécurité dans les écoles, et tirera parti des tendances observées dans le recensement des élèves et le sondage sur le climat scolaire pour éclairer l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives de prévention de l'intimidation et d'intervention à l'échelle du système.

### Recommandation 4

Le TDSB devrait :

- déterminer les niveaux appropriés de personnel en santé mentale requis dans les écoles pour les postes clés qui soutiennent la santé mentale des élèves (p. ex. travailleurs sociaux, travailleurs auprès des enfants et des jeunes, conseillers à l'enfance et à la jeunesse);
- embaucher le personnel nécessaire pour respecter les seuils de dotation établis;
- examiner les causes profondes du sentiment de certains administrateurs de ne pas être soutenus dans leur rôle;
- élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour donner suite aux constatations de cette analyse des causes fondamentales expliquant pourquoi certains administrateurs estiment ne pas être soutenus dans leur rôle.

### Réponse du Toronto District School Board

Le TDSB souscrit à cette recommandation et reconnaît l'impact positif que les soutiens spécialisés ont sur la santé mentale et le bien-être des élèves, comme en fait foi la demande accrue de professionnels de la santé mentale du TDSB.

Le TDSB fera valoir les besoins des élèves, comme des investissements supplémentaires à long terme dans les mesures de soutien en santé mentale, auprès du ministère de l'Éducation, tout en déployant une gamme de mesures de soutien professionnel et para-professionnel qui tiennent compte des ressources financières disponibles.

Par exemple, le TDSB a reçu un financement temporaire pour des mesures de soutien spécialisé en santé mentale par l'entremise du Fonds pour la reprise de l'apprentissage suite à la COVID-19. Malgré l'élimination du financement temporaire en 2023-2024, le TDSB a maintenu plusieurs niveaux de dotation en personnel en reconnaissance du besoin continu de soutien en santé mentale et bien-être des élèves. Le TDSB procède actuellement à la mise en oeuvre d'un plan de redressement du déficit et envisagera l'affectation de mesures de soutien professionnel et paraprofessionnel en tenant compte de ces contraintes et de la disponibilité de financement.

Le TDSB reconnaît l'importance de solides relations avec les administrateurs scolaires pour favoriser la réussite des élèves et continuera de se réunir sur une base régulière avec la Toronto School Administrators' Association pour comprendre les préoccupations soulevées par les administrateurs scolaires et favoriser la collaboration sur des priorités communes comme la santé et le bien-être en milieu de travail.

Reconnaissant que la santé et le mieux-être en milieu de travail sont une priorité, le TDSB a créé en octobre 2024 un nouveau poste de direction dont le titulaire est responsable de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'initiatives de santé et de mieux-être en milieu de travail, y compris celles qui répondent aux préoccupations soulevées par la Toronto School Administrators' Association.

### Recommandation 5

Le TDSB devrait :

- fournir une orientation aux directeurs sur le respect des exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* relatives à la violence en milieu de travail, notamment sur le besoin de maintenir un programme de lutte contre la violence en milieu de travail, en plus de communiquer des attentes claires sur les éléments des évaluations des risques de violence en milieu de travail et la fréquence à laquelle ces évaluations doivent être effectuées;
- mettre en place un processus de vérification périodique (par exemple sur une base annuelle) pour s'assurer que toutes les écoles se conforment aux exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.

### Réponse du Toronto District School Board

Le TDSB souscrit à cette recommandation, car la sécurité et le bien-être des employés demeurent une priorité. Le TDSB :

- élaborera une formation d'apprentissage professionnel obligatoire pour les directeurs d'école afin de leur fournir une orientation qui les aidera à s'acquitter de leurs obligations en matière de lutte contre la violence en milieu de travail et à établir un programme à cette fin;
- offrira aux administrateurs scolaires une formation d'apprentissage professionnel supplémentaire sur la prévention de la violence en milieu de travail;

- intégrera les exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* aux exigences opérationnelles en milieu scolaire concernant la surveillance et la conformité, et encouragera l'achèvement au moyen d'un plan de communication annuel;
- mettra à jour l'outil d'évaluation des risques de violence en milieu de travail en réponse aux commentaires des administrateurs scolaires, du Comité mixte de santé et de sécurité et du ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences.

### **Recommandation 6**

Le TDSB devrait :

- mettre en œuvre un processus pour surveiller l'exécution, par les écoles, du nombre requis d'exercices d'incendie et de confinement chaque année et prendre des mesures visant les écoles qui ne respectent pas cette exigence;
- établir et suivre un processus pour s'assurer que les exercices sont effectués conformément aux exigences énoncées dans la politique et les procédures du TDSB.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB demeure déterminé à garantir la sécurité et le bien-être des élèves et du personnel, et souscrit à cette recommandation, considérant qu'elle est une occasion d'aider nos administrateurs scolaires à respecter leurs obligations en matière d'exercices d'incendie et de confinement.

Le TDSB examinera les contrôles internes pour s'assurer que les exercices d'incendie et de confinement sont effectués conformément aux politiques et procédures du TDSB.

### **Recommandation 7**

Le TDSB devrait :

- élaborer et mettre en œuvre une politique pour déterminer les mesures à prendre si les employés et les entrepreneurs ne fournissent pas la déclaration annuelle relative à l'existence d'infractions lorsqu'ils sont tenus de le faire;
- collaborer avec le ministère de l'Éducation pour mettre en place un processus de vérification plus fréquente des antécédents par la police des employés (comme une fois tous les cinq ans);
- établir et mettre en œuvre une politique sur la façon dont les personnes ayant des antécédents criminels devraient être évaluées afin de déterminer si elles sont aptes à occuper un emploi au TDSB;

- établir un processus pour déterminer toutes les mesures disciplinaires prises par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario contre les enseignants employés par le TDSB et y donner suite de façon appropriée, y compris les cas où des mesures disciplinaires ont été prises avant que l'enseignant ne soit employé par le TDSB.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB souscrit à cette recommandation et considère qu'elle est une occasion de promouvoir la sécurité et le bien-être des élèves et du personnel.

Le TDSB examinera la procédure de déclaration annuelle relative à l'existence d'infractions pour clarifier et renforcer ces dispositions.

Le TDSB collaborera avec le ministère de l'Éducation pour examiner la possibilité d'élaborer un processus de vérification du casier judiciaire supplémentaire, ce qui n'est pas actuellement exigé par les lois provinciales, et s'en remettra au ministère de l'Éducation pour obtenir des directives et des fonds pour mettre en œuvre des exigences renforcées.

Le TDSB codifiera la pratique actuelle qui consiste à mener une entrevue en personne avec des employés potentiels ayant des antécédents criminels afin d'évaluer leur admissibilité à l'emploi.

Le TDSB discutera de cette recommandation avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et demandera que ses décisions soient communiquées à l'employeur actuel inscrit au dossier du membre (en plus de l'employeur inscrit au dossier au moment de la plainte), ainsi que d'autres mesures qui traitent de ces cas.

### **Recommandation 8**

Le TDSB et le ministère de l'Éducation devraient collaborer pour comprendre si le TDSB a un déficit de financement structurel et comment les circonstances uniques du TDSB jouent un rôle dans ses défis financiers.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB accepte cette recommandation et travaillera en collaboration avec le ministère de l'Éducation pour trouver des solutions à long terme qui combleront son déficit structurel. Le TDSB a cerné plusieurs facteurs qui contribuent au déficit structurel pour l'année scolaire 2023-2024, notamment :

- les prestations prévues par la loi non financées, comme les cotisations au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi que le TDSB paie pour ses employés;
- la grille salariale des enseignants du TDSB qui est supérieure à la grille salariale provinciale financée des enseignants;

- le fait que le TDSB ne soit pas en mesure de fermer les écoles pour composer avec la capacité excédentaire à la suite du moratoire provincial sur la fermeture des écoles.

### Réponse du ministère de l'Éducation

Nous acceptons la recommandation du vérificateur général. Le Ministère continuera de collaborer avec le TDSB pour comprendre comment le conseil scolaire utilise le financement qu'il reçoit pour appuyer la prestation de services aux élèves de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année. En raison du recours continu du TDSB aux réserves pour soutenir les déficits en cours d'exercice, le Ministère a demandé au TDSB de préparer un plan pluriannuel de redressement financier (PPRF) qui élimine le recours continu au produit de l'aliénation. Le PPRF a récemment été soumis et est en cours d'examen. Le Ministère a l'intention de collaborer avec le TDSB à sa mise en oeuvre, dans le but commun d'atteindre la stabilité financière.

### Recommandation 9

Le TDSB devrait :

- évaluer et analyser régulièrement le financement et les coûts de fonctionnement de ses écoles par élève afin de déterminer si elles répondent aux besoins de tous les élèves de la façon la plus rentable possible;
- automatiser ce processus de production de rapports sur les coûts de fonctionnement de chacune des écoles par élève afin de mieux comprendre les tendances par école;
- évaluer régulièrement les programmes et les services actuellement offerts par le TDSB qui ne sont pas entièrement financés (comme les programmes d'intérêt général et les frais de permis pour permettre aux groupes et organismes communautaires d'utiliser les installations du TDSB);
- remanier les programmes et les services ou les frais facturés pour les offrir de manière à s'assurer qu'il recouvre ses coûts.

### Réponse du Toronto District School Board

Le TDSB accepte cette recommandation, car l'utilisation des ressources devrait être alignée sur les besoins des élèves du TDSB.

Le TDSB reconnaît que les écoles ont des coûts de fonctionnement différents par élève, selon les besoins des élèves d'une école en particulier. Le TDSB évaluera le fonctionnement de ses écoles afin de déterminer si les besoins des élèves sont comblés de la façon la plus rentable possible.

Le TDSB reconnaît que la production d'un rapport sur les coûts de fonctionnement des écoles, par élève, exige actuellement beaucoup de main-d'œuvre; aussi, il s'efforcera d'automatiser ce rapport en attendant la mise en oeuvre d'un nouveau système de planification des ressources d'entreprise.

Le TDSB s'efforcera également d'offrir des programmes et des services qui ne sont actuellement pas entièrement financés selon le principe du recouvrement des coûts.

## Recommandation 10

Le TDSB devrait :

- mettre en œuvre un programme de gestion de l'assiduité (comprenant l'analyse des tendances des absences, le lancement d'enquêtes potentielles sur l'abus des congés de maladie lorsque l'utilisation des congés de maladie semble déraisonnable et un processus de suivi pour le personnel qui utilise plus d'un seuil déterminé de jours de maladie ou des congés de maladie à répétition chaque année scolaire);
- prendre les dispositions nécessaires pour que le système affecte le responsable des cas d'invalidité et fasse le suivi du formulaire de renseignements médicaux;
- communiquer l'information sur les présences aux gestionnaires afin d'avoir une conversation de soutien avec leurs employés et leur fournir des ressources pour réduire l'absentéisme;
- élaborer et mettre en œuvre un plan pour donner suite aux principaux problèmes généraux relevés à la suite d'une évaluation des facteurs contribuant à l'augmentation du recours aux congés de maladie;
- déterminer et embaucher le nombre approprié d'administrateurs de cas d'invalidité en fonction des pratiques exemplaires;
- recruter un effectif adéquat d'enseignants suppléants, d'aide à l'éducation et aux besoins spéciaux et de travailleurs auprès des enfants et des jeunes qui seront en disponibilité pour couvrir les absences;
- clarifier les politiques et informer le personnel des rôles et responsabilités de chaque département participant au processus de gestion des absences, et rendre l'administrateur des cas d'invalidité responsable de la collecte des notes de médecin lorsqu'un employé est en congé de maladie pendant plus de cinq jours consécutifs.

### Réponse du Toronto District School Board

Le TDSB accepte cette recommandation et est en train d'élaborer un programme de soutien à l'assiduité conformément à la note 171 sur la politique et les programmes du ministère de l'Éducation. Ce programme sera lancé au cours de l'année scolaire 2024-2025. Le plan de mise en œuvre de ce programme tiendra compte de cette recommandation afin de bien définir les rôles et les responsabilités de tout le personnel.

Le TDSB examinera également les possibilités d'automatiser les processus liés à la gestion des présences. Le TDSB a évalué les facteurs qui contribuent à l'augmentation de l'utilisation des congés de maladie dans le cadre de l'élaboration d'un programme de soutien à l'assiduité et mettra en œuvre un plan pour régler les principaux problèmes généraux cernés à l'étude de ces facteurs, au besoin.

Afin d'embaucher le nombre approprié d'administrateurs des cas d'invalidité selon les pratiques exemplaires, le TDSB devra tripler le nombre de ces administrateurs. Cela exige des ressources supplémentaires et obligerait également le ministère de l'Éducation à augmenter son plafond des dépenses administratives des conseils scolaires. Le conseil évaluera les ressources internes qui peuvent être affectées à l'embauche du nombre approprié d'administrateurs des cas d'invalidité. Le TDSB continuera de recruter régulièrement du personnel de soutien en milieu scolaire et a récemment mis sur pied un service de gestion des talents pour diriger la planification stratégique et le recrutement de la main-d'œuvre afin de tenir compte de la dynamique concurrentielle actuelle du marché du travail.

### **Recommandation 11**

Le TDSB devrait :

- établir, documenter et suivre un ensemble de circonstances dans lesquelles le TDSB envisagera de mettre un employé en congé payé pendant qu'il fait l'objet d'une enquête, en accordant la priorité à la sécurité scolaire;
- tenir et conserver les dossiers d'enquête appropriés, conformément au calendrier de conservation des dossiers du TDSB;
- effectuer une analyse des administrations des autres conseils scolaires afin de comprendre les pratiques exemplaires en matière de procédures d'enquête, y compris les calendriers et les niveaux de dotation appropriés relatifs aux enquêteurs, et apporter les changements jugés nécessaires pour mener des enquêtes plus rapidement;
- mettre à jour les politiques et procédures du TDSB en fonction des recommandations susmentionnées.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB souscrit à cette recommandation qu'il considère comme une occasion de soutenir la sécurité scolaire en améliorant la transparence et la responsabilisation du personnel et de l'ensemble de la communauté scolaire.

En mars 2024, le TDSB a mis en œuvre la nouvelle procédure relative aux mesures provisoires visant les employés en attente d'une enquête (PR743), qui établit les critères et les processus de mise en congé payé d'un employé en attente d'une enquête, et considère ces congés payés comme un dernier recours lorsque d'autres mesures ne sont pas appropriées.

Le TDSB conservera des documents sur les raisons pour lesquelles un administrateur est mis en congé payé.

Le TDSB effectuera également une analyse pour déterminer les pratiques exemplaires en matière de procédures d'enquête et les ressources financières connexes nécessaires pour améliorer la rapidité des enquêtes.

### **Recommandation 12**

Le TDSB devrait :

- préparer et mettre en œuvre un plan d'immobilisations pluriannuel (par exemple de cinq ans ou plus) qui définit clairement les projets et les plans d'immobilisations prioritaires pour améliorer l'état des écoles existantes du TDSB en utilisant les fonds disponibles;
- intégrer ses besoins opérationnels et en matière d'immobilisations, de réparation et d'entretien ainsi que les activités prévues pour atteindre les buts et objectifs du plan.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB accepte cette recommandation et, au début de 2024, il a lancé la stratégie de revitalisation des immobilisations afin d'élaborer un plan d'immobilisations à long terme qui s'harmonise avec la stratégie à long terme relative aux programmes et aux locaux et le plan d'immobilisations pour les écoles secondaires, dans le but d'améliorer l'état des installations et les espaces d'apprentissage dans l'ensemble du système grâce à l'utilisation des fonds disponibles. Depuis 2022-2023, le TDSB a réduit le montant des fonds d'immobilisations non dépensés et non engagés liés à ce qu'il a reçu.

Le moratoire sur le regroupement des écoles a une incidence sur la capacité du TDSB de gérer efficacement un plan d'immobilisations à long terme, car il y a un risque d'entreprendre d'importants travaux dans des immeubles qui devraient être fermés et vendus. Le moratoire a également une incidence sur les ressources opérationnelles et d'entretien, car d'autres travaux sont nécessaires pour répondre aux besoins de réparation des bâtiments plus âgés, et ces bâtiments sont plus coûteux à exploiter (p. ex. services publics, effectifs d'entretien) et exigent que plus de temps et de ressources soient axés sur des travaux d'entretien réactifs plutôt que sur des travaux d'entretien planifiés.

### **Recommandation 13**

Le ministère de l'Éducation devrait examiner le financement global de son Programme d'immobilisations prioritaires utilisé pour approuver au départ les projets d'immobilisations des conseils scolaires afin de s'assurer de tenir de l'incidence de la hausse des prix de la construction et des défis associés à l'incapacité des conseils scolaires de fermer des écoles.

### **Réponse du ministère de l'Éducation**

Nous acceptons la recommandation du vérificateur général.

Le Ministère reconnaît que les coûts de construction ont augmenté au cours des dernières années. En 2023-2024, le Programme d'immobilisations prioritaires a investi 1,3 milliard de dollars dans la construction ou l'agrandissement d'écoles. Cela représente plus du double du montant investi en 2022-2023.

À l'avenir, le Ministère continuera de tenir compte de l'incidence des défis associés à la hausse des prix de la construction et à l'incapacité des conseils scolaires de fermer des écoles pour déterminer l'enveloppe de financement du Programme d'immobilisations prioritaires utilisée pour approuver initialement les projets d'immobilisations des conseils scolaires. Tout rajustement pour des augmentations dans le programme sera assujéti à l'obtention des approbations nécessaires.

#### **Recommandation 14**

Le TDSB devrait élaborer et mettre en oeuvre un processus d'évaluation quantifiable officiel pour évaluer les propositions de projets d'immobilisations qui répondent aux critères d'admissibilité du ministère de l'Éducation.

#### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB souscrit à cette recommandation qu'il considère comme une occasion de garantir un processus juste et équitable lié à la construction de nouvelles écoles.

La stratégie de revitalisation des immobilisations mentionnée à la **recommandation 12** comprendra un processus d'évaluation quantifiable et des principes directeurs pour établir systématiquement l'ordre de priorité des travaux, y compris des présentations pour les immobilisations prioritaires.

#### **Recommandation 15**

Le ministère de l'Éducation devrait :

- élaborer et mettre en oeuvre un processus officiel d'évaluation quantifiable qui sert à noter tous les critères utilisés par le Ministère pour classer les présentations d'analyses de rentabilisation des projets d'immobilisations;
- documenter la justification des décisions de financement des projets d'immobilisations des conseils scolaires;
- fournir aux conseils scolaires une rétroaction écrite détaillée (un compte rendu) sur les décisions de financement pour les aider à comprendre pourquoi les projets ont été approuvés ou non.

#### **Réponse du ministère de l'Éducation**

Nous acceptons la recommandation du vérificateur général. Comme il était indiqué dans le rapport du vérificateur général, le Ministère a établi un cadre d'évaluation des analyses de rentabilisation présentées à l'aide de critères précis et de paramètres quantifiables. En 2023-2024, le Ministère a renforcé davantage le cadre d'évaluation en intégrant une notation quantifiable pour diverses composantes de projet, y compris l'état de préparation d'un projet.

Afin d'accroître la responsabilisation et la transparence, depuis 2023-2024, les conseils scolaires ont accès à la documentation relative aux lignes directrices sur les présentations et aux facteurs utilisés dans l'analyse et la prise de décisions.

Comme il met constamment l'accent sur l'amélioration continue, le Ministère continuera de peaufiner et de renforcer davantage le processus officiel d'évaluation quantifiable utilisé pour noter les présentations d'analyses de rentabilisation concernant des projets d'immobilisations.

Le Ministère examinera son processus de rétroaction à tous les conseils scolaires qui soumettent des projets d'immobilisations prioritaires. À l'heure actuelle, les conseils scolaires reçoivent une confirmation écrite de leurs projets approuvés. De plus, les conseils scolaires reçoivent une rétroaction individuelle sur des projets particuliers (approuvés et non approuvés) dans le cadre des réunions que le Ministère tient avec eux. Le Ministère examinera les options pour fournir une rétroaction écrite sur tous les projets, y compris ceux qui n'ont pas été approuvés.

### **Recommandation 16**

Le TDSB devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un processus d'évaluation détaillée des projets d'immobilisations achevés qui dépassaient le coût estimé au départ et/ou le calendrier de projet du TDSB;
- utiliser ces leçons apprises pour mettre à jour ses processus relatifs aux projets d'immobilisations afin que les projets soient budgétés et planifiés dans le respect des délais et du budget, dans la mesure du possible;
- inclure des provisions pour éventualités qui tiennent compte des niveaux de risque de la construction (p. ex. un nouveau bâtiment par rapport à une rénovation majeure comportant des inconnues) dans les projets d'immobilisations.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB accepte cette recommandation, car une construction rapide et rentable est un élément important de la mise en œuvre de la stratégie de revitalisation des immobilisations du conseil.

Le TDSB veillera à ce que les processus relevant de son contrôle liés à l'achèvement des projets d'immobilisations soient examinés pour en garantir l'efficacité.

Le TDSB inclut actuellement des provisions pour éventualités dans les projets d'immobilisations, mais il examinera le processus et utilisera l'expérience antérieure pour s'assurer qu'elles reflètent plus fidèlement les éventualités.

### **Recommandation 17**

Le TDSB devrait :

- élaborer des objectifs de rendement précis, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps dans son plan stratégique pluriannuel et d'autres rapports soumis à son conseil d'administration et en rendre compte;
- mettre à jour son site Web pour qu'il soit plus facile pour les membres du public de trouver des copies de tous ses rapports et d'y accéder.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB souscrit à cette recommandation qu'il considère comme une occasion d'appuyer la réalisation du Plan stratégique pluriannuel 2024-2028 intitulé « Inspiring Minds and Shaping Futures », en reconnaissance du partenariat avec les parents, tuteurs et gardiens comme condition de réussite.

Le TDSB :

- élaborera un cadre d'évaluation normalisé pour la mise en œuvre de chaque orientation stratégique du Plan stratégique pluriannuel, conformément aux exigences du cadre pour le plan de réussite des élèves du ministère de l'Éducation;
- déterminera les indicateurs de rendement clés pour chaque orientation stratégique du Plan stratégique pluriannuel afin de surveiller les progrès et de les communiquer aux conseillers, aux parents, aux tuteurs, aux fournisseurs de soins et aux autres membres de la collectivité du TDSB.

De plus, le TDSB a récemment :

- mis à jour la page Web TDSB Boardroom afin d'améliorer l'expérience utilisateur pour que les membres du public aient un point d'accès unique aux principaux rapports. Il envisagera d'autres possibilités de regrouper les rapports du conseil d'administration, au besoin;
- consacré des efforts de direction au système afin de renforcer davantage la capacité du système et la capacité de conception et de mise en œuvre des programmes, et la littératie en matière de données, après l'adoption du Plan stratégique pluriannuel 2024-2028.

### **Recommandation 18**

Le TDSB devrait :

- procéder à un examen de ses besoins en matière de système dans l'ensemble des fonctions de base afin de cerner les domaines dans lesquels les besoins ne sont pas satisfaits afin d'améliorer sa prise de décisions;
- si des fonds sont disponibles, mettre à jour ces systèmes d'information essentiels afin qu'ils puissent saisir et communiquer les données relevées dans le cadre de cet examen;
- automatiser les processus dans la mesure du possible pour assurer la conformité aux politiques internes, y compris celles liées à la protection des renseignements personnels et à la confidentialité.

### **Réponse du Toronto District School Board**

Le TDSB accepte la recommandation, compte tenu de l'importance d'obtenir des renseignements exacts, en temps opportun et complets pour la prise de décisions. Il a récemment terminé un examen externe de ses plateformes de planification des ressources d'entreprise (PRE) en prévision des besoins futurs.

Étant donné que les mises à niveau des plateformes de PRE ne sont pas financées à l'heure actuelle, le TDSB intégrera ces besoins de financement au processus d'élaboration du budget et s'efforcera de mettre en œuvre les recommandations de l'examen externe au cours des cinq prochaines années.

Parallèlement, les différents secteurs du TDSB recensent les besoins opérationnels et examinent les possibilités d'automatiser les processus existants, tout en maintenant la conformité aux politiques internes et aux exigences législatives.

## Critères d'audit

Dans la planification de ses travaux, le Bureau a déterminé les critères d'audit auxquels il aurait recours pour atteindre ses objectifs en la matière (indiqués à la **section 3.0**). Ces critères sont fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables ainsi que sur des études internes et externes et des pratiques exemplaires. La haute direction du Toronto District School Board a passé en revue nos objectifs et les critères connexes, et elle a convenu de leur pertinence.

1. Les programmes, les politiques et les procédures sont efficaces pour prévenir les incidents qui menacent la santé et la sécurité du personnel et des élèves et y réagir.
2. Les activités sont gérées de façon économique et efficiente pour s'assurer que le conseil scolaire s'acquitte de son mandat de façon durable.
3. Les biens immobiliers sont acquis et entretenus de façon économique en vue de répondre aux besoins à long terme du conseil et conformément aux exigences du Ministère.
4. Des mesures et des cibles de rendement significatives et appropriées sont établies. Les résultats réels sont surveillés, comparés aux cibles pour déterminer si les résultats escomptés sont atteints, et font l'objet de rapports publics. Des mesures correctives sont prises en temps opportun au besoin.

## Approche d'audit

Notre audit s'est déroulé de janvier 2023 à juillet 2024. L'exercice du TDSB se termine en août. Dans le cadre de nos travaux d'audit, la majorité des renseignements les plus récents disponibles dataient d'août 2023. Nous avons obtenu une déclaration écrite de la direction du TDSB selon laquelle, au 26 novembre 2024, elle nous avait fourni toute l'information dont elle disposait et qui pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion du présent rapport.

Dans le cadre de notre travail d'audit, nous avons :

- interviewé le personnel pertinent du TDSB et du ministère de l'Éducation;
- examiné et contrôlé de façon détaillée certaines données financières et opérationnelles. Pour le TDSB, cela comprenait des données relatives aux états financiers du conseil scolaire, aux coûts de fonctionnement par école, aux incidents de sécurité, aux enquêtes administratives et aux exercices d'incendie et de confinement effectués par les écoles. Pour le Ministère, cela comprenait des données relatives aux décisions de financement de son Programme d'immobilisations prioritaires, des données sur l'évaluation de l'état et d'autres données opérationnelles pour tous les conseils scolaires de l'Ontario.
- visité 10 écoles du TDSB (3 écoles élémentaires et 7 écoles secondaires) et discuté avec leur personnel pour mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés le personnel et les administrateurs scolaires.
- discuté avec des intervenants externes, y compris le Centre de toxicomanie et de santé mentale, la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario, le Toronto Occasional Teachers, Elementary Teachers of Toronto, la Fédération des enseignantes et des enseignants du secondaire de l'Ontario (OSSTF) District 12 de Toronto, l'unité de négociation de l'Occasional Teachers, l'Ontario Principals' Council, l'unité de négociation du Toronto Teachers de l'OSSTF, le Parent Involvement Advisory Committee du TDSB, la School Boards' Co-operative Incorporated, le Toronto Education Workers/Local 4400 de la Toronto School Administrators' Association, le Service de police de Toronto;
- Nous avons discuté avec des représentants du Peel Region District School Board, du Toronto Catholic District School Board et du York Region District School Board pour comprendre leurs pratiques pour ce qui est de la sécurité dans les écoles, de la gestion financière et des immobilisations. Nous avons discuté avec des représentants du Hamilton-Wentworth District School Board pour comprendre les pratiques de leur conseil en matière d'immobilisations.

## Opinion d'audit

À Son Honneur le Président de l'Assemblée législative :

Nous avons réalisé nos travaux pour le présent audit et présenté les résultats de notre examen conformément aux Normes canadiennes de missions de certification 3001 – *Missions d'appréciation directe* publiées par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons également obtenu un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario applique les normes canadiennes de gestion de la qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de gestion de la 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.

Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, qui est fondé sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nous estimons que les éléments probants obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions.

3 décembre 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Shelley Spence', with a stylized flourish at the end.

**Shelley Spence, FCPA, FCA, LPA**  
Vérificatrice générale  
Toronto (Ontario)

---

## Acronymes

<b>Acronyme</b>	<b>Définition</b>
AEE	Amélioration de l'état des écoles
ARE	Allocation pour la réfection des écoles
CAMH	Centre de toxicomanie et de santé mentale
ÉTP	Équivalent temps plein
FEO	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario
HWDSB	Hamilton-Wentworth District School Board
IEI	Indice de l'état des installations
LSST	<i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i>
OPC	Ontario Principals' Council
OQRE	Office de la qualité et de la responsabilité en éducation
PDSB	Peel District School Board
SPT	Service de police de Toronto
TCDSB	Toronto Catholic District School Board
TDSB	Toronto District School Board
TSAA	Toronto School Administrators' Association
YRDSB	York Region District School Board

## Glossaire

Terme	Définition
<b>Académies élémentaires</b>	<p>Neuf écoles dont les thèmes du programme sont intégrés à l'apprentissage (p. ex. musique vocale, sports, santé, mieux-être). L'admission est basée sur l'intérêt et la passion et aucune autre exigence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quatre d'entre elles occupaient des locaux dans d'autres bâtiments scolaires et étaient ouvertes à tous les élèves de Toronto dans le cadre du processus d'admission hors zone. En juin 2023, l'une d'entre elles demeure active.</li> <li>• Cinq ont des limites locales par quartier et occupent leurs propres bâtiments.</li> </ul>
<b>Administrateur</b>	Directeur ou directeur adjoint d'une école élémentaire ou secondaire.
<b>Aide aux élèves ayant des besoins spéciaux/aide-éducateur</b>	Le personnel du TDSB qui aide les enseignants à travailler avec les élèves ayant des besoins particuliers à mettre en œuvre des plans d'éducation, de sécurité et de soutien comportemental.
<b>Centres d'éducation des adultes (EdVance)</b>	Écoles pour les élèves de 18 à 20 ans qui doivent satisfaire aux exigences menant à l'obtention de leur diplôme d'études secondaires. Ces programmes n'ont pas leurs propres bâtiments et partagent un espace physique avec les programmes d'éducation des adultes.
<b>Climat scolaire</b>	Environnement d'apprentissage et relations au sein d'une école et d'une communauté scolaire.
<b>Conseiller à l'enfance et à la jeunesse</b>	Ces membres du personnel offrent du counseling et du soutien à court terme et axés sur les objectifs pendant les situations de crise; aident les élèves à atteindre des objectifs scolaires, sociaux, émotionnels et en matière de communication et de gestion personnelle, en plus d'offrir du soutien pour promouvoir la santé mentale et le bien-être et pour faire face à l'intimidation.
<b>Convention collective</b>	Contrat négocié par un syndicat représentant les employés avec la direction d'un employeur. Une convention collective établit les conditions d'emploi comme les salaires, les heures de travail, les avantages sociaux et les conditions de travail.
<b>Coût de remplacement</b>	Coût du paiement des salaires et des avantages sociaux des personnes qui remplacent des employés permanents pendant une absence.
<b>Déclaration annuelle relative à l'existence d'infractions</b>	Formulaire que chaque employé du TDSB doit remplir chaque année énumérant toutes les condamnations pour des infractions au Code criminel du Canada depuis la dernière vérification des antécédents criminels effectuée par le TDSB et pour lesquelles aucun pardon n'a été accordé en vertu de la <i>Loi sur le casier judiciaire</i> (Canada). Remplir la déclaration est une exigence prévue par la loi.
<b>Écoles autochtones</b>	Écoles qui offrent un enseignement axé sur les Autochtones aux élèves.

Terme	Définition
<b>Écoles bienveillantes et sécuritaires</b>	<p>Les écoles bienveillantes et sécuritaires visent à favoriser des environnements d'apprentissage scolaire empreints de bienveillance, d'acceptation, de sécurité, de paix, de respect, d'ordre et de détermination, où chacun est engagé et fait preuve de la responsabilité personnelle et sociale qui est essentielle à l'apprentissage des élèves.</p> <p>Ces écoles offrent des milieux où les élèves qui ne sont pas en mesure de fréquenter une école secondaire traditionnelle peuvent poursuivre leurs études. Elles offrent des programmes d'intervention particuliers comme la gestion de la colère et la médiation par les pairs. Ces écoles sont situées dans d'autres bâtiments d'écoles élémentaires ou secondaires.</p>
<b>Écoles centralisées d'intérêt</b>	<p>Anciennement appelées écoles spécialisées, ces écoles ont un programme spécifique, comme un programme d'arts. L'admission est fondée sur une demande et tous les élèves de Toronto peuvent présenter une demande.</p>
<b>Écoles parallèles</b>	<p>Écoles qui utilisent des approches non traditionnelles en matière d'apprentissage, qui offrent de plus petits milieux scolaires et qui ont une orientation distincte (p. ex. l'éducation démocratique, l'apprentissage holistique, la justice sociale). Ces écoles n'ont pas de secteurs de fréquentation et sont ouvertes à tous les élèves du TDSB. La plupart n'ont pas leur propre bâtiment et occupent un espace dans une autre école.</p>
<b>Écoles techniques et de commerce</b>	<p>Des écoles secondaires ont été établies dans certains anciens conseils scolaires, avant la fusion avec la région de Toronto en 1998, pour les élèves qui poursuivent des programmes professionnels plutôt que scolaires. Il n'y a qu'un petit nombre de ces écoles situées dans la partie centrale de la ville. Les élèves du TDSB ne sont pas tous dans les limites géographiques leur permettant de fréquenter ces écoles; toutefois, ces limites font l'objet d'un examen afin d'élargir l'accès à tous les élèves.</p>
<b>Écoles virtuelles</b>	<p>Écoles pour les élèves qui souhaitent apprendre dans un environnement virtuel et perfectionner leurs compétences en littératie numérique. Les élèves suivent des cours entièrement par voie virtuelle et font partie de la communauté d'élèves et de membres du personnel de tout le TDSB.</p>
<b>Écoles élémentaires ordinaires</b>	<p>Les écoles destinées à desservir tous les élèves entre la maternelle et la 8<sup>e</sup> année.</p>
<b>Éducateurs de la petite enfance désignés</b>	<p>Employés du TDSB qui collaborent avec les enseignants de la maternelle pour concevoir et mettre en œuvre des programmes qui amélioreront le développement cognitif, physique, social et émotionnel des enfants.</p>
<b>Effectif quotidien moyen</b>	<p>Calcul du nombre d'élèves inscrits dans une école en fonction de deux dates de dénombrement au cours de l'année scolaire, soit le 31 octobre et le 31 mars, effectué en faisant la moyenne des inscriptions pendant ces deux périodes. Il rend compte des changements qui surviennent au cours d'une année scolaire, comme la baisse des inscriptions au deuxième semestre parce que des élèves ont obtenu leur diplôme à la fin du premier semestre et des élèves qui ont quitté le système.</p>

<b>Terme</b>	<b>Définition</b>
<b>Équivalent temps plein</b>	Rajustement du nombre d'employés pour tenir compte du personnel à temps partiel.
<b>Ergothérapeutes/ physiothérapeutes</b>	Ces employés contribuent à optimiser le fonctionnement des élèves, leur participation et leur inclusion ainsi que leur réussite en milieu scolaire. Les ergothérapeutes et les physiothérapeutes soutiennent les élèves pour de qui est de leur traitement sensoriel, de leur autorégulation, de leurs habiletés motrices fines et globales, de leurs aptitudes à la vie quotidienne et sociales, de leur équipement adapté, de leur sécurité et de leur accès, de leurs habitudes de travail, de leur ergonomie et de leurs compétences préprofessionnelles, entre autres.
<b>Examen des installations destinées aux élèves</b>	Un examen des installations destinées aux élèves consiste à étudier une école ou un groupe d'écoles sous-utilisées. L'examen examine des façons de réduire l'espace qui n'est pas utilisé et de s'assurer que les élèves ont accès à des programmes solides. Il pourrait entraîner un grand déplacement des élèves entre les écoles ou une fermeture possible d'écoles.
<b>Indice de l'état des installations</b>	Mesure de l'état d'un bâtiment scolaire exprimée en pourcentage. Il est obtenu en divisant le montant correspondant aux besoins en matière de réfection prévus d'une école sur une période de cinq ans par la valeur totale de remplacement des actifs (VRA) de l'école. Les besoins en matière de réfection sur une période de cinq ans sont fondés sur une évaluation faite par un entrepreneur externe embauché par le ministère de l'Éducation, et la valeur de remplacement de chaque école est basée sur une formule standard utilisée par le ministère de l'Éducation.
<b>Installation destinée aux élèves</b>	Espace pour accueillir les élèves, comme un bâtiment ou un appareil portatif.
<b>Instituts collégiaux</b>	Écoles secondaires qui offrent une vaste gamme de programmes pour répondre aux besoins de tous les élèves vivant dans les zones de recrutement scolaire de quartier. Ils se distinguent des écoles parallèles, des écoles techniques et des écoles de commerce, qui desservent toute la ville ou de grandes régions de la ville.
<b><i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i></b>	Cadre législatif de l'Ontario pour aider à protéger les travailleurs contre les risques pour la santé et la sécurité au travail en établissant les obligations relatives aux lieux de travail et les droits des travailleurs; en établissant des mesures et des procédures pour gérer les risques en milieu de travail; et en prévoyant l'application de la loi lorsque la conformité n'a pas été atteinte.
<b>Normes comptables pour le secteur public</b>	Les normes comptables précisent de quelle façon les opérations et autres événements doivent être constatés, mesurés, présentés et communiqués dans les états financiers des gouvernements.
<b>Office de la qualité et de la responsabilité en éducation</b>	Organisme indépendant du ministère de l'Éducation créé pour élaborer et coordonner des évaluations du rendement en lecture, en écriture et en mathématiques pour tous les élèves de 3 <sup>e</sup> , 6 <sup>e</sup> , 9 <sup>e</sup> et 10 <sup>e</sup> année en Ontario.

Terme	Définition
<b>Orthophonistes</b>	Employés du TDSB qui travaillent avec les enseignants et les parents pour fournir des services d'évaluation, de consultation, de programmation et d'intervention aux élèves ayant des besoins sur les plans de la parole, de l'élocution, des compétences précoces en alphabétisation, de la communication augmentative et alternative ou de la communication sociale. Les services sont axés sur les jeunes élèves et mettent l'accent sur l'intervention précoce et la prévention. Des possibilités et des ressources d'apprentissage sont offertes aux éducateurs et aux parents pour appuyer la communication en classe et à la maison.
<b>Outil de production de rapports sur la sécurité des élèves</b>	Outil qui permet aux élèves de signaler leurs préoccupations en matière de sécurité en temps réel au moyen d'une fonction intégrée à l'application School Connects.
<b>Pratiques réparatrices/ mesures disciplinaires progressives</b>	<p>Les pratiques réparatrices fournissent une base pour travailler avec les enfants et les jeunes et intervenir en cas d'incident d'une manière qui met l'accent sur des valeurs fondamentales comme le respect mutuel, l'empathie, la responsabilité sociale et l'autorégulation. Issues des traditions culturelles des peuples autochtones, les pratiques réparatrices sont un moyen efficace de mettre en œuvre des mesures disciplinaires progressives.</p> <p>La discipline progressive est une approche à l'échelle de l'école qui utilise un continuum d'interventions, de soutiens et de conséquences pour contrer les comportements inappropriés des élèves ainsi que des stratégies qui favorisent les comportements positifs. Les mesures disciplinaires peuvent être appliquées de manière à favoriser une intervention corrective et favorable plutôt qu'une intervention punitive.</p>
<b>Programme de gestion de l'assiduité</b>	Programme composé d'un ensemble de processus conçus pour gérer l'assiduité en milieu de travail. L'objectif est de réduire au minimum l'abus de congés de maladie, de réduire les pertes de productivité, d'améliorer l'efficacité et de réduire le coût du personnel suppléant requis pour couvrir les jours de congé de maladie du personnel régulier. Il s'agit habituellement d'analyser l'assiduité des employés, de repérer les tendances inhabituelles en matière d'utilisation des congés de maladie, de collaborer avec les membres du personnel pour améliorer leur assiduité et d'appliquer des mesures disciplinaires, allant des avertissements au licenciement, pour les membres du personnel qui utilisent des congés de maladie de façon inappropriée.

Terme	Définition
<b>Programme d'allocation pour la réfection des écoles</b>	Programme à facettes multiples qui permet aux conseils scolaires de revitaliser et de renouveler des systèmes et des composantes de bâtiments vieillissants. Cela comprend le vieillissement du système CVC et le remplacement de la toiture. Ce financement permet également aux conseils scolaires d'apporter des améliorations aux immobilisations (p. ex. ajouter de nouveaux systèmes de ventilation pour accroître la prise d'air frais, répondre aux besoins liés aux programmes et investir dans les améliorations liées à l'accessibilité comme des rampes, des ascenseurs et des systèmes d'ouverture de portes électroniques). L'allocation pour la réfection des écoles permet également aux conseils scolaires de répondre aux exigences d'entretien comme la peinture, le bouchage des fissures de toit et la réparation de la chaussée et du stationnement.
<b>Programme d'amélioration de l'état des écoles</b>	Programme de réfection des immobilisations qui permet aux conseils scolaires de revitaliser et de renouveler les composantes de bâtiments vieillissants qui ont dépassé ou dépasseront leur cycle de vie utile. Les éléments admissibles au financement pour l'amélioration de l'état des écoles sont déterminés dans le cadre du Programme ministériel d'évaluation de l'état des installations scolaires. Les projets doivent appuyer l'objectif global consistant à répondre aux besoins de renouvellement des installations (besoins évalués, notamment de façon proactive).
<b>Programme d'immobilisations prioritaires 2023-2024</b>	Programme du ministère de l'Éducation qui offre aux conseils scolaires l'occasion de cerner leurs besoins les plus urgents en matière d'installations destinées aux élèves et d'y répondre, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• atténuer les pressions liées aux espaces d'accueil;</li> <li>• remplacer les écoles en piètre état;</li> <li>• appuyer des décisions déjà prises en matière de regroupement scolaire;</li> <li>• fournir des installations aux ayants droit de langue française dans les zones mal desservies;</li> <li>• créer des places en garderie dans les écoles.</li> </ul>
<b>Programmes d'éducation spécialisée</b>	Programmes éducatifs destinés aux élèves exceptionnels qui sont fondés sur les résultats de l'évaluation continue et qui comprennent un plan (appelé plan d'enseignement individualisé ou PEI) contenant des objectifs précis et un aperçu des services d'éducation spécialisée qui répondent aux besoins de l'élève exceptionnel.

Terme	Définition
<b>Services de psychologie</b>	Ce département comprend des psychologues autorisés, des associés en psychologie et des conseillers en psychoéducation, qui suivent une approche à plusieurs niveaux pour soutenir les élèves. Ces professionnels travaillent avec les élèves, ainsi qu'avec les éducateurs et les fournisseurs de soins pour favoriser le rendement et le bien-être des élèves. Ils travaillent également au niveau du groupe, de la classe et du système pour appuyer les connaissances des éducateurs sur des sujets comme les troubles d'apprentissage, l'autisme et les traumatismes. Le département des services de psychologie effectue des évaluations psychologiques et des diagnostics des élèves aigüillés, formule des recommandations sur les stratégies et les mesures de soutien en consultation avec le personnel de l'école (p. ex. les directeurs, les enseignants, le personnel d'orientation) et formule également des recommandations sur les programmes, l'apprentissage et les résultats sociaux appropriés pour les élèves.
<b>Services d'aide professionnelle</b>	Ce département est composé d'employés qualifiés qui travaillent ensemble pour répondre aux besoins éducatifs, physiques, cognitifs, sociaux, émotionnels et comportementaux des élèves afin d'optimiser leur développement scolaire et personnel. Le département comprend des psychologues, des travailleurs sociaux, des conseillers en assiduité, des travailleurs auprès des enfants et des jeunes, des conseillers à l'enfance et à la jeunesse, des orthophonistes, des ergothérapeutes et des physiothérapeutes.
<b>Subventions pour les besoins des élèves</b>	Système de financement du ministère de l'Éducation visant à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• offrir une allocation équitable pour tous les élèves, peu importe où ils vivent en Ontario;</li> <li>• fonctionner de manière juste et non discriminatoire entre les conseils scolaires publics et catholiques dans les systèmes de langue anglaise et de langue française;</li> <li>• fournir du financement pour l'entretien des écoles et la construction de nouvelles écoles là où elles sont nécessaires;</li> <li>• laisser aux conseils scolaires une certaine souplesse pour décider de la façon dont les fonds seront affectés aux programmes et aux soutiens et entre les écoles;</li> <li>• restreindre la façon dont les conseils scolaires dépensent des fonds dans certains domaines précis (p. ex. pour protéger le financement des immobilisations et de l'éducation spécialisée, et limiter les dépenses d'administration des conseils scolaires);</li> <li>• promouvoir la responsabilisation des conseils scolaires en veillant à ce qu'ils rendent compte de manière uniforme et publique de la façon dont ils dépensent leurs allocations.</li> </ul>

Terme	Définition
<b>Surveillants de sécurité en milieu scolaire</b>	Employés du TDSB qui surveillent les salles, les cafétérias, les sous-sols, les aires de piscine, les toilettes et l'extérieur de l'école pour détecter les intrus ou toute activité qui met en danger la sécurité des élèves, du personnel ou des visiteurs. Ils sont également chargés d'aider les administrateurs scolaires, le personnel et les élèves à établir un climat scolaire positif en jouant un rôle d'intervention directe qui soutient la bienveillance et la sécurité dans les écoles.
<b>Système d'information scolaire de l'Ontario</b>	Système de déclaration des conseils scolaires de l'Ontario utilisé pour fournir au ministère de l'Éducation des renseignements sur les conseils scolaires individuels. Il permet au Ministère de prendre des décisions fondées sur des données probantes concernant les politiques, les programmes et les pratiques qui amélioreront le rendement des élèves.
<b>Travailleur auprès des enfants et des jeunes</b>	Ces membres du personnel répondent aux préoccupations et aux besoins immédiats des élèves au moyen d'interventions appropriées en situation de crise et offrent aux élèves des programmes de développement social et des aptitudes à la vie quotidienne ainsi que des programmes de gestion du comportement.
<b>Travailleur de remplacement</b>	Personne qui remplace un employé permanent pendant une absence.
<b>Travailleurs sociaux</b>	Employés du TDSB qui fournissent des services aux enfants, aux jeunes, aux familles et aux écoles dans le but général d'améliorer le rendement des élèves, leur santé mentale et leur bien-être. Ils consultent également les administrateurs scolaires, les enseignants, les organismes et les parents et fournisseurs de soins au sujet des stratégies et des mesures de soutien du programme appropriées pour les élèves. Les travailleurs sociaux dirigent le travail sur les soins liés à des traumatismes, la traite des personnes et la littératie en santé mentale, et soutiennent la santé mentale et le bien-être des élèves, du personnel, des parents, des fournisseurs de soins et des gardiens. Ils appuient à la fois les interventions générales, en gestion de crise en cas de risque de suicide. De plus, les travailleurs sociaux (et les conseillers en assiduité) travaillent avec les élèves et les familles pour répondre aux préoccupations en matière d'assiduité et les soutenir, tout en cherchant à accroître l'engagement scolaire.
<b>Vérifications de casier judiciaire</b>	Document préparé par un corps policier contenant des renseignements sur les antécédents criminels d'une personne. Il est souvent utilisé dans le cadre d'un processus de présélection pour un emploi ou du bénévolat.

## Annexe 1: Incidents violents dans les écoles élémentaires et secondaires du TDSB, 2017-2018 à 2022-2023

Source des données : TDSB

Type d'incident par niveau scolaire <sup>1,2</sup>	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	6 ans	
							Total	Écart (%)
<b>Écoles élémentaires</b>								
Agression physique sur une autre personne qui cause des lésions corporelles exigeant un traitement par un médecin	10	31	18	13	17	46	135	360
Vol qualifié	0	2	0	0	0	0	2	0
Agression sexuelle	5	15	12	1	22	48	103	860
Extorsion	0	1	0	0	2	0	3	0
Incident motivé par la haine ou les préjugés	3	4	2	17	20	25	71	733
Possession d'une arme, y compris une arme à feu	20	24	18	14	30	29	135	45
Utilisation d'une arme pour causer ou menacer de causer des lésions corporelles à une autre personne	12	19	13	12	18	31	105	158
Manquement au Code de conduite <sup>3</sup>	31	13	9	3	2	7	65	(77)
<b>Total - élémentaire</b>	<b>81</b>	<b>109</b>	<b>72</b>	<b>60</b>	<b>111</b>	<b>186</b>	<b>619</b>	<b>130</b>
<b>Écoles secondaires</b>								
Agression physique sur une autre personne qui cause des lésions corporelles exigeant un traitement par un médecin	35	49	52	3	40	76	255	117
Vol qualifié	23	17	7	0	9	9	65	(61)
Agression sexuelle	12	20	16	6	23	23	100	92
Extorsion	4	5	0	0	0	1	10	(75)
Incident motivé par la haine ou les préjugés	1	3	8	7	11	6	36	500
Possession d'une arme, y compris une arme à feu	37	40	38	2	31	71	219	92

Type d'incident par niveau scolaire <sup>1,2</sup>	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	6 ans	
							Total	Écart (%)
Utilisation d'une arme pour causer ou menacer de causer des lésions corporelles à une autre personne	19	25	17	0	19	18	98	(5)
Manquement au Code de conduite <sup>3</sup>	32	15	12	0	7	17	83	(47)
<b>Total - secondaire</b>	<b>163</b>	<b>174</b>	<b>150</b>	<b>18</b>	<b>140</b>	<b>221</b>	<b>866</b>	<b>36</b>
<b>Total - écoles élémentaires et secondaires</b>	<b>244</b>	<b>283</b>	<b>222</b>	<b>78</b>	<b>251</b>	<b>407</b>	<b>1 485</b>	<b>67</b>

- 1 Le TDSB fait le suivi de la violence dans les écoles comme des « incidents » et des « occurrences ». Un incident violent renvoie directement à l'élève qui pose le geste violent (incident). Ainsi, une occurrence de violence peut être consignée comme étant composée de multiples incidents violents si plusieurs élèves étaient impliqués. Notre audit a porté sur les incidents violents (et non sur les occurrences), car il s'agit de l'information que le TDSB signale au Ministère.
2. Ce tableau ne comprend que les incidents violents qui correspondent à la définition de ce terme donnée par le ministère de l'Éducation (les incidents qui se sont produits sur le terrain de l'école pendant les programmes scolaires et qui sont caractérisés comme l'un des sept types d'incidents violents inclus dans le tableau ci-dessus, à l'exception de « violation du code de conduite », qui est décrit à la note 3 ci-dessous).
3. En 2017-2018, le TDSB a créé une nouvelle catégorie appelée « Violation du code de conduite du conseil ou d'une école » pour faciliter le suivi et l'analyse des incidents violents qui chevauchaient plusieurs types d'incidents. Par exemple, à l'examen des données sur les incidents violents, nous avons relevé un cas de vol qualifié impliquant des gestes racistes. Comme ce cas pouvait être inscrit dans de nombreuses catégories par le TDSB, il l'a consigné comme une « violation du code de conduite » à des fins de suivi interne et l'a signalé au Ministère comme un même incident violent.

## Annexe 2: Mise à jour du plan d'action du TDSB pour assurer la sécurité dans les écoles, au 1<sup>er</sup> mai 2024

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario sur la foi de renseignements fournis par le TDSB

Action/Étape	Mise à jour du plan d'action (au 1 <sup>er</sup> mai 2024)
<p><b>1</b> Créer un groupe d'experts ressource composé de partenaires multisectoriels pour soutenir la sécurité scolaire et le bien-être des élèves au sein de nos collectivités.</p>	<p>Le groupe d'experts ressource sur la sécurité et le bien-être dans les écoles, composé de représentants multisectoriels (y compris de parents, de policiers et de professionnels de la santé), a été créé en mai 2023 pour élaborer des solutions visant à améliorer la sécurité dans les écoles et le bien-être des élèves. Le groupe d'experts a publié sept recommandations en mai 2024, puis il a été dissous.</p>
<p><b>2.</b> Affecter des ressources supplémentaires (comme des surveillants de sécurité en milieu scolaire, des travailleurs sociaux, des conseillers et des travailleurs auprès des enfants et des jeunes) aux écoles où des préoccupations ont été soulevées.</p>	<p>Le TDSB a embauché 2 conseillers pour la bienveillance et la sécurité dans les écoles pour aider à l'élaboration, à la mise en œuvre, à l'évaluation et à la surveillance des programmes de sécurité scolaire et de prévention et d'intervention en matière de violence, ainsi que 2 enseignants, 11 conseillers auprès des enfants et des jeunes, 22 surveillants de sécurité en milieu scolaire, 12 travailleurs sociaux et 1 intervenant auprès des enfants et des jeunes. Il a embauché ces employés supplémentaires pour l'aider à établir des partenariats visant à favoriser l'apprentissage et l'accès équitable aux services, à soutenir les élèves impliqués dans des incidents violents, à offrir du tutorat et du mentorat, à créer et à offrir des programmes et à faciliter les placements en emploi chez les jeunes. Ce travail a été effectué en étroite collaboration avec des organismes communautaires.</p>
<p><b>3.</b> Si l'action d'un élève entraîne un risque pour sa sécurité ou une violation en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i>, l'élève peut être suspendu ou expulsé.</p>	<p>Le TDSB a publié son rapport 2022-2023 intitulé <i>Caring and Safe Schools</i>, qui résume les mesures de suspension et d'expulsion prises durant cette année. Le rapport fait état d'une réduction de 11 % du nombre de suspensions et de 53 % du nombre d'expulsions en 2022-2023 par rapport à 2018-2019. Le TDSB nous a informés que ses recherches indiquent une forte corrélation négative entre les suspensions d'élèves et le rendement scolaire. Nous avons examiné les données sur les suspensions et les expulsions en 2022-2023 et constaté que, dans le cas des incidents en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> où une suspension ou une expulsion s'imposait, ces mesures ont bel et bien été prises.</p>
<p><b>4.</b> Des séances de formation sur la préparation aux situations d'urgence à l'intention du personnel scolaire ont été rendues obligatoires et continueront d'être offertes au cours des prochains mois.</p>	<p>La formation sur la préparation aux situations d'urgence a eu lieu au moyen de séances en ligne et en personne d'août 2022 à mai 2024. Au 31 août 2023, 1 247 employés en milieu scolaire avaient reçu une formation sur la préparation aux situations d'urgence ou les menaces à la sécurité des écoles.</p>

Action/Étape	Mise à jour du plan d'action (au 1 <sup>er</sup> mai 2024)
<p><b>5. La formation coordonnée par le Service de police de Toronto (SPT) sur les évaluations des menaces continue d'être offerte pour tous les directeurs et directeurs adjoints.</b></p>	<p>Chaque année, le SPT offre de la formation au personnel. Comme indiqué ci-dessus 1 247 personnes ont suivi cette formation. Le TDSB n'a pas fait le point sur le nombre précis de directeurs et de directeurs adjoints qui ont suivi une formation sur la préparation aux situations d'urgence et les menaces concernant les écoles et les collectivités; toutefois, le TDSB a indiqué que cette formation continue d'être à la disposition des membres du personnel chaque année. Le personnel du conseil peut également avoir accès à une formation subventionnée de certification professionnelle en évaluation des menaces et à une formation sur les menaces actives organisée par le SPT.</p>
<p><b>6. Formation continue du personnel sur les pratiques réparatrices, y compris la résolution et la prévention des conflits.</b></p>	<p>Le TDSB a indiqué que le travail se poursuit en vue d'atteindre l'objectif de former le personnel aux pratiques réparatrices dans chaque école. En 2022-2023, 9 séances de formation et de certification ont été offertes dans l'ensemble du TDSB et environ 3 000 membres du personnel scolaire ont reçu la formation à ce jour. D'autres séances de formation étaient prévues pour août 2024.</p>
<p><b>7. Créer une équipe d'audit de la sécurité dans les écoles qui travaillera avec les écoles pour s'assurer que les politiques, les pratiques et les procédures relatives à la bienveillance et à la sécurité dans les écoles sont respectées de façon appropriée et collaborer avec les équipes scolaires pour fournir de la rétroaction et répondre aux préoccupations.</b></p>	<p>Le TDSB met actuellement en œuvre son processus d'audit de la sécurité dans les écoles afin d'appuyer la conformité aux attentes du Ministère et aux politiques et procédures du conseil. Les audits sont effectués par le personnel responsable de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles. Cette initiative en est actuellement à la phase pilote. En février 2023, deux écoles avaient fait l'objet d'un audit mené par les équipes de la sécurité dans les écoles, et un rapport final a été publié pour l'une d'elles (Kapapamahchakwew Wandering Spirit School). La mise en œuvre du processus d'audit devrait se poursuivre à plus grande échelle dans les écoles du TDSB à compter de l'automne 2024.</p>
<p><b>8. Nous mettons actuellement à l'essai une nouvelle technologie de vidéo de sécurité dans le but de l'étendre à l'ensemble du système, ainsi que d'autres technologies.</b></p>	<p>En mai 2023, le conseil a approuvé 10,9 millions de dollars pour remplacer le matériel vidéo désuet qui, dans certains cas, ne fonctionnait plus. Les travaux d'installation ont été achevés dans deux écoles pilotes et étaient en voie d'être achevés ou étaient substantiellement achevés dans cinq écoles. La phase suivante des travaux d'installation a commencé en mai 2024 dans sept autres écoles. Le déploiement se poursuivra jusqu'à ce que toutes les caméras aient été achetées et installées.</p>
<p><b>9. Veiller à ce que chaque école secondaire dispose d'une équipe de mobilisation et de sécurité des élèves afin que les élèves éclairent les initiatives locales en matière de sécurité dans les écoles.</b></p>	<p>L'outil de rapport sur la sécurité des élèves a été mis au point par le service de la bienveillance et de la sécurité dans les écoles du TDSB en collaboration avec le service des technologies de l'information du TDSB, afin de permettre aux élèves de signaler leurs préoccupations en matière de sécurité en temps réel au moyen d'une fonction intégrée de l'application School Connects. L'outil a été mis à l'essai dans 10 écoles de novembre 2023 à mai 2024. Les commentaires recueillis au cours de la première phase du projet pilote ont éclairé des changements et des mises à niveau dans au moins 25 autres écoles en avril 2024. Le TDSB vise à mettre en place l'outil de production de rapports pour toutes les écoles à l'automne 2024.</p>

Action/Étape	Mise à jour du plan d'action (au 1 <sup>er</sup> mai 2024)
<p><b>10. Élargir une nouvelle initiative qui mobilise des groupes communautaires durant les heures normales de classe et à l'extérieur de celles-ci pour offrir une variété de programmes axés sur le soutien des jeunes.</b></p>	<p>Le TDSB a offert des programmes après l'école, les fins de semaine et pendant les vacances des Fêtes qui ont rejoint plus de 4 500 élèves et familles du TDSB. Ces programmes visent à améliorer le bien-être et l'engagement des élèves. Les partenariats avec 15 organismes communautaires, agences et groupes confessionnels ont permis de développer et de perfectionner les compétences en littératie, en numératie et en apprentissage de base des élèves. Ils ont également aidé les jeunes à accéder à des possibilités d'emploi, tout en leur fournissant des repas nutritifs qui garantissent la sécurité alimentaire.</p> <p>Le TDSB étudie les possibilités d'investissements supplémentaires de la part de partenaires d'affaires et d'autres parties, comme la fondation Jays Care, afin de maximiser les ressources pour mieux soutenir les élèves.</p>
<p><b>11. Collaborer avec le SPT pour mettre à jour le protocole existant entre la police et le conseil scolaire.</b></p>	<p>Au 31 août 2023, le SPT avait offert une formation sur l'évaluation des menaces à plus de 100 écoles du TDSB. Des révisions sont actuellement apportées au protocole entre la police et le conseil scolaire. Cet apprentissage devrait se poursuivre pendant l'année scolaire 2024-2025, à mesure que le protocole local du conseil sera parachevé.</p>
<p><b>12. Continuer de participer activement au plan de sécurité communautaire SafeTO de la Ville de Toronto.</b></p>	<p>En 2022-2023, le TDSB a collaboré avec la Ville de Toronto pour mettre en œuvre l'initiative SafeTO : A Community Safety &amp; Well-Being Plan – Ville de Toronto. La Ville de Toronto a fait appel à un directeur affecté centralement pour travailler avec son personnel et ses partenaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de mesures de prévention, d'intervention, de réponse et de rétablissement en matière de violence afin de promouvoir des collectivités et des écoles plus sécuritaires ainsi que le bien-être des élèves. En 2024-2025, les travaux devraient être axés sur l'amélioration des interventions en cas d'incidents critiques, une meilleure utilisation des données et des analyses et l'établissement de relations avec des partenaires communautaires.</p>

Action/Étape	Mise à jour du plan d'action (au 1 <sup>er</sup> mai 2024)
<b>13. Le TDSB s'emploie à anticiper les recommandations qui découleront d'un examen des récents incidents violents dans les écoles de la région de Toronto et dans les environs, et qui seront finalisées prochainement.</b>	<p>En réponse au nombre croissant d'incidents violents dans les écoles secondaires du TDSB, les services juridiques du TDSB ont fait appel à des parties externes, King International Advisory Group (KIAG) et Turner Consulting Group (TCG), en janvier 2023, pour effectuer des examens de la sécurité dans les écoles sous deux angles distincts dans quatre écoles secondaires.</p> <p>KIAG a évalué les environnements scolaires pour déceler les menaces et a évalué l'environnement physique et les mesures de sécurité en place (p. ex. caméras, signalisation, accès à l'immeuble).</p> <p>TCG a analysé la sécurité scolaire, le climat scolaire et l'équité afin de mieux comprendre les conditions sociales qui ont donné lieu à la croissance de la violence dans les écoles et de trouver des solutions pour favoriser un climat scolaire plus positif et prévenir d'autres épisodes de violence.</p> <p>Les deux parties ont publié leurs recommandations en 2024 (TCG en février, KIAG en avril). Le TDSB donne actuellement suite aux recommandations.</p>

## Annexe 3: État des résultats du TDSB, 2017-2018 à 2022-2023 (en millions de dollars)

Source des données : TDSB

	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	Variation sur 6 ans	
							(\$)	(%)
<b>Revenus</b>								
Subventions générales provinciales	1 264	1 307	1 189	1 316	1 265	1 392	128	10
Impôts fonciers prélevés aux fins scolaires	1 637	1 701	1 719	1 673	1 625	1 646	9	1
Subventions provinciales – Autres <sup>1</sup>	83	61	49	145	157	85	2	3
Subventions fédérales et frais <sup>2</sup>	22	22	20	22	24	22	1	3
Autres frais et revenus <sup>3</sup>	114	118	93	103	100	135	21	19
Collecte de fonds dans les écoles	44	44	24	4	13	33	(11)	(25)
Amortissement des apports en capital reportés	153	190	221	214	229	264	110	72
<b>Total des revenus</b>	<b>3 317</b>	<b>3 443</b>	<b>3 315</b>	<b>3 478</b>	<b>3 413</b>	<b>3 577</b>	<b>259</b>	<b>8</b>
<b>Charges</b>								
Instruction	2 562	2 617	2 512	2 651	2 652	2 691	129	5
Administration	81	84	86	89	87	87	6	7
Transports	65	68	63	59	64	68	3	5
Fonctionnement et entretien des écoles	308	321	316	343	356	359	51	17
Installation destinée aux élèves <sup>4</sup>	203	265	288	264	282	349	146	72
Autres programmes <sup>5</sup>	0	6	3	19	46	34	34	s.o.
Activités financées par l'école	42	43	21	9	14	31	(11)	(26)
<b>Total des charges</b>	<b>3 261</b>	<b>3 404</b>	<b>3 288</b>	<b>3 434</b>	<b>3 501</b>	<b>3 619</b>	<b>358</b>	<b>11</b>
Excédent (déficit) annuel	56	39	26	44	(88)	(42)	(99)	(175)

	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	Variation sur 6 ans	
							(\$)	(%)
Excédent (déficit) accumulé au début de l'exercice tel que déclaré précédemment	(97)	(41)	(2)	25	69	(19)	78	(80)
Excédent (déficit) accumulé, à la fin de l'exercice	(41)	(2)	25	69	(19)	(61)	(20)	(49)
Rajustement à la première adoption de la norme SP 3280 <sup>6</sup>	-	-	-	-	(689)	(713)	0	s.o.
Excédent (déficit) accumulé, début d'exercice, avec rajustement	(97)	(41)	(2)	25	(620)	(732)	(635)	651
<b>Excédent (déficit) accumulé, à la fin de l'exercice, avec rajustement</b>	<b>(41)</b>	<b>(2)</b>	<b>25</b>	<b>69</b>	<b>(732)</b>	<b>(774)</b>	<b>(733)</b>	<b>1 785</b>

Remarque : Les chiffres sont arrondis au nombre entier près. Ainsi, la somme de certains sous-totaux peut ne pas correspondre exactement aux totaux.

1. Le ministère de l'Éducation a accordé des fonds supplémentaires d'une durée limitée aux conseils scolaires pour des initiatives provinciales particulières. Ces subventions sont accordées en dehors des subventions de fonctionnement régulières et sont souvent liées à des ententes de paiement de transfert distinctes qui exigent des rapports précis sur les dépenses dans des délais prescrits. Le Ministère classe ces subventions dans la catégorie du financement des priorités et des partenariats. Parmi les exemples passés, mentionnons le financement des travailleurs de la santé mentale, le financement consacré à une stratégie pour le programme de mathématiques et le financement lié à la COVID-19.
2. Comprend le financement reçu pour des services à forfait avec le gouvernement fédéral, y compris des services d'enseignement linguistique pour les nouveaux arrivants au Canada.
3. Comprend les revenus tirés des frais de scolarité des étudiants étrangers, de la location et des permis, des frais de repas à la cafétéria et d'intérêts.
4. Comprend l'amortissement et les dépréciations associés aux immobilisations corporelles détenues par le TDSB.
5. Comprend les fournitures et les services pour les coûts engagés par les conseils scolaires et les dépenses pour les activités avant et après l'école.
6. Une modification des normes comptables a exigé la comptabilisation d'obligations de mise hors service d'immobilisations additionnelles dans les états financiers de 2022-2023 du TDSB ainsi qu'un retraitement des états financiers 2021-2022 du TDSB. Ces obligations liées à la mise hors service d'immobilisations n'étaient pas comptabilisées auparavant dans les états financiers du TDSB.

## Annexe 4: Coût de dotation par élève par type d'école, 2022-2023

Source des données : TDSB

Type d'école	Type d'école <sup>1</sup>	N <sup>bre</sup> d'écoles	Nombre d'élèves	Coût moyen par élève (\$)	Coût par groupe d'élèves (\$)	
<b>Écoles élémentaires et secondaires</b>	Écoles parallèles	1	17	25 429	25 429	25 429
	Écoles autochtones	1	169	14 551	14 551	14 551
		<b>2</b>	<b>186</b>	<b>15 545</b>	<b>14 551</b>	<b>25 429</b>
<b>Élémentaire</b>	Écoles ordinaires	436	158 787	9 221	4 769	18 357
	Écoles parallèles	18	1 794	10 931	6 517	19 950
	Académies élémentaires	6	1 622	10 386	9 093	15 727
	Écoles d'éducation spécialisée regroupées	6	439	61 181	51 363	72 761
	Écoles centralisées d'intérêt	2	455	7 238	6 233	9 109
		<b>468</b>	<b>163 097</b>	<b>9 386</b>	<b>4 769</b>	<b>72 761</b>
<b>Secondaire</b>	Instituts collégiaux	60	58 973	8 562	6 615	18 346
	Écoles techniques et de commerce	4	4 413	9 520	7 848	11 938
	Écoles parallèles	20	1 127	11 384	6 531	43 598
	Écoles d'éducation spécialisée regroupées	6	645	56 781	40 503	77 389
	Écoles centralisées d'intérêt	4	3 443	7 810	7 260	8 689
	Écoles bienveillantes et sécuritaires	4		0	0	0
	Écoles autochtones <sup>2</sup>	2	35	0	0	0
	Autre <sup>3</sup>	3	484	19 037	11 222	28 376
	Centres d'éducation des adultes (EdVance)	5	957	23 176	10 611	31 708
Écoles virtuelles	1	1 377	7 598	7 598	7 598	
		<b>109</b>	<b>71 454</b>	<b>9 345</b>	<b>6 531</b>	<b>77 389</b>

1 Ne comprend pas trois écoles élémentaires non viables (Ben Heppner Vocal Music Academy, Boys Leadership Academy et Jean Augustine Girls Leadership Academy). En ajoutant ces trois écoles, l'école d'éducation autochtone élémentaire et secondaire que le TDSB classe comme une école élémentaire, et le total des écoles élémentaires incluses dans la présente annexe (468) est égal à 472, soit le nombre total d'écoles élémentaires indiqué à la **section 2.1**. Le total des écoles élémentaires et secondaires parallèles que le TDSB classe comme des écoles secondaires et le total des écoles secondaires incluses dans la présente annexe (109) est égal à 110, soit le nombre total d'écoles secondaires indiqué à la **section 2.1**.

2. Les écoles autochtones secondaires comprennent le Native Learning Centre et le Native Learning Centre East. Ces écoles n'ont pas de centres de coûts distincts. Le Native Learning Centre fait partie du Jarvis Collegiate Institute et le Native Learning Centre East fait partie du Sir Wilfrid Laurier Collegiate Institute.
3. D'autres écoles, dont l'Eastdale Collegiate Institute et l'école secondaire Heydon Park, accueillent un grand nombre d'élèves ayant des besoins particuliers, mais ne sont pas désignées comme des écoles d'éducation spécialisée regroupées. L'école secondaire Greenwood offre des cours d'anglais langue seconde aux nouveaux arrivants au Canada.

## Annexe 5: État de la mise en œuvre par le TDSB des recommandations de tiers concernant ses contrôles de l’approvisionnement, au 31 août 2023

Source des données : TDSB

Domaine	Recommandation	Mise en œuvre par le TDSB (au 31 août 2023)
<b>Prix estimatif et soumission gagnante</b>	Le TDSB devrait envisager d'examiner son processus d'estimation interne pour améliorer l'exactitude des estimations des projets.	En plus du processus d'estimation qui était déjà en place, les estimations de coûts sont maintenant effectuées en ayant recours à un expert-conseil en matière de projet (un cabinet externe qui crée des conceptions pour le projet), à un expert-conseil en estimation de coûts (un expert-conseil externe embauché pour aider à estimer le coût global des grands projets) ou les deux.
<b>Lignes directrices sur les nouveaux appels d'offres</b>	Le TDSB devrait envisager des lignes directrices obligatoires pour les nouveaux appels d'offres lorsque les montants des soumissions dépassent les estimations.	Le TDSB a lancé un processus dans le cadre duquel toute soumission moins-disante qui est supérieure ou inférieure de 15 % à l'estimation initiale des coûts du TDSB sera examinée par l'expert-conseil du projet et, au besoin, par un expert-conseil en estimation de coûts. Si l'expert-conseil en matière de projet recommande l'attribution du projet, le département de la conception et de la réfection et le département des achats doivent également accepter d'aller de l'avant. Si les experts-conseils ne peuvent justifier l'écart dans les coûts, ils pourraient recommander un nouvel appel d'offres pour le projet. Toutefois, le TDSB fait preuve de prudence en ce qui concerne les nouveaux appels d'offres, car il ne veut pas être accusé de marchandage de soumissions.
<b>Examens postérieurs au projet obligatoires</b>	Le TDSB devrait envisager d'effectuer des évaluations postérieures au projet obligatoires pour les projets qui dépassent les estimations du TDSB de plus d'un montant préétabli.	Le TDSB a mis en œuvre un processus d'évaluation pour évaluer tous les projets achevés. Une fois achevé, le projet, y compris les travaux des experts-conseils et des entrepreneurs du projet, est évalué à l'aide d'une fiche de rendement. Les projets dont les notes d'évaluation sont faibles font l'objet d'un examen plus approfondi chaque mois par un comité composé de gestionnaires du TDSB de divers départements. Les fournisseurs qui affichent un bon rendement se voient offrir plus d'occasions de soumissionner à titre de récompense. Dans le cas de ceux qui affichent un moins bon rendement, le comité évalue l'incidence de leur travail et détermine les mesures à prendre, à savoir si les entrepreneurs se verront offrir une occasion de s'améliorer, seront suspendus ou seront bannis de façon permanente.

<b>Domaine</b>	<b>Recommandation</b>	<b>Mise en œuvre par le TDSB (au 31 août 2023)</b>
<b>Élargissement de la liste des fournisseurs préqualifiés</b>	Le TDSB devrait envisager d'augmenter le nombre de fournisseurs figurant sur la liste des fournisseurs préqualifiés en incluant à la fois des entrepreneurs et des corps de métier spécialisés comme des entrepreneurs en pavage et en aménagement paysager.	<p>Des processus ont été mis en œuvre pour actualiser les bassins de fournisseurs préqualifiés. Le TDSB actualise son bassin d'entrepreneurs généraux pour répondre à ses besoins actuels. Le TDSB examine les bassins de fournisseurs chaque année pour s'assurer que chaque discipline dispose d'un nombre suffisant d'entrepreneurs préqualifiés disponibles.</p> <p>Des projets sont également offerts aux entrepreneurs appropriés. À titre d'exemple, des projets de pavage et d'aménagement paysager sont offerts à des entrepreneurs en pavage et en aménagement paysager plutôt qu'à des entrepreneurs généraux afin d'obtenir des prix meilleurs et plus précis.</p>
<b>Surveillance des tendances des soumissions</b>	Le TDSB devrait envisager de surveiller les soumissions présentées et les abstentions de présenter une soumission des fournisseurs préqualifiés; enquêter sur les abstentions et, le cas échéant, cerner le besoin d'ajouter et de supprimer des fournisseurs de la liste des fournisseurs préqualifiés.	Les avis de non-soumission sont suivis par le département des achats du TDSB. Lorsqu'un fournisseur s'abstient de présenter une soumission ou communique un avis de non-soumission à cinq reprises, une lettre lui est envoyée pour lui rappeler qu'un avis exposant les motifs de l'abstention doit être communiqué s'il n'est pas en mesure de présenter une soumission. La communication répétée d'avis de non-soumission peut entraîner le retrait du fournisseur de la liste des fournisseurs préqualifiés.
<b>Factures de sous-traitants modifiées</b>	Le TDSB devrait envisager d'effectuer une enquête sur les factures des sous-traitants.	Lorsque le TDSB soupçonne qu'un sous-traitant présente des factures modifiées, il enquête sur les factures en question. À ce jour, le TDSB a mené ce type d'enquêtes.
<b>Clause relative au droit d'audit</b>	Le TDSB devrait envisager d'inclure des clauses sur le droit d'audit dans ses bons de commande et contrats et devrait s'assurer que ces clauses s'appliquent à la fois aux fournisseurs et à leurs sous-traitants.	Cette mesure a été mise en œuvre par le TDSB.

Domaine	Recommandation	Mise en œuvre par le TDSB (au 31 août 2023)
<b>Gestion des plaintes et examens après projet</b>	Le TDSB devrait envisager de mettre en œuvre un programme de suivi des plaintes relatives aux travaux exécutés ou contractuels par le département de conception, de construction et d'entretien et ses fournisseurs. Dans le cadre de ce processus, le TDSB devrait également envisager de mettre en œuvre une évaluation du rendement des experts-conseils et des entrepreneurs après l'achèvement du projet. Les résultats d'une telle évaluation ou d'un tel examen des plaintes peuvent avoir une incidence sur l'admissibilité d'un cabinet à l'attribution future de contrats.	Le TDSB a mis en œuvre un processus d'évaluation dans le cadre duquel les experts-conseils sont évalués une fois qu'ils ont terminé la conception d'un projet à forfait et qu'ils ont achevé le projet. Une évaluation semblable est également effectuée auprès des entrepreneurs.
<b>Amélioration des contrôles du département de conception, de construction et d'entretien</b>	Le TDSB devrait examiner les activités du département de conception, de construction et d'entretien, y compris l'embauche, afin d'améliorer l'environnement général de contrôle du département.	Le département des services aux installations du TDSB a été restructuré en 2020. De nouveaux processus de tenue à jour des listes de fournisseurs, d'attribution des projets et d'approbation des demandes de modification ont été mis en œuvre pour assurer la séparation des tâches.
<b>Examen du processus d'embauche du département</b>	Le TDSB devrait envisager d'effectuer un examen des embauches d'employés (et d'employés contractuels) au sein du département de conception, de construction et d'entretien effectuées au cours des quatre dernières années pour garantir la conformité aux processus et aux contrôles d'embauche du TDSB.	Le département des employés participe à toutes les embauches d'employés (et d'employés contractuels) relevant des départements des achats, de la conception et de la réfection. Le processus d'embauche fait appel aux cadres et cadres supérieurs du département de la conception et de la réfection et aux cadres et au personnel du département des employés. Les décisions ne sont pas prises par une seule personne.
<b>Sondage auprès des employés</b>	Le TDSB devrait envisager de sonder les employés du département de conception, de construction et d'entretien afin d'obtenir des recommandations pour améliorer l'environnement d'exploitation et de contrôle du département.	Les changements mis en œuvre comprennent l'examen des demandes de modification par divers niveaux du département de conception, de construction et d'entretien pour garantir le budget total du projet (plus les éventualités) après l'apport d'un changement, la rotation des fournisseurs attirés choisis pour soumissionner les projets et l'augmentation des bassins de fournisseurs.
<b>Services de gestion de la construction</b>	Le TDSB devrait examiner l'information recueillie pour s'assurer que l'appel d'offres est conforme à ses politiques.	Cette recommandation n'a pas été pleinement mise en œuvre. Le TDSB a indiqué qu'il ne recourt habituellement pas aux Services de gestion de la construction et qu'il les a mobilisés seulement deux fois au cours de la dernière décennie, dans des situations uniques impliquant de grands projets.

<b>Domaine</b>	<b>Recommandation</b>	<b>Mise en œuvre par le TDSB (au 31 août 2023)</b>
<b>Services de gestion de la construction</b>	Dans le cas des contrats des Services de gestion de la construction, le TDSB devrait élaborer des politiques et des procédures pour examiner l'information sur les soumissions du fournisseur afin de s'assurer que l'appel d'offres est conforme à ses politiques.	À l'avenir, avant que le TDSB n'utilise les Services de gestion de la construction, des politiques et des procédures seront élaborées et approuvées, et le conseil veillera à ce que les pratiques exemplaires, la formation et le processus de préqualification soient mis en œuvre.

## Annexe 6: Détails des grands projets d'immobilisations achevés, 2017-2018 à 2022-2023

Source des données : TDSB

Calendrier et coûts du projet	Principales raisons du retard	Principales raisons des dépassements de coûts
<b>David Mary Thomson Collegiate Institute – Nouvelle construction</b>		
<p><b>Calendrier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date d'approbation du projet : juin 2011</li> <li>• Date d'achèvement prévue : septembre 2023</li> <li>• Date d'achèvement réelle : décembre 2019</li> <li>• Retardé de 75 mois</li> </ul> <p><b>Coût :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget initial approuvé : 37,2 millions de dollars</li> <li>• Coût réel : 49,7 millions de dollars</li> <li>• Dépassement du budget de 12,5 millions de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approbation du plan d'implantation (API) de la Ville de Toronto a nécessité 44 mois</li> <li>• L'approbation du concept par le TDSB a pris 13 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts extraordinaires de plus de 7 millions de dollars attribuables à l'obtention de l'API de la Ville de Toronto, y compris l'exigence d'une nouvelle route de service et d'un lien de circulation avec le réseau routier.</li> <li>• Démolition et élimination de l'amiante – 3,3 millions de dollars</li> <li>• Augmentation des coûts de construction – 1,8 million de dollars</li> </ul>
<b>École publique Avondale – Remplacement de l'école existante</b>		
<p><b>Calendrier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date d'approbation du projet : avril 2014</li> <li>• Date d'achèvement prévue : janvier 2016</li> <li>• Date d'achèvement réelle : septembre 2019</li> <li>• Retardé de 44 mois</li> </ul> <p><b>Coût :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget initial approuvé : 12,4 millions de dollars*</li> <li>• Coût réel : 27,4 millions de dollars</li> <li>• Dépassement du budget de 15 millions de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approbation du programme et du plan de croquis du TDSB a pris 16 mois</li> <li>• L'approbation supplémentaire des changements à la portée (ajout d'un étage supplémentaire à l'immeuble) a pris 9 mois</li> <li>• L'obtention de l'API de la Ville de Toronto a pris 26 mois</li> <li>• D'autres retards sont attribuables au dépôt d'un dossier d'insolvabilité par l'entrepreneur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portée supplémentaire du 3<sup>e</sup> étage ajoutée après l'approbation du projet – plus de 8,5 M\$ (coût non budgété au départ)</li> <li>• Ajout de services de garde d'enfants (financé en partie par la Ville) – 2,5 millions de dollars</li> <li>• Coûts extraordinaires – 2,3 millions de dollars <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements demandés par la Ville aux fins de l'API (p. ex. toit vert, supports à vélos)</li> <li>• Les conditions du site (p. ex. plantation et protection d'arbres) ont entraîné des coûts plus élevés que prévu</li> <li>• Coûts accessoires (p. ex. le coût du mobilier) plus élevés que prévu</li> </ul> </li> </ul>

Calendrier et coûts du projet	Principales raisons du retard	Principales raisons des dépassements de coûts
<b>École élémentaire George Webster – Remplacement de l'école existante</b>		
<p><b>Calendrier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date d'approbation du projet : avril 2014</li> <li>• Date d'achèvement prévue : septembre 2016</li> <li>• Date d'achèvement réelle : septembre 2018</li> <li>• Retardé de 24 mois</li> </ul> <p><b>Coût :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget initial approuvé : 18,9 millions de dollars*</li> <li>• Coût réel : 21,6 millions de dollars</li> <li>• Dépassement du budget de 2,7 millions de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'obtention de l'API de la Ville de Toronto a pris 31 mois</li> <li>• L'approbation du projet par le Ministère a pris 10 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts extraordinaires – 2,3 millions de dollars <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements demandés par la Ville aux fins de l'API (p. ex. coûts pour se conformer aux normes vertes de Toronto, comme la plantation d'arbres supplémentaires)</li> <li>• Les conditions du site (p. ex. plantation et protection d'arbres) ont entraîné des coûts plus élevés que prévu</li> </ul> </li> </ul>
<b>École publique intermédiaire de Davisville – Remplacement de l'école existante</b>		
<p><b>Calendrier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date d'approbation du projet : novembre 2015</li> <li>• Date d'achèvement prévue : septembre 2016</li> <li>• Date d'achèvement réelle : septembre 2021</li> <li>• Retardé de 60 mois</li> </ul> <p><b>Coût :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget initial approuvé : 23,2 millions de dollars*</li> <li>• Coût réel : 36,4 millions de dollars</li> <li>• Dépassement du budget de 13,2 millions de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'obtention de l'API de la Ville de Toronto a pris 28 mois</li> <li>• L'approbation du programme du Conseil et du plan de croquis par le TDSB a pris 18 mois</li> <li>• L'approbation du projet par le Ministère a pris 10 mois</li> <li>• Autres retards en raison de la pandémie de COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts extraordinaires – 5,7 millions de dollars <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements demandés par la Ville aux fins de l'API</li> <li>• Conditions du site</li> <li>• Coûts accessoires</li> </ul> </li> <li>• Acquisition de terrains et accès aux servitudes – 5 millions de dollars</li> <li>• Ajout aux services de garde – 2,5 millions de dollars</li> </ul>

Calendrier et coûts du projet	Principales raisons du retard	Principales raisons des dépassements de coûts
<b>École intermédiaire Norseman Junior – Ajout</b>		
<p><b>Calendrier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date d'approbation du projet : novembre 2015</li> <li>• Date d'achèvement prévue : septembre 2016</li> <li>• Date d'achèvement réelle : septembre 2019</li> <li>• Retardé de 36 mois</li> </ul> <p><b>Coût :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget initial approuvé : 5,3 millions de dollars</li> <li>• Coût réel : 6,5 millions de dollars</li> <li>• Dépassement du budget de 1,2 million de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approbation du programme et du plan de croquis du TDSB a pris 14 mois</li> <li>• L'obtention de l'API de la Ville de Toronto a pris 15 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts extraordinaires – 1,2 million de dollars <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements demandés par la Ville aux fins de l'API (p. ex. une signalisation routière supplémentaire)</li> <li>• Les conditions du site (p. ex. travail autour d'arbres, ventilation supplémentaire) n'avaient pas été incluses dans le budget initial</li> <li>• Élimination des sols contaminés non incluse dans le budget initial</li> </ul> </li> </ul>
<b>École secondaire Sir Sanford Fleming – Rénovation</b>		
<p><b>Calendrier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date d'approbation du projet : mars 2018</li> <li>• Date d'achèvement prévue : janvier 2019</li> <li>• Date d'achèvement réelle : avril 2022</li> <li>• Retardé de 39 mois</li> </ul> <p><b>Coût :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget initial approuvé : 4,9 millions de dollars</li> <li>• Coût réel : 4,4 millions de dollars</li> <li>• Inférieur au budget de 0,5 million de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retardé en raison des restrictions de santé publique imposées en lien avec la COVID-19</li> <li>• L'approbation du programme et du plan de croquis du TDSB a pris 16 mois</li> <li>• L'approbation du projet par le Ministère a pris 9 mois</li> </ul>	S.O.

\* Le financement initial approuvé comprend le financement de la Ville de Toronto d'environ 12 millions de dollars que la Ville a octroyé pour le respect de ses exigences lorsqu'elle a octroyé au TDSB l'approbation du plan d'implantation pour le projet en question.



© 2024, Imprimeur du Roi pour l'Ontario  
ISBN 978-1-4868-8493-3 (PDF)

Une version électronique du rapport est accessible sur Internet à l'adresse [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca)  
*This document is also available in English.*

Photo : © iStockphoto.com, personnel du Bureau du vérificateur général de l'Ontario