Table des matières

Mandat **1**
1. Résumé **2**
2. Introduction et contexte **9**
3. Portée et approche **10**
3.1. Évaluation de la rémunération 10
3.2. Évaluation des opérations 11
3.3. Évaluation des biens immobiliers 12
4. Résultats de l'évaluation **14**
4.1. Résultats de l'évaluation de la rémunération 14
4.1.1. Contexte 16
4.1.2. Grille de salaires des cadres 19
4.1.3. Conformité au cadre 22
4.1.4. Grille de salaires des subordonnées directs 26
4.2. Conclusions de l'évaluation des opérations 31
4.2.1. Examen de la situation financière du conseil scolaire 31
4.2.2. Examen du processus d'établissement du budget du conseil scolaire 70
4.2.3. Mesures d'économie mises en œuvre 90
4.2.4. Possibilités d'économies éventuelles 97
4.3. Conclusions sur l'évaluation foncière 124
4.3.1. Aperçu du portefeuille 124
4.3.2. Méthodologie et critères d'évaluation 129
4.3.3. Immobilisations qui doivent être examinées 131
4.3.4. Possibilités 137
4.3.5. Contraintes relatives à la mise en œuvre 142
5. Mesures possibles recommandées pour l'avenir **143**
5.1. Résumé des mesures possibles recommandées pour l'avenir 143
5.2. Recommandation d'investir le ministère du contrôle de l'administration des affaires du conseil 146
5.3. Recommandations et considérations supplémentaires 151
5.3.1. Contrôles et procédures de fonctionnement 151
6. Annexe **156**
6.1. Formulaire de données D - Écart 156
6.2. Indice des prix à la consommation 158
6.3. Analyse d'évaluation immobilière estimative à titre indicatif 159
6.4. Résumé des exceptions relatives à la rémunération du personnel de direction 168

Mandat

Nos services ont été rendus et le présent rapport a été élaboré conformément à notre entente datée du 28 janvier 2025, sous réserve des conditions générales qui y sont incluses.

Notre rôle est purement consultatif. Toutes les fonctions et décisions de gestion relatives à la présente mission, y compris l'établissement et le maintien de contrôles internes, l'évaluation de l'adaptation de la portée des services aux besoins du Thames Valley District School Board et son acceptation ainsi que la prise de décisions quant à la mise en œuvre des recommandations sont la responsabilité de Thames Valley District School Board (« TVDSB », le « Conseil » ou la « Direction ») et du ministère de l'Éducation de l'Ontario (le « Ministère »). Les résultats obtenus en utilisant les services ou les livrables sont également la responsabilité du Ministère.

Nos travaux ont été limités aux procédures et analyses décrites dans le présent document et étaient fondés uniquement sur les renseignements disponibles en date du 9 avril 2025. Par conséquent, tout changement de situation après cette date pourrait avoir une incidence sur les conclusions présentées dans le présent rapport. Nous ne fournissons aucune opinion, attestation ou autre forme d'assurance concernant nos travaux et nous n'avons vérifié ni audité aucun des renseignements qui nous ont été fournis.

Pour préparer le présent rapport, PwC s'est appuyé sur des renseignements fournis, entre autres, par la direction du TVDSB et le Ministère. Sauf indication contraire, PwC n'a pas cherché à établir la fiabilité des sources d'information qui lui ont été présentées en se reportant à des preuves indépendantes. Dans notre analyse, toutes les mentions de périodes en années (p. ex., 2023-2024) désignent les années scolaires. Les analyses financières présentées dans le présent rapport reposent sur des estimations, des hypothèses et des projections d'événements futurs incertains. Par conséquent, les résultats réels peuvent différer des renseignements fournis dans le présent rapport, et même si certaines ou toutes les hypothèses se concrétisent, ces écarts peuvent être importants en raison de variables inconnues.

Les présents renseignements sont strictement confidentiels et ont été préparés uniquement à l'usage et au bénéfice du Ministère (le « Client ») et dans le cadre d'une relation client exclusive avec ce dernier. Le présent rapport ne doit pas être copié ou divulgué à un tiers, ni cité ou mentionné de quelque autre manière que ce soit, en totalité ou en partie, sans l'autorisation écrite préalable de PwC. Si le présent rapport est obtenu par un tiers ou utilisé à toute fin autre que celles qui sont prévues, toute partie qui l'utilise le fait entièrement à ses propres risques et périls et n'a aucun recours contre PwC, ses associés, administrateurs, employés, conseillers professionnels ou agents. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre envers des tiers quant à son utilisation et, par conséquent, aucun tiers ne peut s'appuyer sur les présents renseignements. PwC, ses associés, administrateurs, employés, conseillers professionnels et agents déclinent toute responsabilité et n'assument aucune obligation de diligence envers un tiers (qu'il s'agisse d'un cessionnaire ou d'un ayant droit d'un autre tiers ou autre) concernant le présent rapport.

1. Résumé

La portée de la présente enquête a nécessité une évaluation de la conformité du TVDSB à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (LRCSP), une évaluation de ses opérations financières et des causes sous-jacentes de la détérioration de sa situation financière, la détermination des immobilisations à aliéner et une recommandation quant à la nécessité de superviser le TVDSB, compte tenu des conditions énoncées au paragraphe 257.30(6) de la *Loi sur l'éducation*.

En ce qui concerne la conformité du TVDSB à la LRCSP, cette enquête a permis de relever deux cas de non-conformité aux politiques et procédures du TVDSB et cinq cas de non-conformité aux cadres de rémunération :

Tableau 1 – Résumé des cas de non-conformité observés

Résumé des résultats	
Liés aux politiques et aux procédures	
Non-conformité observée	**Description**
Modifications du rôle de l'avocat général en 2022-2023	Le directeur de l'éducation a promu le poste d'avocat général du niveau de cadre de direction au niveau du surintendant sans l'approbation des conseillers scolaires. Le maximum de l'échelle salariale du surintendant est supérieur de 24 000 $ à celui du cadre de direction.
Promotion du surintendant au rôle de directeur associé en 2023-2024	Le directeur de l'éducation a promu ce surintendant au rôle de directeur associé sans l'approbation des conseillers scolaires du TVDSB. Le maximum de l'échelle salariale du directeur associé est supérieur de 40 000 $ à celui du surintendant.
Liés au cadre	
Répartition de l'augmentation de l'enveloppe des cadres en 2017-2018	En vertu du Règlement de l'Ontario 304/16, le Ministère a approuvé une augmentation maximale de 5 % de l'enveloppe de la rémunération des cadres du Conseil qui s'élevait à 2 807 748 $ et a fixé ainsi les augmentations disponibles à 140 387,40 $. Avant l'application de cette augmentation, au cours de l'année scolaire 2017-2018, tous les cadres classés sous le maximum de l'échelon 2 ont progressé dans la grille salariale avant l'application de cette augmentation. Ce changement d'échelon s'appliquait à un directeur associé et à quatre surintendants, ce qui a entraîné une augmentation totale de 27 397 $. Les conseillers scolaires ont approuvé une augmentation de 5 % de l'enveloppe pour le directeur de l'éducation, les surintendants et les cadres de direction et de 7,5 % pour les directeurs associés. L'augmentation totale de 7,5 % pour les directeurs associés a dépassé le montant approuvé de 5 % de 8 900 $. Par conséquent, l'enveloppe approuvée a été dépassée de 36 297 $.
Allocations liées à la COVID-19, 2020-2021 à 2021-2022	Le directeur de l'éducation, les surintendants et les cadres de direction ont reçu une allocation de 10 % durant les années scolaires 2020-2021 et 2021-2022 à titre d'indemnisation pour l'accroissement de l'ampleur de leur travail pendant la pandémie de COVID-19.

Résumé des résultats	
	Ces allocations étaient comprises entre 15 526 $ et 23 950 $ par année, par cadre, pour une période de 20 mois.
Salaire du surintendant supérieur à l'échelle en 2023-2024 et 2024-2025	Un surintendant perçoit le salaire de 239 000 $ d'un directeur associé en raison d'une clause d'emploi liée à sa promotion au poste de directeur associé en 2023-2024. Le maximum de l'échelle salariale d'un directeur associé est supérieur de 40 000 $ à celui d'un surintendant.
Salaire du directeur associé supérieur à l'échelle en 2024-2025	Un directeur associé gagne 267 500 $ en raison de l'élargissement de son rôle et de la rémunération d'un surintendant qui est un subordonné direct. Ce montant dépasse de 28 500 $ le maximum de l'échelle salariale d'un directeur associé.
Rémunération des nouveaux employés	Le poste d'avocat général a dépassé celui de cadre de direction auquel il est comparé de 7 673 $ en 2020-2021 et 2021-2022. Le directeur associé des services de soutien à l'apprentissage, recruté en 2024-2025, a un salaire supérieur de 28 500 $ à celui du titulaire.

Durant la période qui fait l'objet de l'enquête, le TVDSB a établi deux nouveaux cadres de rémunération qui ont tous deux entraîné des augmentations du salaire des cadres. Le premier, qui est entré en vigueur en septembre 2017, a été élaboré à partir du cadre sectoriel de la rémunération des cadres de 2017, approuvé par le Ministère et les conseillers scolaires. Ce cadre a permis au Conseil d'appliquer des augmentations ponctuelles de la rémunération des cadres pour l'année scolaire 2017-2018 avant l'entrée en vigueur, le 13 août 2018, du cadre de rémunération actuel, prévu par le Règlement de l'Ontario 406/18, qui limitait la rémunération des cadres à celle du poste en vigueur à cette date (sauf dans des circonstances exceptionnelles où le Règlement s'appliquerait à une date ultérieure). Le second cadre, qui est entré en vigueur en septembre 2022, a été approuvé par les conseillers scolaires sur la base d'avis juridiques internes et externes sollicités par le TVDSB et a fait passer tous les cadres à l'échelon supérieur de la grille.

Parallèlement à ce changement de cadre, le poste d'avocat général a été promu du niveau du cadre de direction à celui du surintendant sans procédure régulière au cours de l'année scolaire 2022-2023. Pendant la période visée, deux exceptions aux échelles salariales ont été constatées : un surintendant dont le salaire était supérieur à l'échelle au cours des années scolaires 2023-2024 et 2024-2025 parce qu'il avait été nommé au poste de directeur associé sans l'approbation des conseillers scolaires, et un directeur associé dont le salaire était supérieur à l'échelle au cours de l'année scolaire 2024-2025 en raison de l'élargissement de la portée du poste et de la rémunération de son subordonné direct. Malgré l'interdiction de créer un nouvel élément de rémunération, les cadres du TVDSB ont reçu une allocation de 10 % au cours des années scolaires 2020-2021 et 2021-2022 à titre d'indemnisation pour l'élargissement de la portée de leur travail pendant la pandémie de COVID-19, comme l'ont approuvé les conseillers scolaires sur la base d'un avis juridique externe sollicité par le TVDSB. De plus, la rémunération de deux nouveaux employés dépassait la limite fixée par le Règlement de l'Ontario 406/18 pour la rémunération des nouveaux cadres. Le salaire de l'avocat général a dépassé la valeur de comparaison en 2020-2021 et en 2021-2022, et celui du directeur associé des services de soutien à l'apprentissage est supérieur à celui du titulaire.

En ce qui concerne l'évaluation des opérations financières du Conseil et les causes sous-jacentes de la détérioration de sa situation financière, nous avons constaté les points suivants :

Situation financière

La situation financière du TVDSB a décliné en passant d'un excédent[1] d'exercice (aux fins de conformité) de 3,5 millions de dollars en 2020-2021 à un déficit d'exercice de 17,3 millions de dollars[2] en 2023-2024. Le déficit d'exercice prévu pour l'année scolaire 2024-2025 devrait diminuer légèrement pour atteindre 16,8 millions de dollars.

De plus, l'excédent accumulé (aux fins de conformité)[3] a diminué en passant de 45,9 millions de dollars en 2020-2021 à 3,1 millions[4] de dollars en 2024-2025.

Mesures d'économie en vigueur

D'après notre analyse et nos entrevues, le TVDSB a déjà mis en œuvre des mesures d'économie pour l'année scolaire 2024-2025. Ces ajustements devraient réduire le déficit d'exercice de 16,8 millions de dollars à un déficit rajusté compris entre 15,9 et 13,7 millions de dollars pour l'année scolaire 2024-2025, sous réserve de la mise en œuvre et de l'exécution réussies des initiatives décrites en détail dans le tableau 2. Ces ajustements, qui sont présentés en détail dans le rapport, ont été intégrés aux prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025 et comprennent des réductions des effectifs des surveillants d'autobus, des économies sur les approvisionnements et des programmes de retour au travail pour les aides-enseignants. Une partie de ces économies possibles ont déjà été réalisées, mais il en reste d'autres, comme l'indique le montant ajusté du déficit d'exercice de 2024-2025 pour le scénario du montant maximal présenté dans le tableau 2.

Suite à ces initiatives, le TVDSB a annoncé le passage des cours d'été de l'enseignement en présentiel aux cours en ligne, un changement qui devrait générer des économies de 265 000 dollars. Le 31 mars 2025, le Ministère a également alloué un financement supplémentaire de 7,8 millions de dollars pour aider les conseils scolaires à mettre en œuvre le projet de loi 124 et à gérer les coûts des conventions collectives. Le TVDSB a indiqué qu'il s'attendait à ce que 0,7 million de dollars de ce financement aient une incidence sur son déficit car le reste sera utilisé pour financer

[1] Sauf indication contraire, les chiffres de l'excédent (du déficit) du présent rapport représentent les chiffres du SIFE disponibles pour la conformité.
[2] Un rajustement comptable de 7,8 millions de dollars a été constaté en février 2025 et sera appliqué aux données réelles des états financiers de 2023-2024, comme l'a indiqué la direction. Cet ajustement réduit à 17,3 millions de dollars le déficit du montant (aux fins de conformité) de 25,1 millions de dollars précédemment comptabilisé dans les états financiers du SIFE fournis. Ce point est abordé plus en détail plus loin dans le rapport.
[3] Calculé sur la base de l'excédent total accumulé (aux fins de conformité) moins les montants des immobilisations engagés (projets d'immobilisations engagés, Thames Valley Education Foundation et perfectionnement du personnel).
[4] Sur la base des prévisions budgétaires révisées du SIFE de 2024-2025, avant rajustements liés aux mesures d'économies en cours d'exercice.

les modifications apportées aux salaires et avantages sociaux des directeurs d'école et des directeurs adjoints.[5]

Tableau 2 - Excédent (déficit) d'exercice ajusté pour 2024-2025

	Faible	Élevé
Ajustements - Total des économies mises en œuvre - prévisions budgétaires révisées 2024-25		
Réduction du nombre des surveillants d'autobus (mise en œuvre)	840 000	840 000
Économies sur l'approvisionnement (mises en œuvre)	450 000	450 000
Programme de retour au travail pour les aides-enseignants (mis en œuvre)	300 000	300 000
Total des économies mises en œuvre pour 2024-2025	1 590 000	1 590 000
Excédent (déficit) d'exercice 2024-2025 - prévisions budgétaires révisées	**(16 816 487 $)**	**(16 816 487 $)**
Ajustements – Économies supplémentaires aux prévisions budgétaires révisées 2024-2025		
Réduction du nombre des surveillants d'autobus (économies supplémentaires possibles)	-	1 660 000
Économies sur l'approvisionnement (économies supplémentaires possibles)	-	100 000
Programme de retour au travail: aides-enseignants (économies supplémentaires possibles)	-	400 000
Financement supplémentaire lié au projet de loi 124	700 000	700 000
Cours d'été en ligne	265 000	265 000
Total des économies supplémentaires pour 2024-2025	965 000	3 125 000
Excédent (déficit) d'exercice rajusté pour 2024-2025	**(15 851 487 $)**	**(13 691 487 $)**

Difficultés structurelles non financées

La période visée par le rapport a été marquée par les répercussions de la COVID-19 pendant les années scolaires 2020-2021 à 2021-2022, ainsi que par la résolution financière concernant le projet de loi 124 pendant les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025, ce qui complique la recherche d'une cause unique du déficit. Il semble que le TVDSB connaisse un déficit structurel attribuable à plusieurs facteurs.

Les principaux facteurs qui contribuent à ce déficit comprennent l'absentéisme croissant du personnel qui a entraîné une hausse des coûts liés au personnel suppléant, une surestimation des effectifs qui a entraîné l'embauche d'enseignants chargés de cours en surnombre, et une augmentation des dépenses consacrées aux initiatives technologiques et de cybersécurité. Plus précisément, les coûts liés à l'absentéisme sont estimés à 27,2 millions de dollars non financés en 2023-2024.

Le TVDSB a surestimé les effectifs des élèves du conseil de 1 162 élèves en 2023-2024, compte tenu de la comparaison des prévisions aux chiffres réels, et de 838 élèves en 2024-2025, compte tenu de la comparaison des prévisions aux prévisions révisées. Ce déficit des effectifs a entraîné un manque à gagner de 15 millions de dollars en 2023-2024 et de 11,1 millions de dollars en 2024-2025.[6] Le conseil n'a pas été en mesure d'ajuster rapidement ses dépenses lorsque les pressions

[5] En date du 3 avril 2025, le TVDSB estime que 7,1 millions des 7,8 millions de dollars de financement seront consacrés aux salaires et à l'impôt-santé des employeurs, conformément aux conditions d'emploi des directeurs d'école et directeurs adjoints pour 2023-2027. Les conditions ont été mises à jour pour tenir compte du fait que l'année de travail dure 12 mois et non 10 mois comme auparavant. Ce montant sera comptabilisé à la fois dans les recettes et les dépenses en 2024-2025 et n'aura donc pas d'incidence sur le déficit. Les 0,7 million de dollars restants seront ajoutés aux recettes et réduiront le déficit prévu.

[6] Calculé en multipliant la baisse des effectifs par l'allocation de fonctionnement générale par un élève du conseil, tel qu'indiqué en détail dans le tableau 22 (p. ex., pour 2023-2024 : la baisse des effectifs de 1 162 x 12 902 $ d'allocation de fonctionnement par élève du conseil = 15,0 millions de dollars).

financières sont devenues apparentes pendant la période des prévisions budgétaires révisées et plus tard au cours de l'année. En conséquence, le TVDSB avait embauché des enseignants supplémentaires et engagé d'autres dépenses qui ne pouvaient pas être annulées en raison d'obligations contractuelles. Notamment, l'incidence financière des enseignants chargés de cours excédentaires s'est élevée à 3,5 millions de dollars en 2023-2024 et à 2,4 millions de dollars en 2024-2025. Afin d'atténuer ce problème à l'avenir, le TVDSB prévoit adopter une approche plus prudente pour ses prévisions concernant les effectifs en s'appuyant sur les inscriptions réelles sans faire d'ajustements à la hausse pour le développement ou la migration.

De plus, la résolution monétaire concernant le projet de loi 124 a entraîné le versement de paiements de redressement à différents membres du personnel au cours des années scolaires 2023-2024 et 2024-2025. Bien que la plupart de ces dépenses supplémentaires pour les salaires et les traitements aient été financées par le gouvernement de l'Ontario, elles ont également créé des pressions financières liées aux cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et à l'assurance-emploi (AE). Par conséquent, les montants cumulatifs non financés pour le RPC et l'AE ont atteint 12,7 millions de dollars en 2023-2024 et devraient atteindre 13,7 millions de dollars en 2024-2025.

Les dépenses liées à la technologie et à la cybersécurité ont augmenté en raison de la hausse des coûts associés aux initiatives de cybersécurité décrites dans la *Loi de 2024 visant à renforcer la sécurité et la confiance en matière de numérique*, ainsi que de l'absence d'ajustements inflationnistes des repères de financement du Ministère depuis 2020-2021.

Le Ministère a annoncé qu'il allait accorder, à compter de l'année scolaire 2022-2023, un financement supplémentaire de 39,9 millions de dollars pour l'exploitation de réseaux à large bande dans toute la province afin d'améliorer l'accès à des possibilités d'apprentissage en ligne de qualité pour tous les élèves. Malgré ce financement supplémentaire alloué au TVDSB, le Conseil a été confronté à des pressions qui ont entraîné en 2023-2024 des dépenses non financées de 7,8 millions de dollars qui devraient atteindre les 9,2 millions de dollars en 2024-2025.

Le TVDSB est également confronté à des pressions des dépenses liées à son contrat de transport avec les exploitants des services, qui a été arbitré pendant l'année scolaire 2019-2020 et renouvelé au cours de l'année scolaire 2024-2025 pour cinq années scolaires supplémentaires. Suite à la modification de la formule de financement du transport pour l'année scolaire 2023-2024, un financement de transition est accordé aux conseils scolaires pour faire en sorte qu'ils ne subissent pas de baisse du financement par rapport à l'année scolaire 2022-2023 à cause du nouveau modèle de financement. Cependant, ce financement de transition doit prendre fin en 2026-2027, ce qui pourrait entraîner des pressions financières supplémentaires à l'avenir.

Mesures d'économie supplémentaires

Le tableau 3 ci-dessous présente les mesures d'économies en cours et potentielles, ainsi que leur incidence prévue sur l'excédent (le déficit) d'exercice de 2024-2025 à 2027-2028. Les détails sur ces possibilités d'économie sont présentés dans le rapport et les chiffres de l'excédent (du déficit) d'exercice sont fournis à titre d'illustration. La réussite de la mise en œuvre et le calendrier dépendent de la capacité du TVDSB à mettre en œuvre ces possibilités, de la capacité des collectivités à s'adapter aux changements proposés, de l'approbation des conseillers scolaires, de

la conformité et des négociations liées aux conventions collectives, des modifications possibles des politiques, notamment le moratoire sur les fermetures d'écoles, et d'autres facteurs incontrôlables comme l'inflation.

Le calendrier de ces possibilités est également indicatif : il dépend de la complexité de la mise en œuvre et des risques associés, tels que décrits dans le rapport. Par conséquent, le TVDSB pourrait être en mesure de mettre en œuvre certaines possibilités plus tôt ou plus tard qu'il n'est proposé de le faire initialement.

Si toutes les conditions sont réunies et que toutes les mesures d'économie potentielles sont mises en œuvre avec succès dans les délais prévus, le TVDSB pourrait atteindre l'équilibre budgétaire et dégager un excédent d'exercice (aux fins de conformité) d'ici à 2025-2026, dans le meilleur des cas (scénario du maximum). À l'inverse, dans un scénario modéré (scénario du minimum), le TVDSB devrait encore avoir un déficit d'exercice pour l'année scolaire 2027-2028.

Tableau 3 – Excédent (déficit) d'exercice estimé (aux fins de conformité) et les mesures d'économie, valeurs faibles et élevées, années scolaires 2024-2025 à 2027-2028

	Faible	Élevé
Excédent (déficit) d'exercice 2024-2025 - prévisions budgétaires révisées	**(16 816 487 $)**	**(16 816 487 $)**
Total des économies supplémentaires pour 2024-2025	*965 000 $*	*3 125 000 $*
Excédent (déficit) d'exercice rajusté pour 2024-2025	**(15 851 487 $)**	**(13 691 487 $)**
Total des économies connues pour 2025-2026	*9 698 222 $*	*15 176 592 $*
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2025-2026	**(6 853 265 $)**	**785 105 $**
Total des économies supplémentaires pour 2026-2027	*807 300 $*	*1 996 900 $*
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2026-2027	**(6 045 965 $)**	**2 782 005 $**
Total des économies supplémentaires pour 2027-2028	*3 245 000 $*	*5 807 000 $*
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2027-2028	**(2 800 965 $)**	**8 589 005 $**

En ce qui concerne l'évaluation des immobilisations du Conseil, nous avons constaté ce qui suit :

Le TVDSB gère un portefeuille de biens immobiliers vaste et diversifié qui est positionné stratégiquement pour soutenir les initiatives éducatives dans le Sud-Ouest de l'Ontario. Fondé sur un engagement à renforcer la participation communautaire et l'efficacité opérationnelle, le portefeuille de 176 propriétés du TVDSB se compose principalement de 157 établissements scolaires actifs, ainsi que de bâtiments administratifs et de sites non opérationnels.

Tableau 3 – Résumé des conclusions de l'évaluation des biens immobiliers

Résumé des conclusions	
Biens immobiliers	
Résultat	**Description**
Efficience opérationnelle	Le TVDSB gère efficacement l'utilisation des écoles : neuf écoles sur 157 seulement présentent un taux d'utilisation inférieur à 60 %. Cependant, le TVDSB est confronté à une dépendance croissante vis-à-vis des salles de classe mobiles en raison de contraintes d'espace (347 unités sont utilisées actuellement).
Biens-fonds vacants et propriétés non opérationnelles	Le potentiel de création de valeur supplémentaire au sein du portefeuille de propriétés vacantes et non opérationnelles est limité car plusieurs d'entre elles ont déjà été vendues ou sont en cours de réaffectation.
Plans d'aménagement futurs	Quatre terrains vacants sont en train d'être préparés pour y aménager plus tard des écoles qui doivent ouvrir leurs portes entre 2025 et 2028.
Possibilités d'optimisation	Il a été déterminé que quatorze propriétés présentaient un fort potentiel d'optimisation par la location, la fusion ou l'aliénation. Ceci représente une possibilité stratégique de réaménager les ressources, d'augmenter la production de revenus et de mieux répondre aux besoins de la communauté.

Notre analyse de 14 écoles a permis de relever plusieurs stratégies pour optimiser et monétiser les espaces intérieurs et extérieurs et générer ainsi une valeur potentielle importante pour le TVDSB. Parmi les principales possibilités, mentionnons :

Ventes de propriétés ou de biens-fonds excédentaires : La valeur estimée se situe entre 9,5 et 16 millions de dollars.

La vente potentielle d'actifs sous-utilisés et de biens-fonds excédentaires pourrait générer un revenu ponctuel dont la valeur estimée est comprise entre 9,5 et 16 millions de dollars. Nous soulignons que la mise en œuvre de cette vente est jugée très complexe.

Location d'installations ou de biens-fonds excédentaires : Paiements annuels : 2,2 millions de dollars à 3,4 millions de dollars.

La location de biens-fonds excédentaires représente une source de revenus stable sous forme de paiements annuels estimés compris entre 1,1 et 1,8 million de dollars. Cette approche permet de tirer profit des terrains sous-utilisés pour générer des revenus réguliers et assurer la viabilité financière.

La collaboration avec des organismes à but lucratif pour la location d'installations scolaires pourrait générer des revenus supplémentaires de 1,1 à 1,6 million de dollars par an. Cette stratégie permet de maximiser l'utilisation des espaces intérieurs et extérieurs et ainsi de bénéficier de loyers du marché accrus. Une analyse détaillée de l'espace disponible, en pieds carrés, serait nécessaire pour déterminer avec exactitude le potentiel de génération de revenus total de l'ensemble du portefeuille d'écoles appartenant au conseil.

Recommandation concernant le contrôle de l'administration des affaires par le Ministère

Nous avons déterminé si des critères du paragraphe 257.30(6) de la *Loi sur l'éducation* ont été respectés compte tenu de notre analyse, notamment s'il existait des preuves d'un manquement effectif ou probable à des obligations financières, d'un déficit accumulé effectif ou probable ou d'une mauvaise gestion financière grave. Selon notre évaluation, il existe une indication d'un déficit accumulé probable pour l'année scolaire 2025-2026. Cela répondrait à l'un des critères permettant d'investir le Ministère du contrôle de l'administration des affaires du Conseil.

2. Introduction et contexte

Au cours de l'année scolaire 2022-2023, le TVDSB a déclaré un déficit d'exercice de 15,9 millions de dollars, soit quatre fois plus que prévu initialement. Le Ministère a donc estimé que le TVDSB présentait un risque élevé de déficit accumulé.

À la suite de la présentation des états financiers de 2022-2023, le TVDSB a révisé son estimation initiale pour l'année scolaire 2023-2024 qui est passée d'un déficit de 6,6 millions de dollars à un déficit de 18,4 millions de dollars. Comme condition de l'approbation du déficit d'exercice, le Ministère a demandé la présentation d'un plan pluriannuel de redressement financier ayant pour but d'atteindre l'équilibre budgétaire d'ici à 2026-2027 et de réaliser un excédent accumulé d'au moins 2 % de l'allocation de fonctionnement du TVDSB d'ici à 2027-2028. Le TVDSB a soumis en juin 2024 ce plan pluriannuel de redressement financier qui a entraîné une réduction du déficit de 12,5 millions de dollars d'ici à 2026-2027, pour un déficit résiduel de 5,9 millions de dollars. Le plan pluriannuel de redressement financier prévoyait que ce déficit résiduel serait financé par la province.

Le TVDSB a soumis en juin 2024 ses prévisions budgétaires pour 2024-2025 qui comprenaient un déficit d'exercice (aux fins de conformité) prévu de 7,6 millions de dollars, ce qui entraînait la création d'un déficit accumulé. Par la suite, le 16 janvier 2025, le Ministère a approuvé la demande d'exemption du TVDSB concernant l'utilisation de 12,5 millions de dollars de son produit d'aliénation pour couvrir le coût des dépenses d'approvisionnement antérieures de portatives engagées en raison des pressions liées aux effectifs. Lors de la présentation de ses états financiers pour 2023-2024 en novembre 2024, le TVDSB a déclaré un déficit d'exercice de 25,1 millions de dollars (soit 6,6 millions de dollars de plus que ses prévisions budgétaires révisées pour 2023-2024). Toutefois, les états financiers de 2023-2024 devraient être révisés à 17,3 millions de

dollars.[7] Dans les prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025 soumises en décembre 2024, un déficit d'exercice de 16,8 millions de dollars était prévu.

Le 16 janvier 2025, le Ministère a rejeté le plan pluriannuel de redressement financier du TVDSB et l'a avisé qu'un enquêteur allait être nommé. En conséquence, la présente entente (l'« entente »), établie en double exemplaire au sujet du rapport d'enquête concernant le TVDSB, entre en vigueur le 28 janvier 2025 (la « date d'entrée en vigueur »).

En raison de la portée de cette enquête, il était nécessaire de procéder à une évaluation de la conformité du TVDSB à la LRCSP, à une évaluation de ses opérations financières et des causes sous-jacentes de la détérioration de sa situation financière, ainsi qu'à la détermination des immobilisations à aliéner. Les conclusions de l'enquête ont donné lieu à la présentation de recommandations concernant les mesures à prendre dans l'avenir, notamment les directives que le ministre pourrait donner au Conseil en vertu du paragraphe 257.31(1), une recommandation concernant l'opportunité d'investir le Ministère du contrôle de l'administration des affaires du Conseil si les conditions énoncées au paragraphe 257.30(6) de la *Loi sur l'éducation* sont remplies, ainsi que des recommandations supplémentaires pour atteindre les objectifs susmentionnés. L'un des livrables requis consistait à réunir les conclusions et les recommandations de l'enquête dans un rapport préliminaire ainsi que dans un rapport final qui a été présenté au Ministère en avril 2025.

3. Portée et approche

Cette enquête a commencé le 3 février 2025 et a été réalisée sur une période de dix semaines, le rapport final étant daté du 11 avril 2025. Les états financiers vérifiés de l'année scolaire 2023-2024 n'étaient pas disponibles au moment de l'enquête et de la rédaction du présent rapport. Nous avons donc utilisé les états financiers vérifiés provisoires de 2023-2024 fournis par le TVDSB. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'année scolaire 2024-2025 n'est pas encore terminée et les états financiers vérifiés pour cette période ne seront donc pas disponibles avant la fin de l'exercice, le 31 août 2025. Par conséquent, la direction a fourni les prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025, établies en date du 15 décembre 2024.

L'enquête comprenait trois sections principales : 1) une évaluation de la mesure dans laquelle le Conseil s'est conformé à la LRCSP (« Évaluation de la rémunération »), une évaluation des opérations financières du Conseil et des causes sous-jacentes de la détérioration de sa situation financière (« Évaluation des opérations ») et la détermination des immobilisations à aliéner (« Évaluation des biens immobiliers »).

3.1. Évaluation de la rémunération

L'enquête sur la rémunération a pour but d'évaluer la conformité du TVDSB à la LRCSP au cours de la période comprise entre l'année scolaire 2016-2017 et l'année scolaire 2024-2025 en évaluant les salaires annuels des cadres désignés et de leurs subordonnés directs en vertu de la loi. Ce

[7] Un rajustement comptable de 7,8 millions de dollars a été constaté en février 2025 et sera appliqué aux états financiers réels de 2023-2024, comme l'a indiqué la direction. Ce rajustement réduit à 17,3 millions de dollars le déficit de 25,1 millions de dollars du montant pour la conformité précédemment comptabilisé qui provenait des états financiers du SIFE fournis.

volet du travail consistait à appliquer un processus itératif d'analyse des données et d'entrevues avec les intervenants du domaine de la rémunération du TVDSB et du Ministère afin de comprendre les exigences de la LRCSP et de ses règlements, ainsi que les cadres de rémunération qui en découlent pendant la période évaluée.

Cette enquête comprenait une analyse de la LRCSP, des organigrammes du TVDSB, des politiques et structures de rémunération, ainsi que des salaires et avantages sociaux annuels du personnel de direction du TVDSB. Des entrevues ultérieures avec le TVDSB et le Ministère ont fourni des renseignements pertinents sur la rémunération du personnel de direction et les exceptions aux cadres qui doivent être abordés dans le présent rapport final.

3.2. Évaluation des opérations

L'enquête sur les opérations, qui avait pour but de déterminer les causes profondes de la détérioration de la situation financière du Conseil entre l'année scolaire 2020-2021 et l'année scolaire 2024-2025, a été réalisée en adoptant une approche à plusieurs étapes comprenant des examens de documents, des analyses de données, ainsi que des entrevues et des consultations avec les principaux intervenants du TVDSB et du Ministère.

Il importe de noter que les années scolaires 2020-2021 et 2021-2022 ont été touchées par les fermetures d'écoles entraînées par la pandémie mondiale de COVID-19 qui ont duré au moins 27 semaines en Ontario.[8] Bien que l'année scolaire 2019-2020 se situe en dehors de la période visée par l'enquête, il faut souligner que les écoles ont été fermées pendant environ 12 semaines, de la mi-mars à la fin de juin, au cours de cette année. Au cours de l'année scolaire 2020-2021, les écoles ont été fermées pendant environ 15 à 20 semaines, selon les dates des périodes de fermeture. Certaines écoles ont rouvert progressivement et de façon décalée à partir de septembre 2020.
Beaucoup ont fermé de nouveau en janvier 2021 en raison de la deuxième vague de la pandémie et toutes les écoles élémentaires et secondaires sont restées fermées en avril 2021 jusqu'à la fin de l'année scolaire en raison de la troisième vague. Au cours de l'année scolaire 2021-2022, les écoles ont adopté l'enseignement à distance pendant environ deux semaines en janvier 2022 en imposant différentes restrictions tout au long de l'année.

En raison de ces fermetures d'écoles, les années scolaires 2020-2021 et 2021-2022 ont été une période d'instabilité qui s'est répercutée non seulement sur les effectifs et, par conséquent, sur les revenus et les dépenses du TVDSB, mais aussi sur le rendement des élèves et l'absentéisme du personnel, de sorte que l'organisation a été confrontée à des contraintes supplémentaires imposées à sa situation financière et à des difficultés d'établissement du budget.

L'enquête a débuté par une étude des documents visant à rassembler et à analyser les dossiers financiers et opérationnels, les budgets et les rapports sur les dépenses. Ensuite, des entrevues avec le personnel du TVDSB et du Ministère nous ont aidé à approfondir notre connaissance et notre compréhension des données, des pratiques et des défis opérationnels. Une analyse

[8] National Post. *Some Canadian schools were shut more than 135 days for COVID, and students suffered: study* (2023).

financière a été réalisée afin d'évaluer les tendances en matière de revenus et de dépenses, les écarts entre le budget et les résultats réels, ainsi que les mesures d'économies déjà mises en œuvre, tandis qu'une évaluation des processus a porté sur les processus d'établissement et de révision du budget, la gestion de l'absentéisme et leurs répercussions possibles sur la réussite des élèves.

L'enquête a permis en fin de compte de dégager des possibilités de réaliser des économies opérationnelles exploitables de 16,3 à 27,7 millions de dollars qui sont présentées dans le présent rapport. Les recommandations ont pour but de résumer et de chiffrer un parcours stratégique permettant au TVDSB de réaliser la stabilité financière et d'atteindre l'objectif fixé par le Ministère d'obtenir un excédent accumulé d'au moins 2 % d'ici à 2027-2028. À la demande du Ministère, si nous avons déterminé qu'un parcours n'est probablement pas réalisable, nous l'indiquerons également.

3.3. Évaluation des biens immobiliers

L'évaluation des biens immobiliers avait pour but de valider les immobilisations du TVDSB et d'étudier les possibilités de monétisation pour en accroître la valeur. L'évaluation des biens immobiliers a été réalisée en adoptant une approche en plusieurs étapes comprenant une analyse de données, une analyse financière, des ateliers et des visites sur place avec les principaux intervenants du TVDSB.

Plusieurs stratégies de création de valeur, telles que la location de l'espace excédentaire, la vente des terrains excédentaires et la mise à contribution de partenariats, ont été étudiées afin d'améliorer le rendement global et la viabilité financière du portefeuille de biens immobiliers du Conseil.

L'examen a débuté par une évaluation du portefeuille de biens immobiliers du TVDSB, fondée sur le résumé du portefeuille en date de janvier 2025. L'objectif était de recueillir et d'analyser des données sur toutes les propriétés, y compris les terrains vacants, les bâtiments administratifs, les propriétés non opérationnelles et les écoles en activité. Un cadre d'évaluation structuré a été élaboré pour évaluer le portefeuille du TVDSB afin de déterminer quelles étaient les propriétés qui pouvaient faire l'objet d'une évaluation plus approfondie visant à évaluer les possibilités de création de valeur. Les critères de sélection des propriétés qui présentent un potentiel d'optimisation comprenaient les tendances en matière d'effectifs, les taux d'utilisation, l'indice d'état des installations (IEI), l'âge des bâtiments, les terrains excédentaires potentiels (terrains extérieurs qui ne sont pas utilisés pour les activités ou les programmes de l'école) et l'emplacement (en milieu urbain ou rural). Les propriétés scolaires en activité dont les effectifs sont en baisse ou stagnent, les écoles qui fonctionnent à moins de 60 % de leur capacité et celles qui nécessitent des dépenses en immobilisations importantes ont été privilégiées. Les bâtiments anciens qui présentent des coûts d'entretien et de rénovation élevés ont fait l'objet d'une évaluation de la possibilité de les optimiser, et les écoles qui disposent de terrains excédentaires pouvant être loués, séparés ou possiblement aliénés ont été déterminées. Les considérations relatives à l'emplacement stratégique comprenaient la valeur marchande, la demande communautaire et le potentiel de réaménagement, ce qui nous amène souvent à privilégier les actifs situés en région urbaine plutôt qu'en région rurale en raison de la valeur relative des terrains.

Cet examen a été suivi d'ateliers avec la direction du TVDSB et les principaux intervenants qui avaient pour but de valider une liste de propriétés, d'examiner les résultats préliminaires et de trouver d'autres possibilités stratégiques. Des visites sur place ont été effectuées sur un sous-ensemble de propriétés sélectionnées afin de mieux comprendre l'état physique, l'utilisation des terres et les difficultés possibles, tels que les obstacles au réaménagement ou à la monétisation.

L'examen et l'analyse ont permis d'élaborer des éléments chiffrables et qualitatifs à prendre en compte concernant le portefeuille de biens immobiliers du TVSDB qui sont présentés en détail dans le présent rapport. Ces éléments constituent une réflexion stratégique visant à permettre au TVDSB d'améliorer le rendement et la viabilité financière de son portefeuille de biens immobiliers, notamment à l'aide de stratégies de location de l'espace excédentaire et de vente de terrains excédentaires et de considérations relatives aux partenariats. Il faudra tenir compte de la faisabilité dans les limites du cadre législatif, réglementaire et stratégique du gouvernement.

4. Résultats de l'évaluation

4.1. Résultats de l'évaluation de la rémunération

En tant que conseil scolaire au sens de la *Loi sur l'éducation*, le TVDSB est assujetti à la LRCSP et à ses règlements. Conformément aux exigences du Règlement de l'Ontario (le « Règl. de l'Ont. ») 304/16 « Cadre de rémunération des cadres ») pris en application de la LRCSP, le TVDSB a élaboré un programme de rémunération des cadres. Suite à l'approbation de ce programme, des augmentations ponctuelles étaient autorisées pour l'année scolaire 2017-2018.

Le 13 août 2018, le Règlement de l'Ontario 304/16 a été abrogé et les mesures de restriction de la rémunération actuelles prévues par le Règlement de l'Ontario 406/18 (« Cadre de rémunération ») sont entrées en vigueur et ont imposé des limites à la rémunération des cadres et établi le cadre de rémunération prévu par le Règlement de l'Ontario 406/18 pour tous les employeurs désignés, dont le TVDSB.

Cette enquête a révélé deux cas de non-conformité aux politiques et procédures du TVDSB et cinq cas de non-conformité aux cadres de rémunération :

Tableau 4 – Résumé des conclusions relatives à la non-conformité

Résumé des conclusions	
Liées aux politiques et aux procédures	
Conclusion relative à la non-conformité	**Description**
Modifications apportées au rôle de l'avocat général en 2022-2023	Le directeur de l'éducation a promu le poste d'avocat général du niveau du cadre de direction au niveau du surintendant sans l'approbation des conseillers scolaires. Le maximum de l'échelle salariale du surintendant est supérieur de 24 000 $ à celui de l'échelle salariale du cadre de direction.
Promotion du surintendant au poste de directeur associé en 2023-2024	Le directeur de l'éducation a promu ce surintendant au poste de directeur associé sans l'approbation des conseillers scolaires du TVDSB. Le maximum de l'échelle salariale du directeur associé est supérieur de 40 000 $ à celui de l'échelle salariale du surintendant.
Liées au cadre	
Répartition de l'augmentation de l'enveloppe des cadres en 2017-2018	En vertu du Règlement de l'Ontario 304/16, le Ministère a approuvé une augmentation maximale de 5 % de l'enveloppe de la rémunération des cadres du Conseil, qui s'élevait à 2 807 748 $, et a limité ainsi les augmentations disponibles à 140 387,40 $. Avant l'application de ce taux d'augmentation, au cours de l'année scolaire 2017-2018, tous les cadres rémunérés sous le maximum de l'échelon 2 ont progressé dans la grille salariale avant l'application de l'augmentation. Ce changement d'échelon s'appliquait à un directeur associé et à quatre surintendants, ce qui a entraîné une augmentation totale de 27 397 $. Les conseillers scolaires ont approuvé une augmentation de 5 % de l'enveloppe pour le directeur de l'éducation, les surintendants et les cadres de direction et de 7,5 % pour les directeurs associés.

Résumé des conclusions	
	L'augmentation totale de 7,5 % pour les directeurs associés a dépassé le montant approuvé de 5 % d'un total de 8 900 $. Par conséquent, l'enveloppe approuvée a été dépassée de 36 297 $ au total.
Allocations pour la COVID-19, de 2020-2021 à 2021-2022	Le directeur de l'éducation, les surintendants et les cadres de direction ont reçu une allocation de 10 % durant les années scolaires 2020-2021 et 2021-2022 à titre d'indemnisation pour l'ampleur accrue de leur travail pendant la pandémie de COVID-19. Ces allocations étaient comprises entre 15 526 $ et 23 950 $ par an, par cadre, pour une période de 20 mois.
Salaire du surintendant supérieur à l'échelle salariale, de 2023-2024 à 2024-2025	Un surintendant perçoit le salaire de 239 000 $ d'un directeur associé en raison d'une clause d'emploi liée à sa promotion au poste de directeur associé en 2023-2024. Le maximum de l'échelle salariale du directeur associé est supérieur de 40 000 $ à celui de l'échelle salariale du surintendant.
Salaire du directeur associé supérieur à l'échelle salariale en 2024-2025	Un directeur associé gagne 267 500 $ en raison de l'élargissement de son rôle et de la rémunération d'un surintendant qui est un subordonné direct. Ce salaire dépasse de 28 500 $ le maximum de l'échelle salariale d'un directeur associé.
Rémunération des nouveaux employés	Le poste d'avocat général a dépassé celui de cadre de direction auquel il est comparé de 7 673 $ en 2020-2021 et 2021-2022. Le directeur associé des services de soutien à l'apprentissage embauché en 2024-2025 perçoit un salaire supérieur de 28 500 $ à celui du titulaire.

Durant la période qui fait l'objet de l'enquête, le TVDSB a établi deux nouveaux cadres de rémunération, qui ont tous deux entraîné des augmentations de salaire pour les cadres. Le premier, qui est entré en vigueur en septembre 2017, a été élaboré à partir du cadre de rémunération des cadres du secteur de 2017 entériné par le Ministère et approuvé par les conseillers scolaires. Ce cadre a permis au Conseil d'appliquer des augmentations ponctuelles de la rémunération des cadres pour l'année scolaire 2017-2018 avant l'entrée en vigueur, le 13 août 2018, du cadre de rémunération actuel établi en vertu du Règlement de l'Ontario 406/18 qui limitait la rémunération des cadres à celle du poste en vigueur à cette date (sauf dans des circonstances exceptionnelles où le Règlement s'appliquerait à une date ultérieure). Le second cadre, qui est entré en vigueur en septembre 2022, a été approuvé par les conseillers scolaires sur la base d'avis juridiques internes et externes sollicités par le TVDSB et a fait monter tous les cadres à l'échelon supérieur de la grille.

Parallèlement à ce changement de cadre, le poste d'avocat général a été promu du niveau du cadre de direction à celui du surintendant sans procédure régulière au cours de l'année scolaire 2022-2023. Pendant la période visée, deux exceptions aux échelles salariales ont été constatées : un surintendant dont le salaire était supérieur à l'échelle au cours des années scolaires 2023-2024 et 2024-2025 parce qu'il avait été nommé au poste de directeur associé sans l'approbation des conseillers scolaires, et un directeur associé dont le salaire était supérieur à l'échelle au cours de l'année scolaire 2024-2025 en raison de l'élargissement de la portée du poste et de la

rémunération de son subordonné direct. Malgré l'interdiction de créer un nouvel élément de rémunération, les cadres du TVDSB ont reçu une allocation de 10 % au cours des années scolaires 2020-2021 et 2021-2022 à titre d'indemnisation pour l'élargissement de la portée de leur travail pendant la pandémie de COVID-19, comme l'ont approuvé les conseillers scolaires sur la base d'un avis juridique externe sollicité par le TVDSB. De plus, la rémunération de deux nouveaux employés dépassait la limite fixée par le Règlement de l'Ontario 406/18 pour la rémunération des nouveaux cadres. Le salaire de l'avocat général a dépassé la valeur de comparaison de 7 673 $ en 2020-2021 et en 2021-2022, et celui du directeur associé des services de soutien à l'apprentissage est supérieur de 28 500 $ à celui du titulaire.

4.1.1. Contexte

La LRCSP est entrée en vigueur le 16 mars 2015 et a pour but de gérer les cadres de rémunération des employeurs et des cadres désignés du secteur parapublic. Le Règlement de l'Ontario 304/16 (Cadre de rémunération des cadres), pris en vertu de la LRCSP, est entré en vigueur le 6 septembre 2016 et a pour but d'établir des lignes directrices pour la rémunération des cadres désignés du secteur parapublic en Ontario pour faire en sorte que la rémunération des cadres soit équitable, raisonnable et conforme à l'intérêt public. Le Règlement de l'Ontario 304/16 exigeait que les programmes de rémunération soient conformes aux modalités du cadre de rémunération énoncé dans le Règlement, qui comprenait des plafonds du salaire et de la rémunération liée à la productivité qui définissent les limites du total du salaire et de la rémunération liée à la productivité pour les postes de cadres désignés, ainsi que des restrictions applicables à certains éléments de la rémunération, notamment l'interdiction d'éléments tels que les primes à la signature, les primes de maintien en poste et les allocations de logement en espèces. Les postes de cadres désignés du TVDSB comprennent le directeur de l'éducation, les directeurs associés, les surintendants et les cadres de direction.

En 2017, chaque conseil scolaire avait la responsabilité d'élaborer son propre programme de rémunération des cadres, conformément au cadre sectoriel approuvé par le gouvernement.[9] Ce cadre sectoriel comprenait cinq facteurs de base et deux facteurs secondaires qui déterminaient le niveau du conseil scolaire et les échelles salariales de base associées, tels qu'ils étaient décrits dans le cadre. Les facteurs de base comprenaient le budget de fonctionnement prévu, le nombre d'écoles, les effectifs prévus, le nombre d'enseignants équivalents temps plein et le nombre de surintendants. Les facteurs secondaires comprenaient la complexité géographique et les partenariats communautaires. Le TVDSB a demandé l'approbation d'un placement au niveau 6 en raison de la complexité géographique du conseil, des partenariats communautaires et du placement au niveau relatif des conseils coïncidents. Auparavant, la rémunération des cadres du TVDSB était fondée sur les grilles présentées ci-dessous, dans le tableau 6.

[9] En 2017, les 72 conseils scolaires du secteur public de l'Ontario ont élaboré en collaboration un programme complet de rémunération des cadres, en consultation avec Mercer (Canada) limitée.

Tableau 5 – Grilles de la rémunération des cadres du TVDSB (applicables à l'année scolaire 2016-2017)

Cadre désigné	Étape 0	Étape 1	Étape 2
Directeur de l'éducation	205 854 $	216 963 $	228 094 $
Directeurs associés	167 052 $	172 544 $	178 017 $
Surintendants	147 868 $	153 349 $	158 830 $
Cadres de direction[10]		139 682 $	146 170 $

Le 14 février 2018, le TVDSB a reçu l'approbation du Ministère concernant le taux d'augmentation maximal de 5 % proposé du programme pour l'enveloppe[11] de la rémunération des cadres, les organisations à utiliser à titre de comparaison dans le programme de rémunération des cadres du TVDSB et la demande du TVDSB de passer du niveau 5 au niveau 6 dans le cadre sectoriel.

Le programme de rémunération des cadres approuvé par le Conseil comprenait les échelles salariales de niveau 6 suivantes qui sont présentées dans le Tableau 8. Les conseils scolaires pouvaient utiliser leur taux d'augmentation maximal de 5 % de leur enveloppe de paye pour procéder à des rajustements des salaires appliqués rétroactivement au 1er septembre 2017, à condition de ne pas dépasser leur enveloppe. Compte tenu de l'enveloppe de paye de 2 807 748 $ du TVDSB, les augmentations disponibles étaient limitées à 140 387,40 $. La répartition de ces augmentations était déterminée à la discrétion du TVDSB et, le 27 février 2018, les conseillers scolaires ont déterminé qu'elles seraient de 5 % pour le directeur de l'éducation, les surintendants et les cadres de direction et de 7,5 % pour les directeurs associés. Avant l'application de ces augmentations, chaque cadre qui n'était pas déjà au niveau maximal de l'échelon 2 de la grille du tableau 6 montait d'un échelon dans la grille. Cette progression s'appliquait à un directeur associé et à quatre surintendants, pour un total de 27 397 $.

En excluant le changement d'échelon antérieur de 5 473 $ pour un directeur associé, l'augmentation totale de 7,5 % pour les directeurs associés a dépassé le montant approuvé de 8 900 $. Par conséquent, l'enveloppe approuvée a été dépassée de 36 297 $ au total.

Tableau 6 – Échelles salariales de niveau 6 selon le cadre sectoriel (en vigueur à compter du 1er septembre 2017)

Cadre désigné	Minimum	Maximum
Directeur de l'éducation	239 000 $	296 000 $
Directeurs associés	228 000 $	239 000 $
Surintendants	140 000 $	204 000 $
Cadres de direction	140 000 $	204 000 $

Le Règlement de l'Ontario 304/16 (Cadre de rémunération des cadres) a été abrogé le 13 août 2018 et remplacé par le Règlement de l'Ontario 406/18 (Cadre de rémunération) pris en vertu de la LRCSP qui est entré en vigueur le même jour. Le cadre de rémunération du Règlement de l'Ontario

[10] La rémunération des cadres directeurs commence à l'étape 1.
[11] L'enveloppe de paye est la rémunération totale réelle en espèces versée à chaque cadre chez l'employeur désigné, en supposant que chaque cadre actif est employé pendant 12 mois.

406/18 interdisait la mise en œuvre de nouveaux éléments de rémunération après le 13 août 2018 et a entraîné à toute fin pratique le gel des salaires et de tous les autres éléments de rémunération à compter de cette date. Deux ans plus tard, le 18 septembre 2020, le Règlement de l'Ontario 406/18 a été modifié pour autoriser le président du Conseil du Trésor à exempter les employeurs désignés ou les cadres désignés des exigences du cadre de rémunération et fixer les conditions de cette exemption.

Le 8 avril 2021, à la suite de l'adoption d'une motion par les conseillers scolaires le 23 mars 2021, le président des conseillers scolaires a rédigé une lettre au Conseil du Trésor et au Ministère. La lettre exprimait des préoccupations quant à la capacité du TVDSB à attirer et à retenir des cadres talentueux compte tenu du gel de la rémunération des cadres et a souligné que les augmentations des salaires des directeurs d'école, des gestionnaires et du personnel enseignant prévues par les conventions collectives entraînaient une compression salariale.

Le 27 juin 2023, les conseillers scolaires du TVDSB ont approuvé la mise en œuvre d'une nouvelle grille salariale (voir le tableau 8) et adopté une motion visant à placer le directeur de l'éducation, les directeurs associés, les surintendants et les cadres de direction à l'échelon 2 de cette grille, cette classification étant appliquée rétroactivement au 1er septembre 2022. Cette nouvelle grille établit trois échelons de rémunération (échelons 0 à 2) pour chaque poste de direction, l'échelon maximal (échelon 2) étant égal ou inférieur aux échelles salariales de 2017-2018 du cadre sectoriel de Mercer.

L'échelon minimal (échelon 0) est resté à 228,00 $ pour le directeur associé, mais a augmenté de 8,8 %, 27,9 % et 17,9 % pour les postes de directeur de l'éducation, de surintendant et de cadre de direction.

Le rapport fourni aux conseillers scolaires pour justifier le changement proposé a été rédigé par le directeur de l'éducation, les directeurs associés et l'avocat général et cadre de direction en date de juin 2023. Il citait les avis juridiques internes et externes sollicités par le TVDSB pour justifier ce changement. Dans l'avis juridique externe fourni par Emond Harnden, il était conclu que l'élargissement de la portée des fonctions des cadres depuis l'année scolaire 2017-2018 avait entraîné une restructuration de bonne foi et qu'il était donc permis au TVDSB de réviser son plan de rémunération afin d'adapter le niveau de salaire de chaque poste aux nouvelles responsabilités des postes de direction. Parmi les exemples d'élargissement de la portée cités pour tous les postes de direction, mentionnons un accroissement de la supervision directe des employés suite aux changements dans la dotation, des tâches supplémentaires propres à chaque poste de direction et la portée du conseil scolaire lui-même compte tenu des changements dans la dotation et l'effectif étudiant depuis l'année scolaire 2017-2018.

De plus, d'après la justification des auteurs présentée dans le rapport soumis aux conseillers scolaires, le cadre salarial des cadres en vigueur à l'époque (voir le tableau 7) rendait impossible le recrutement et le maintien en poste des cadres supérieurs au TVDSB depuis le gel de 2018.

Nous comprenons que, bien que ces échelles mises à jour aient été approuvées par les conseillers scolaires, aucune demande d'exemption n'a été soumise au Conseil du Trésor. Une restructuration pour une raison légitime autre que le désir d'empêcher l'application d'un cadre de rémunération à un ou plusieurs cadres désignés est autorisée en vertu de la LRCSP.

Tel qu'indiqué, le TVDSB a sollicité un avis juridique externe sur sa restructuration de bonne foi. Cependant, les conseillers scolaires ont approuvé le placement de tous les cadres à leur niveau de rémunération maximal. Ce placement est entré en vigueur rétroactivement au 1er septembre 2022 pour l'année scolaire 2022-2023. De plus, tous les nouveaux employés ont été placés à l'échelon 2 après la mise en œuvre de ce cadre.

Ces échelles salariales reflètent la structure de rémunération en vigueur depuis le 1er septembre 2022 et qui reste en place pour l'année scolaire 2024-2025.

Tableau 7 – Échelles salariales approuvées par les conseillers scolaires du TVDSB (en vigueur à compter du 1er septembre 2022)

Cadre désigné	Étape 0	Étape 1	Étape 2
Directeur de l'éducation	260 000 $	278 000 $	296 000 $
Directeurs associés	228 000 $	234 000 $	239 000 $
Surintendants	179 000 $	189 000 $	199 000 $
Cadres de direction	165 000 $	170 000 $	175 000 $

Au moment de la réalisation de cette enquête, le Règlement de l'Ontario 406/18 demeure en vigueur en ce qui concerne les exigences en matière de rémunération des cadres au sein des conseils scolaires.

4.1.2. Grille de salaires des cadres[12]

Les annexes suivantes contiennent un résumé de la rémunération de base de tous les cadres désignés du TVDSB en vertu du LRCSP pour les années scolaires 2016-2017 à 2024-2025.

Tableau 8 – Salaires des directeurs de l'éducation par année scolaire

Échelles salariales	Tableau 6	Tableau 7					Tableau 8		
Cadres	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Directeur de l'éducation[13]	228 094 $	239 499 $	239 499 $						
Directeur de l'éducation[14]			239 499 $	239 499 $	239 499 $	239 499 $	296 000 $	296 000 $	296 000 $
Directeur de l'éducation[15]									296 000 $

[12] Les tableaux comprennent les salaires annualisés historiques de tous les cadres permanents, calculés au prorata d'un ETP. Voir les notes en bas de page pour les chevauchements d'emploi en cours d'exercice.
[13] Emploi terminé le 31 août 2019.
[14] Emploi commencé le 19 août 2019 et terminé le 4 mars 2025.
[15] Directeur de l'éducation intérimaire : emploi commencé le 10 septembre 2024.

Tableau 9 – Salaires des directeurs associés par année scolaire

Échelles salariales	Tableau 6	Tableau 7					Tableau 8		
Cadres	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**	**2020-2021**	**2021-2022**	**2022-2023**	**2023-2024**	**2024-2025**
Services de soutien à l'apprentissage[16]	172 544 $	191 368 $	191 368 $						
Services de soutien à l'apprentissage[17]			191 368 $	191 368 $	191 368 $	191 368 $	239 000 $	239 000 $	
Services de soutien à l'apprentissage[18]								239 000 $	239 000 $
Services de soutien à l'apprentissage[19]									267 500 $
Services de soutien organisationnels[20]	178 017 $	191 368 $	191 368 $	191 368 $	191 368 $	191 368 $	191 368 $		
Services de soutien organisationnels[21]							239 000 $	239 000 $	239 000 $

Tableau 10 – Salaires des surintendants par année scolaire

Échelles salariales	Tableau 6	Tableau 7					Tableau 8		
Cadres	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**	**2020-2021**	**2021-2022**	**2022-2023**	**2023-2024**	**2024-2025**
Surintendant des affaires[22]	158 830 $	166 772 $	166 772 $						
Surintendant des affaires[23]			166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant, Planification des installations et des immobilisations[24]		166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $				

[16] Emploi terminé le 31 décembre 2018.
[17] Emploi commencé le 1er septembre 2018 et terminé le 31 août 2024.
[18] Emploi commencé le 8 juillet 2024 et terminé le 2 octobre 2024 lors du retour au niveau du surintendant (voir la section 4.1.3).
[19] Directeur associé intérimaire : emploi commencé le 1er janvier 2025 (voir la section 4.1.3).
[20] Emploi terminé le 31 décembre 2022.
[21] Emploi commencé le 24 mai 2023 et terminé le 6 mars 2025.
[22] Emploi terminé le 30 avril 2019.
[23] Emploi commencé le 25 février 2019.
[24] Emploi terminé le 31 décembre 2020.

Échelles salariales	Tableau 6	Tableau 7					Tableau 8		
Cadres	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**	**2020-2021**	**2021-2022**	**2022-2023**	**2023-2024**	**2024-2025**
Surintendant, Planification des installations et des immobilisations[25]					166 772 $	166 772 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant	158 830 $	166 772 $							
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $						
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $					
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $					
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $					
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $			
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $			
Surintendant	153,349$	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant	153,349$	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant	158 830 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant	147 868 $	161 016 $	161 016 $	161 016 $	161 016 $	161 016 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant[26]	147 868 $	161 016 $	161 016 $	161 016 $	161 016 $	161 016 $	199 000 $	239 000 $	239 000 $
Surintendant			166 772 $	166 772 $	166 772 $	166 772 $			
Surintendant			155 261 $	155 261 $	155 261 $	155 261 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant				155 261 $	155 261 $	155 261 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant				155 261 $	155 261 $	155 261 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant				155 261 $	155 261 $	155 261 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant					155 261 $	155 261 $	199 000 $	199 000 $	
Surintendant						166 772 $	199 000 $	199 000 $	199 000 $
Avocat général[27]							199 000 $	199 000 $	199 000 $
Surintendant								199 000 $	199 000 $
Surintendant									199 000 $
Surintendant									199 000 $
Surintendant									199 000 $

[25] Emploi commencé le 7 décembre 2020.
[26] Se rapporte au cadre qui a été nommé directeur associé des services de soutien à l'apprentissage le 8 juillet 2024 et qui est retourné au niveau du surintendant le 3 octobre 2024 (voir la section 4.1.3).
[27] Promu du poste de directeur général à celui de surintendant le 29 juin 2023 (voir la section 4.1.3).

Tableau 11 – Salaires des cadres de direction par année scolaire

Échelles salariales	Tableau 6	Tableau 7					Tableau 8		
Cadres	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**	**2020-2021**	**2021-2022**	**2022-2023**	**2023-2024**	**2024-2025**
Planification des immobilisations	146 170 $	153 479 $							
Avocat général[28]					161 152 $	161 152 $			
Conseiller en droits de la personne et en équité							175 000 $	175 000 $	175 000 $

4.1.3. Conformité au cadre

Au cours de la période qui fait l'objet de l'enquête, les salaires des cadres ont augmenté durant les années scolaires 2017-2018 et 2022-2023, conformément au calendrier des nouvelles grilles salariales, tel qu'indiqué à la section 4.1.1. Il convient de noter qu'au cours de cette période, la promotion en juin 2023 de l'avocat général du poste de cadre de direction au poste de surintendant a entraîné un relèvement de l'échelle salariale de ce poste.

De plus, l'évaluation des salaires des cadres dans les tableaux 9 à 12 en fonction des échelles salariales des tableaux 6 à 8 a révélé qu'un surintendant et un directeur associé constituent des exceptions classées au-dessus de l'échelle salariale pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025.

1. Augmentations de salaire pour l'année scolaire 2017-2018 : Comme prévu dans le programme de rémunération des cadres du TVDSB, élaboré en vertu du Règlement de l'Ontario 304/16, le Conseil pouvait utiliser son taux d'augmentation maximal de 5 % de son enveloppe de paye pour procéder à des rajustements salariaux appliqués rétroactivement au 1er septembre 2017 à condition que les augmentations ne dépassent pas le plafond des augmentations disponibles de 140 387,40 $. La répartition de ces augmentations était à la discrétion du TVDSB. Selon le procès-verbal de la réunion du comité plénier du 27 février 2018 fourni par le TVDSB, les conseillers scolaires ont approuvé ces modifications des salaires lors d'un vote en tenant compte des commentaires du rapport de la réunion à huis clos du comité consultatif des négociations de février 2018. Les conseillers scolaires ont déterminé que la répartition de ces augmentations était de 5 % pour le directeur de l'éducation, les surintendants et les cadres de direction et de 7,5 % pour les directeurs associés. Ces augmentations ont été appliquées après que tous les cadres aient progressé d'un échelon ou soient restés au maximum de l'échelon 2 dans la grille du tableau 6. Ce changement d'échelon s'est appliqué à un directeur associé et à quatre surintendants, ce qui a entraîné une augmentation totale de 27 397 $. Les répartitions approuvées par les conseillers scolaires ont ensuite été appliquées et l'augmentation totale de 7,5 % pour les directeurs associés a dépassé le montant approuvé de 8 900 $ au total. Par conséquent, l'enveloppe approuvée a été dépassée de 36 297 $ au total.

[28] Se rapporte au cadre qui a été promu du niveau du directeur général au niveau de surintendant le 29 juin 2023 (voir la section 4.1.3).

La répartition totale de ces augmentations a dépassé le taux d'augmentation maximal de 5 % de l'enveloppe de paye des cadres approuvée précédemment par le Ministère et n'était donc pas conforme à la LRCSP.

2. L'allocation pour la COVID-19 comme nouvel élément de la rémunération : Lors de leur réunion du 14 décembre 2021, les conseillers scolaires ont approuvé une allocation de 10 % du salaire de base annuel du directeur de l'éducation afin de compenser la charge de travail supplémentaire résultant de la pandémie de COVID-19. Le directeur de l'éducation a approuvé la même allocation de 10 % pour les surintendants et les cadres de direction deux jours plus tard le 16 décembre 2021. Ces allocations, comprises entre 15 526 $ et 23 950 $ par année par cadre, ont été versées toutes les deux semaines et rétroactivement pour l'année civile qui a commencé le 1er janvier 2021. La direction a confirmé que l'allocation était en vigueur depuis 20 mois et a pris fin le 31 août 2022.

Ces allocations constituent un autre nouvel élément de rémunération qui est interdit par le Règlement de l'Ontario 406/18 qui est entré en vigueur le 13 août 2018.

Lors des entrevues avec la direction, nous avons appris que le TVDSB n'a pas soumis de demande d'exemption des mesures de restriction actuelles au Conseil du Trésor aux fins de l'approbation de ce nouvel autre élément de rémunération mais qu'il a reçu un avis juridique externe de Hicks Morley le 25 octobre 2021. D'après cet avis, l'allocation supplémentaire constituait un paiement pour l'exécution de tâches supplémentaires qui sortaient du cadre des fonctions du poste de cadre désigné.

Les principales justifications invoquées dans le rapport comprennent la rapidité de la mise en œuvre de plateformes et de technologies d'apprentissage virtuel pour l'ensemble du personnel et des élèves, l'intensification des communications avec le personnel, les parents et les médias communautaires, et le traitement quotidien des cas positifs de COVID-19 à l'école. La direction a reconnu que ces types de paiements supplémentaires ne sont pas courants, mais qu'ils s'inscrivaient dans la logique décrite dans l'avis juridique.

3. Augmentations de salaire pour l'année scolaire 2022-2023 : Au cours de l'année scolaire 2022-2023, les cadres ont bénéficié d'une augmentation de salaire suite à l'application rétroactive du reclassement à l'échelle salariale supérieure approuvé par les conseillers scolaires en juin 2023 (tableaux 9 à 12). Ces augmentations ont été appliquées en fonction de la restructuration de 2022 qui a entraîné une augmentation de la taille, de la portée et des responsabilités de tous les portefeuilles des cadres par rapport à 2018. Par exemple, le rôle du directeur de l'éducation a depuis été élargi pour y inclure la mise en œuvre d'un service des droits de la personne et la supervision de l'équipe des communications, tandis que les directeurs associés ont été chargés du service de la recherche et de l'évaluation et d'autres élargissements des équipes de soutien.

Le TVDSB a confirmé lors des entrevues qu'aucune demande d'exemption des mesures de restriction actuelles n'avait été soumise au Conseil du Trésor. Le Conseil a sollicité l'avis juridique externe d'Emond Harnden sur sa restructuration dans le rapport approuvé par les conseillers scolaires du TVDSB le 27 juin 2023, tel qu'indiqué à la section 4.1.1. Par conséquent, cela n'est pas considéré comme un cas de non-conformité. Il importe de noter, cependant, que le coût total de ce rajustement salarial s'est élevé à 648 731 $. Compte tenu des économies de 272 000 $ liées au

fait de ne pas embaucher 1,5 équivalent temps plein (ETP) supplémentaire[29] et des économies de 260 000 $ liées à la cessation des paiements de vacances supplémentaires,[30] on peut conclure que le coût restant de 116 731 $ a été financé à partir de l'excédent accumulé non affecté et que le budget est resté conforme.

4. Modifications apportées au rôle de l'avocat général : D'après les entrevues, l'équipe de direction a réalisé en 2018 une analyse coûts-avantages afin d'évaluer les avantages de la création d'un poste de conseiller juridique interne par rapport à l'utilisation des services de conseillers externes. Cette analyse a montré que le TVDSB bénéficierait d'une réduction des frais juridiques associés aux services externes, ce qui a conduit à la création du poste d'avocat général au niveau des gestionnaires en 2018. En mars 2021, le directeur de l'éducation a promu l'avocat général existant du niveau du gestionnaire au niveau du cadre de direction, ce qui a entraîné une augmentation de salaire conforme à la grille salariale de ce dernier, pour un salaire de 161 152 $ (tableau 12).

Comme l'a expliqué le TVDSB, l'approbation des conseillers scolaires n'est pas requise pour la nomination de gestionnaires au poste de cadre de direction. Ensuite, le 29 juin 2023, le directeur de l'éducation a de nouveau promu ce poste d'avocat général du niveau du cadre de direction au niveau du surintendant, ce qui a placé le poste d'avocat général à 199 000 $ sur la grille salariale (tableau 11).

Bien que la rémunération de cette personne corresponde aux échelles salariales à chaque niveau, les entrevues avec la direction nous ont appris que cette nomination au poste de surintendant n'a pas été conforme au processus traditionnel de recrutement à ce niveau. Nous avons appris que la nomination de l'avocat général au niveau du surintendant n'était pas un processus de recrutement ouvert. Par conséquent, aucune candidature supplémentaire n'a été prise en compte et aucune entrevue n'a été supervisée par le président et le vice-président des conseillers scolaires. De plus, nous avons appris que le directeur de l'éducation n'avait pas reçu l'approbation des conseillers scolaires pour ce changement.

5. Surintendant rémunéré au-dessus de l'échelle salariale au cours des années scolaires 2023-2024 et 2024-2025 : Une exception notable au-dessus du maximum de l'échelle salariale de 199 000 $ du surintendant est le surintendant (un ETP) qui perçoit le salaire de base de 239 000 $ d'un directeur associé pendant les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025 (tableaux 10 et 11). La direction a expliqué lors des entrevues que ce surintendant a été nommé au poste de directeur associé le 8 juillet 2024 et que cette nomination n'a pas été réalisé selon un processus d'approbation officiel. Elle a été entreprise par le directeur de l'éducation sans l'approbation des conseillers scolaires.

[29] Le personnel de direction du TVDSB était admissible à une augmentation de 1,5 ETP en raison de l'augmentation des effectifs.

[30] À titre de mesure de rétention provisoire, les cadres supérieurs ont été autorisés à se faire payer leurs congés accumulés en sus de leur entente contractuelle initiale dont le plafond était de dix jours par an. Cette mesure a entraîné un coût supplémentaire d'environ 260 000 dollars pour le Conseil. Ce versement supplémentaire a pris fin avec l'approbation du rajustement de la rémunération des cadres.

Cette personne a repris ses fonctions de surintendant le 3 octobre 2024. Le TVDSB a expliqué qu'une exception à l'échelle salariale a été ménagée pour ce poste en raison d'une clause du contrat d'emploi de la personne en vigueur pendant sa nomination au poste de directeur associé. Cette clause stipule que le cadre a le droit de maintenir son salaire au niveau du directeur associé pendant un maximum de deux ans. En conséquence, ce surintendant dépasse de 40 000 $ le maximum de l'échelle salariale pour son poste de cadre.

6. Directeur associé des services de soutien à l'apprentissage rémunéré au-dessus de l'échelle pendant l'année scolaire 2024-2025 : Un autre cas notable dans lequel le maximum de l'échelle salariale de 239 000 $ du directeur associé a été dépassé est celui du directeur associé des services de soutien à l'apprentissage (un ETP) dont le salaire est de 267 500 $ dans le tableau 10. La direction a expliqué que cette exception reflète l'étendue des fonctions du directeur associé intérimaire des services de soutien à l'apprentissage qui, au moment de la rédaction du présent rapport, supervise également les responsabilités du directeur associé des services de soutien organisationnels car le titulaire a démissionné le 7 juillet 2024. De plus, la direction a expliqué que ce directeur associé intérimaire doit percevoir une rémunération supérieure à celle d'un subordonné direct qui est le surintendant mentionné précédemment qui gagne le salaire du directeur associé.

L'échelon salarial du directeur associé intérimaire a été déterminé en le plaçant exactement à mi-chemin entre les échelles de 239 000 $ et de 296 000 $ du directeur associé et du directeur de l'éducation, respectivement, pour atteindre un salaire de 267 500 $. En conséquence, ce directeur associé dépasse de 28 500 $ le maximum de l'échelle salariale de 239 000 $ pour un directeur associé.

7. Rémunération des nouveaux employés : Le Règlement de l'Ontario 406/18 impose des limites à la rémunération des nouveaux cadres. Lorsqu'une personne est embauchée pour occuper un poste de cadre vacant, son salaire doit être inférieur ou égal à celui de la personne qui a occupé ce poste en dernier. Si le poste vacant n'a pas été occupé auparavant parce qu'il s'agit d'un nouveau poste, la personne qui occupe le poste le plus similaire chez l'employeur désigné doit servir de référence pour déterminer la rémunération appropriée.

Tel qu'indiqué précédemment, le poste d'avocat général a été créé au cours de l'année scolaire 2020-2021 avec un salaire de 161 152 $ (tableau 12). Bien qu'il s'agisse d'un nouveau poste net, le poste le plus similaire au niveau du cadre de direction à l'époque était celui de cadre de direction de la planification des immobilisations dont le salaire s'élevait à 153 479 $ en 2017-2018. Par conséquent, la rémunération de l'avocat général a dépassé la limite réglementaire de 7 673 $ par année pour les années scolaires 2020-2021 et 2021-2022.

De plus, la personne embauchée au poste de directeur associé des services de soutien à l'apprentissage en 2024-2025 perçoit un salaire de 267 500 $, soit 28 500 $ de plus que le salaire du titulaire, qui est de 239 000 $ (tableau 10). La justification de cette exception a été fournie par la direction, tel qu'indiqué ci-dessus.

À compter de l'année scolaire 2022-2023, tous les nouveaux employés ont été placés à l'échelon 2 des échelles salariales indiquées dans le tableau 8. Les directeurs de l'éducation ont tous été embauchés au salaire du titulaire pendant la période qui fait l'objet de l'enquête. Les

surintendants ont également été embauchés au niveau de rémunération du cadre titulaire. Toutefois, nous n'avons pas pu valider les remplacements directs et les rôles correspondants au niveau du poste avec les données fournies.

4.1.4. Grille de salaires des subordonnées directs

Les grilles suivantes contiennent le nombre d'ETP des subordonnés directs et la rémunération de base de chaque cadre superviseur en date d'octobre 2024.

Tableau 12 – Nombre d'ETP des subordonnés directs des surintendants et des cadres de direction en date d'octobre 2024[31]

Cadre superviseur	Nombre d'ETP des subordonnés directs
Surintendant des affaires	7
Surintendant des services des installations et de la planification des immobilisations	7
Surintendant	26
Surintendant	19
Surintendant	18
Surintendant	17
Surintendant	15
Surintendant	10
Surintendant	9.5
Surintendant	8
Surintendant	6
Avocat général	2
Conseiller en droits de la personne et en équité	2

La rémunération de tous les cadres superviseurs est supérieure à celle de leurs subordonnés directs. Il convient toutefois de noter que tous les surintendants et l'avocat général se situent dans la même échelle salariale, mais que le nombre d'équivalents temps plein (ETP) de leurs subordonnés directs varie de 2 à 26. En tant que cadre de direction, le conseiller en droits de la personne et en équité est celui qui compte le moins d'ETP des subordonnées directs, à égalité avec l'avocat général.

Tableau 13 – Salaires des subordonnés directs des surintendants et des cadres de direction en date d'octobre 2024[32]

Surintendant des affaires			
Adjoint de direction	85 023 $	Gestionnaire	162 716 $

[31] La grille indique le nombre d'ETP de tous les subordonnés directs dont les dates d'emploi consignées tombent en octobre, y compris ceux dont la date de fin d'emploi tombe au cours du mois. Sont exclus les quatre surintendants mentionnés dans le tableau 11 parce que leur date de fin d'emploi est antérieure au 1er octobre 2024 ou parce que leur date de début d'emploi est postérieure au 31 octobre 2024.

[32] La grille indique les salaires de tous les subordonnés directs dont les dates d'emploi consignées tombent en octobre, y compris ceux dont la date de fin d'emploi tombe au cours du mois. Sont exclus les quatre surintendants mentionnés dans le tableau 11 parce que leur date de fin d'emploi est antérieure au 1er octobre 2024 ou parce que leur date de début d'emploi est postérieure au 31 octobre 2024.

Analyste des applications d'affaires	102 693 $	Gestionnaire, questions financières	162 716 $
Superviseur, paye	149 151 $	Gestionnaire, paye	162 716 $
Gestionnaire, TI	162 716 $		

Surintendant des services des installations et de la planification des immobilisations			
Adjoint de direction	85 023 $	Gestionnaire, projets d'immobilisations	162 716 $
Superviseur, utilisation communautaire des installations	82 057 $	Gestionnaire, services des installations	152 539 $
Coordonnateur de la responsabilité comptable	78 411 $	Gestionnaire, services de planification	162 716 $
Gestionnaire, services des installations	155 928 $		

Surintendant			
Adjoint de direction	64 291 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école intérimaire	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école intérimaire	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	144 417 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	147 669 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $

Surintendant			
Adjoint de direction	91 640 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	150 920 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école du système	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	144 417 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	147 669 $
Directeur d'école	141 167 $		

Surintendant			
Adjoint de direction	73 175 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $

Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	144 417 $
Directeur d'école intérimaire	141 167 $	Gestionnaire	152 539 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école du système temporaire	141 167 $

Surintendant			
Adjoint de direction[33]	85 023 $	Directeur d'école	141 167 $
Adjoint de direction[34]	67 254 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	92 921 $

[33] L'employé reste en congé et sa date de retour est indéterminée.
[34] L'emploi dans ce rôle a commencé le 1er septembre 2024.

Surintendant			
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école du système	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $		

Surintendant			
Adjoint de direction	73 175 $	Directeur d'école intérimaire	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école intérimaire	141 167 $	Directeur d'école du système	147 669 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $		

Surintendant			
Adjoint de direction	67 254 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	141 167 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école du système	141 167 $
Directeur d'école intérimaire	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $

Surintendant			
Adjoint de direction	64 291 $	Directeur d'école du système	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école du système	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	75 460 $	Directeur d'école	112 252 $
Directeur d'école	141 167 $	Gestionnaire, services professionnels	155 928 $

Surintendant			
Adjoint de direction	73 175 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Directeur d'école du système	150 920 $
Directeur d'école	141 167 $	Superviseur	162 716 $

Surintendant			
Adjoint de direction, ressources humaines[35]	85 023 $	Gestionnaire des ressources humaines	162 716 $

[35] L'emploi dans ce rôle s'est terminé le 14 octobre 2024.

Adjoint de direction, ressources humaines[36]	82 057 $	Gestionnaire des ressources humaines	159 316 $
Directeur d'école	141 167 $	Gestionnaire des ressources humaines	162 716 $

[36] L'emploi dans ce rôle a commencé le 15 octobre 2024.

Avocat général			
Adjoint juridique de direction	82 057 $	Superviseur des services du conseil	115 016 $

Conseiller en droits de la personne et en équité			
Conseiller en politiques des droits de la personne	120 139 $	Spécialiste des droits de la personne	105 000 $

Chaque cadre superviseur, à l'exception du conseiller en droits de la personne et en équité, dispose d'un adjoint de direction attitré qui représente un ETP. Les subordonnés directs du surintendant des affaires et du surintendant des services des installations et de la planification des immobilisations sont concentrés dans la gestion du conseil scolaire, tandis que les autres surintendants ont au moins un directeur d'école qui est leur subordonné direct.

4.2. Conclusions de l'évaluation des opérations

4.2.1. Examen de la situation financière du conseil scolaire

La présente section donne un aperçu de la situation financière du TVDSB en soulignant les principales tendances en matière de revenus et de dépenses, ainsi que les changements importants survenus entre les années scolaires 2020-2021 et 2024-2025, et en indiquant quelles sont les dépenses qui contribuent à la pression déficitaire.

L'excédent (déficit) annuel du TVDSB s'est détérioré en passant d'un excédent de 3,5 millions de dollars en 2020-2021 à un déficit[37] de 17,3 millions de dollars en 2023-2024. En 2024-2025, le déficit prévu devrait diminuer pour atteindre 16,8 millions de dollars, selon les prévisions budgétaires révisées. Pour l'année scolaire 2024-2025, le TVDSB devrait afficher un excédent accumulé de 3,1 millions de dollars, après un rajustement de 12,5 millions de dollars au titre du produit d'aliénation[38]. Il importe de noter que le Conseil aurait enregistré un déficit accumulé total (aux fins de conformité) de 9,4 millions de dollars sans l'approbation de ce produit d'aliénation. Ce point est abordé plus en détail à la section 5 du présent rapport.

[37] Un rajustement de 7,8 M$ a été constaté en février 2025 et sera appliqué aux états financiers réels de 2023-2024, comme l'a indiqué la direction. Ce rajustement est attribuable à une omission dans l'annulation d'une provision pour imprévus liée aux salaires et avantages sociaux de 2022-2023, notamment en raison de conventions collectives non réglées concernant une provision de 1,25 % pour le personnel enseignant, le personnel administratif, professionnel et de soutien, les postes de direction, ainsi qu'une augmentation de 1 $ de l'heure pour la Fédération des enseignantes/enseignants des écoles secondaires de l'Ontario - Travailleurs de l'éducation (FEESO-TE), selon la direction. Le TVDSB a indiqué qu'un nouveau processus a été mis en place pour mettre en œuvre des vérifications et des examens supplémentaires afin d'éviter de tels omissions à l'avenir. Ce rajustement réduit le montant total des dépenses pour 2023-2024, ainsi que le déficit, qui était auparavant comptabilisé comme étant de 25,1 M$ dans le rapport préliminaire du SIFE.

[38] En janvier 2024, le TVDSB a reçu l'autorisation de transférer 12,5 millions de dollars du produit d'aliénation vers son excédent accumulé non affecté afin de financer des achats de portatives. Il s'agissait d'un transfert ponctuel.

Le tableau 15 ci-dessous présente les catégories de revenus et de dépenses telles qu'elles sont déclarées dans le Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE), ainsi que l'excédent (déficit) total d'exercice pour les années scolaires 2020-2021 à 2024-2025. Les données pour les années 2020-2021 à 2022-2023 sont issues des états financiers vérifiés réels. Celles pour l'année 2023-2024 sont basées sur l'ébauche d'états financiers vérifiés qui n'étaient pas définitifs au moment de la rédaction du présent rapport. Les chiffres pour 2024-2025 sont basés sur des prévisions budgétaires révisées soumises au ministère en décembre 2024. Les renseignements et catégories présentés ci-dessous proviennent des tableaux 9 et 10 du SIFE.

Tableau 14 – Revenus, dépenses, excédent (déficit) et effectifs du TVDSB, de 2020-2021 à 2024-2025, en dollars canadiens

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025 [39]	Proportion moyenne sur cinq ans	TCAC 2021-2024 [40]
1. Recettes totales	**1 029 764 828**	**1 063 769 719**	**1 151 213 703**	**1 313 806 023**	**1 216 288 132**	**100,0 %**	**8,46 %**
1.a. Subventions (Provinciales et fédérales)	797 080 320	833 199 443	902 176 628	1 067 009 746	962 344 059	78,8 %	10,2 %
1.b. Impôt foncier pour l'éducation	175 736 236	166 745 979	173 547 109	177 454 471	176 619 669	15,3 %	0,3 %
1.c. Apports en capital reportés	45 564 521	47 733 059	48 951 628	49 008 920	51 727 380	4,2 %	2,5 %
1.d. Fonds générés par les écoles	2 573 897	7 946 691	15 173 828	17 468 569	15 007 000	0,9 %	89,3 %
1.e. Autre (revenus de placements et autres sources)	8 809 854	8 144 547	11 364 510	2 864 317	10 590 024	0,7 %	-31,2 %
2. Dépenses totales	**1 027 038 051**	**1 071 998 649**	**1 123 286 072**	**1 305 010 998[41]**	**1 240 618 108**	**100,0 %**	**8,31 %**
2.a. Instruction	794 796 182	821 281 793	850 872 830	1 032 899 811	958 262 448	77,1 %	9,1 %
2.b. Installations pour les élèves	136 959 402	139 160 350	149 181 547	163 838 644	164 784 168	13,0 %	6,2 %
2.c. Transport	43 901 011	48 835 152	50 288 016	54 162 751	58 660 231	4,4 %	7,3 %
2.d. Administration	27 153 702	30 374 911	32 687 680	34 642 171	33 816 853	2,8 %	8,5 %
2.e. Fonds générés par les écoles	3 518 959	8 694 927	15 321 210	17 385 032	15 007 000	1,0 %	70,3 %
2.f. Autre	20 708 795	23 651 516	24 934 789	2 082 589[41]	10 087 408	1,8 %	-53,5 %

[39] L'année 2024-2025 est basée sur des prévisions budgétaires révisées. Toutes les autres années sont basées sur les données réelles du SIFE.

[40] Taux de croissance annuel composé (TCAC) des états financiers réels pour les trois périodes des années scolaires 2020-2021 à 2023-2024 seulement, car les chiffres de 2024-2025 proviennent des prévisions budgétaires révisées.

[41]Un rajustement comptable de 7,8 millions de dollars a été constaté en février 2025 et sera appliqué aux états financiers réels de 2023-2024, tel qu'indiqué par la direction. Ce rajustement réduit la catégorie des dépenses et le déficit de 25,1 millions de dollars (aux fins de conformité) précédemment comptabilisé à 17,3 millions de dollars.[42] Le calcul de l'excédent (du déficit) (aux fins de conformité) ne correspond pas aux revenus moins les dépenses, car il exclut les éléments non disponibles aux fins de conformité, tels que les

3. Excédent (déficit) d'exercice (aux fins de conformité)[42]	**3 543 331**	**(6 072 964)**	**(15 932 940)**	**(17 330 654)[41]**	**(16 816 487)**	**S.O.**	**S.O.**
Élèves du conseil	**77 451**	**80 220**	**81 852**	**82 589**	**82 662**	**S.O.**	**2,2 %**

revenus pour les terrains. Bien que ces montants soient inclus dans les revenus et puissent augmenter le TCAC, ils sont également soustraits du calcul du déficit.

[42] Le calcul de l'excédent (du déficit) (aux fins de conformité) ne correspond pas aux revenus moins les dépenses, car il exclut les éléments non disponibles aux fins de conformité, tels que les revenus pour les terrains. Bien que ces montants soient inclus dans les revenus et puissent augmenter le TCAC, ils sont également soustraits du calcul du déficit.

Tendances des revenus

1.a. Subventions : De 2020-2021 à 2023-2024, le TVDSB a enregistré une augmentation de ses revenus de 8,46 % selon un taux de croissance annuel composé (TCAC) qui est principalement attribuable à une hausse du financement sous forme de subventions. Dans l'ensemble, les revenus issus des subventions ont augmenté grâce à la croissance des effectifs et ont augmenté à un TCAC de 2,2 % au cours de la période. L'augmentation importante des revenus issus des subventions de 2022-2023 à 2023-2024 est principalement attribuable au projet de loi 124 et aux règlements des conventions collectives, qui nécessitaient des paiements uniques pour les rajustements salariaux rétroactifs liés aux négociations contractuelles. Le projet de loi 124, officiellement connu sous le nom de *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures*, était une loi ontarienne qui avait pour but de limiter les augmentations de salaire du secteur public à 1 % par année pendant trois ans. En novembre 2022, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a invalidé le projet de loi 124 comme étant inconstitutionnel et cette décision a été confirmée par la Cour d'appel de l'Ontario en février 2024, de sorte que la loi a été abrogée. Suite à ces décisions judiciaires, des augmentations salariales rétroactives ont été accordées pour compenser la période de restriction salariale, comme en témoignent les revenus issus des subventions pour 2023-2024. Cette augmentation des revenus est compensée par une augmentation des dépenses liées aux salaires et traitements, financées par des subventions. La proportion financée par le gouvernement de l'Ontario est inconnue au moment de la rédaction du présent rapport et est abordée plus loin à la section 4.1 « Facteurs de l'excédent (du déficit) ». La direction a mentionné que les paiements relatifs au projet de loi 124 ne devraient pas avoir d'incidence sur les budgets futurs, à compter de 2025-2026. Les revenus issus des subventions devraient diminuer en 2024-2025 pour s'établir à 962 millions de dollars, à la suite des rajustements salariaux effectués en 2023-2024. En juin 2023, la *Loi de 2023 sur l'amélioration des écoles et du rendement des élèves* a été adoptée. Elle a pour but d'améliorer le système d'éducation publique de la province, notamment le rendement, la participation et le bien-être des élèves, ainsi que de renforcer la responsabilisation pour les parents et les familles. Dans le cadre de ce travail, le ministère a simplifié la formule de financement afin d'en faciliter la compréhension. Après avoir analysé la nouvelle formule, le TVDSB a déterminé que, même si elle présentait certains avantages en termes de flexibilité, le changement n'avait aucune incidence importante sur le montant total de la subvention.

1.b. Les revenus de **l'impôt foncier pour l'éducation** ont augmenté de 2020-2021 à 2023-2024 à un TCAC modeste de 0,3 %.

1.c. Apports en capital reportés (ACR) : Les ACR ont augmenté à un TCAC constant de 2,5 %. Cette croissance est attribuable à l'amortissement des acquisitions d'immobilisations supplémentaires, notamment la réfection des écoles et les locaux temporaires. Si la part financée des ACR compense les dépenses connexes, les montants non financés associés à des éléments tels que les portatives ou bâtiments administratifs sont comptabilisés comme étant des dépenses directes qui ont une incidence sur le déficit du TVDSB. Les dépenses non financées qui aggravent le déficit sont présentées dans la section « Facteurs de l'excédent (du déficit) ».

1.d. Il y a eu une augmentation importante des fonds générés par les écoles qui ont crû à un TCAC de 89,3 %, principalement en raison de la reprise des activités pendant et après la pandémie

de COVID-19. Cependant, ces fonds représentent moins de 1 % des revenus totaux. Ces revenus correspondent largement aux dépenses, ce qui signifie qu'ils n'ont pas d'incidence importante sur le déficit total. Toute différence entre les revenus et les dépenses dans ce domaine est financée par l'excédent des fonds générés par les écoles, mais ce montant est considéré comme n'étant pas disponible à des fins de conformité et ne peut être utilisé pour combler le déficit de fonctionnement du Conseil.

1.e. Autre : De 2020-2021 à 2022-2023, les autres revenus ont augmenté en passant de 8,8 millions de dollars à 11,3 millions de dollars, principalement en raison de l'augmentation des frais perçus auprès des particuliers, des transferts des revenus reportés, des revenus locatifs et autres recouvrements . En 2023-2024, les revenus provenant d'autres sources ont connu une baisse importante, principalement en raison d'une réduction de 12,9 millions de dollars des recettes recouvrées sur l'aliénation de terrains, non disponibles à des fins de conformité, qui concerne les sites d'Aberdeen, de Westminster Central PS et de New North London. La plus grande partie de cette baisse est attribuable à l'achat de terrains à New North London pour 12,7 millions de dollars, pour lequel l'approbation préalable du Ministère avait été obtenue. Cependant, comme le site n'était pas encore enregistré dans le SIFE, le TVDSB ne pouvait pas recevoir un financement à ce moment-là, ce qui a entraîné la création d'une écriture de comptes débiteurs. Afin d'éviter la double comptabilisation du financement dans l'excédent accumulé, le SIFE a généré une écriture de revenu négative pour compenser les revenus comptabilisés. Le TVDSB a souligné que ces éléments inhabituels nécessitaient une collaboration avec le Ministère afin d'assurer une comptabilisation exacte dans le SIFE. La baisse de 12,9 millions de dollars a été partiellement compensée par un gain de 1,5 million de dollars au titre du recouvrement des revenus sur les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations découlant de la vente de trois propriétés et de la radiation des passifs associés. Compte non tenu de la réduction de 12,9 millions de dollars du recouvrement des revenus liés à l'aliénation de terrains en 2023-2024, qui n'est pas disponible aux fins de conformité, les autres revenus ont augmenté de 4,2 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de la hausse des frais perçus auprès des particuliers, des transferts de revenus reportés, des revenus locatifs et autres recouvrements .

Tendances des dépenses

De 2020-2021 à 2023-2024, les dépenses du TVDSB ont augmenté à un TCAC de 8,31 % qui est légèrement inférieur au TCAC de 8,46 % des revenus. Bien que les revenus aient progressé plus rapidement que les dépenses, le déficit a continué de se creuser en raison du mode de calcul du déficit de conformité. Ce calcul ne prend pas en compte certains éléments sans incidence sur les dépenses. Par exemple, les revenus fonciers comptabilisés se sont élevés à 44,1 millions de dollars et à 31,5 millions de dollars en 2022-2023 et 2023-2024, respectivement. Bien que ces montants soient comptabilisés comme étant des revenus, ils sont soustraits du calcul du déficit de conformité.

2.a Instruction : De 2020-2021 à 2023-2024, les effectifs des élèves du conseil scolaire [43] ont augmenté de 5 138 élèves, soit un taux de croissance annuel composé de 2,2 % pour les élèves de

[43] Les élèves du conseil scolaire comprennent les élèves des écoles élémentaires et secondaires de jour, à l'exclusion des autres élèves et des élèves du secondaire de l'effectif lié aux crédits excédentaires. Ces chiffres correspondent au tableau 13 du SIFE.

l'élémentaire et du secondaire, ce qui a contribué à la hausse des dépenses d'enseignement. De 2022-2023 à 2023-2024, il y a eu une hausse substantielle de 182 millions de dollars des dépenses d'enseignement totales qui est principalement attribuable à une hausse des salaires et des avantages sociaux des enseignants, des aides-enseignants (AE), des paraprofessionnels, des directeurs d'école, des directeurs adjoints et des autres fonctions pédagogiques. Cette croissance importante est liée à la mise en œuvre des augmentations salariales suite à l'annulation du projet de loi 124[44] par la Cour supérieure de justice. Ce projet de loi prévoyait des augmentations salariales limitées pour les travailleurs du secteur public mais il a été jugé inconstitutionnel.

Les enseignants ont reçu un paiement rétroactif pour compenser la période de trois ans pendant laquelle leurs augmentations salariales ont été plafonnées. Le gouvernement de l'Ontario a financé la résolution monétaire pour ces groupes d'employés avec les conseils scolaires concernés en apportant des modifications appropriées aux repères des subventions pour les besoins des élèves/du financement principal de l'éducation et du financement supplémentaire du Fonds pour les priorités et les partenariats /des programmes d'éducation ciblés. Selon les états financiers vérifiés provisoires de 2023-2024 qui ont été fournis, la plus grande partie de l'augmentation est attribuable aux dépenses pour les salaires et traitements de 107,5 millions de dollars en 2023-2024. La partie liée à la période de 2019-2020 à 2022-2023 s'élève à 78,7 millions de dollars, alors que les 28,7 millions de dollars qui restent sont liés à 2023-2024. Les augmentations des salaires et traitements ont également eu une incidence sur les avantages sociaux des employés, qui ont augmenté de 18,5 millions de dollars par rapport à l'année précédente. La composante des salaires et traitements devrait afficher une baisse sur une base comparative en 2024-2025 à la suite des rajustements. Toutefois, les dépenses pour les salaires et traitements devraient continuer d'augmenter au taux prévu par les conventions collectives. Bien que les augmentations des salaires et traitements soient surtout financées par le Ministère, les dépenses connexes pour les avantages sociaux, comme le RPC et l'AE, demeurent non financées, ce qui contribuera à accroître le déficit à l'avenir. Ce point est abordé à la section « Facteurs de l'excédent (du déficit) » plus loin dans le présent rapport.

2.b Les dépenses relatives aux **installations pour les élèves** ont augmenté à un TCAC de 6,2 % de 2020-2021 à 2023-2024, en grande partie en raison d'une augmentation substantielle de 10,3 millions de dollars de 2022-2023 à 2023-2024 des salaires et traitements ainsi que des avantages sociaux des employés pour l'entretien, le fonctionnement, le personnel d'entretien, les électriciens et d'autres postes connexes, en raison des paiements rétroactifs relatifs au projet de loi 124 financés par le gouvernement de l'Ontario. La direction a mentionné que l'augmentation des salaires et traitements ne provenait pas d'équivalents temps plein (ETP) supplémentaires. De plus, les dépenses liées à l'amortissement, aux dépréciations et aux pertes nettes sur les

[44] Selon les états financiers vérifiés provisoires de 2023-2024 fournis par le TVDSB, *« une entente monétaire concernant le projet de loi 124 a été conclue entre la Couronne et les syndicats du secteur de l'éducation suivants : la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEEO), la FEESO, le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et la FEESO-TE. Cette entente prévoit une augmentation des salaires et des traitements de 0,75 % au 1er septembre 2019, de 0,75 % au 1er septembre 2020 et de 2,75 % au 1er septembre 2021, en plus de l'augmentation initiale de 1 % appliquée au 1er septembre de chaque année au cours de la période des conventions collectives de 2019-2022. Les mêmes augmentations s'appliquent également aux groupes d'employés non syndiqués. »*

aliénations ont augmenté à un TCAC de 9,2 % depuis 2020-2021, et à un taux supérieur au TCAC de 2,5 % des ACR, principalement en raison de la baisse des charges d'amortissement survenue en 2020-2021 à cause de la COVID-19 qui a fait monter le TCAC. À compter de 2023-2024, les dépenses relatives aux installations pour les élèves liées à l'amortissement correspondent étroitement au montant des revenus des ACR.

2.c Les dépenses pour le **transport** ont augmenté à un TCAC de 7,5 % de 2020-2021 à 2023-2024. Il importe toutefois de noter que les années scolaires 2020-2021 et 2021-2022 ont été touchées par la pandémie de COVID-19. Cette catégorie comprend principalement les frais et les services contractuels avec les exploitants du transport, ainsi que les salaires et traitements des Southwestern Ontario Student Transportation Services (STS), un consortium de transport partagé avec le London District Catholic School Board (LDCSB), qui est chargé des contrats et de l'itinéraire. Les augmentations au cours de cette période peuvent être attribuées à la baisse des activités de transport entraînée en 2020-2021 par la pandémie de COVID-19 qui a influencé le TCAC, ainsi qu'à la hausse des prix du carburant et aux augmentations des tarifs découlant d'une prolongation de contrat de cinq ans signée au cours de l'année scolaire 2024-2025. Le contrat de transport entre les STS et les six exploitants d'autobus a fait l'objet initialement d'un arbitrage au cours de l'année scolaire 2019-2020 car les exploitants demandent une hausse des tarifs à cause de la hausse des coûts, ce que le Consortium n'a pas accepté. Le TVDSB a noté que le contrat est devenu moins avantageux pour les conseils scolaires. Par exemple, une clause du contrat augmente le nombre des kilomètres réellement payés pour un itinéraire de 6 % pour toutes les minifourgonnettes et de 12 % pour tous les autres véhicules afin de compenser les déplacements à vide.[45]

Nous savons que le Ministère finance les kilomètres réels liés à ce déplacement à vide. Cependant, la clause de majoration de 6 % à 12 % crée pour le TVDSB des dépenses supplémentaires uniques pour les déplacements à vide qui ne sont pas prises en compte dans la formule de financement.

Il importe de noter que la formule de financement du transport a changé pour l'année scolaire 2023-2024. Afin d'atténuer ce changement et de maintenir les niveaux de financement antérieurs, le Ministère a instauré un montant de transition qui était de 8,7 millions de dollars en 2024-2025. Selon la direction, ce montant de transition devrait être supprimé progressivement d'ici à 2026-2027, lorsque le nouveau modèle de financement sera pleinement mis en œuvre. Ce changement pourrait entraîner des pressions déficitaires liées au transport supplémentaire pour l'organisation, tel qu'indiqué à la section « Facteurs d'excédent (de déficit) » plus loin dans le présent rapport.

2.d Les dépenses d'**administration** ont augmenté à un TCAC de 8,5 % de 2020-2021 à 2023-2024. Les salaires, traitements et avantages sociaux des employés représentent plus de 60 % des dépenses d'administration et ont connu une hausse significative en 2023-2024, en raison des rajustements relatifs au projet de loi 124, comme ceux dont il a été question ci-dessus. Le poste des dépenses d'administration comprend les salaires des cadres, tels que définis et évalués précédemment à la section 4.1. Cependant, seuls les membres du personnel administratif autres

[45] Le déplacement « à vide » correspond aux kilomètres où il n'y a pas d'élèves à bord, comme la distance entre la gare d'autobus et le premier arrêt.

que les cadres avaient droit aux rajustements relatifs au projet de loi 124.[46] De plus, les frais et les services contractuels (qui représentent environ 20 % des dépenses d'administration) ont augmenté à un TCAC de 12,5 % depuis 2020-2021. En 2022-2023, une augmentation notable était attribuable en partie à un règlement de résiliation de 1,9 million de dollars conclu avec la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEEO) en raison de la frustration entraînée par les contrats historiques comportant des cas d'enseignants de l'élémentaire qui ont été en congé pendant plus de 24 mois, dont certains n'avaient pas travaillé depuis 20 ans, selon la direction. Ce règlement a donné lieu à plusieurs rondes de cessations d'emploi, de sorte que le paiement total s'est élevé à 2 millions de dollars pour l'exercice 2022-2023 et à 0,4 million de dollars pour l'exercice 2024-2025. De plus, les dépenses pour les fournitures et les services (qui représentent environ 10 % des dépenses d'administration) ont augmenté de 0,9 million de dollars en 2023-2024 par rapport à l'année précédente en raison de l'inflation des coûts liés à la technologie, aux photocopies, à l'impression, aux déplacements professionnels, aux réunions, au recrutement, au mobilier, au matériel, aux téléphones cellulaires, etc. Le tableau de l'indice des prix à la consommation (IPC) est présenté à l'annexe 6.2.

2.e. Les dépenses des **fonds générés par les écoles** sont en grande partie compensées par le poste de revenus correspondant (1.d). La différence entre les dépenses et les revenus est ajoutée ou soustraite du poste de l'excédent accumulé non disponible aux fins de conformité du SIFE qui s'élevait à 3,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2023-2024.

2.f. Les **autres** dépenses ont diminué considérablement en 2023-2024, principalement en raison d'une réduction de 13,1 millions de dollars d'une charge temporaire qui a été transférée aux salaires et traitements à la suite de la mise en œuvre des paiements rétroactifs relatifs au projet de loi 124. De plus, un rajustement comptable de 7,8 millions de dollars a été constaté en février 2025 et sera appliqué aux états financiers de 2023-2024 en raison d'une omission dans l'annulation d'une charge pour éventualités relative aux salaires et avantages sociaux de 2022-2023, comme l'a souligné le TVDSB. En 2022-2023, les conseils scolaires étaient tenus d'établir une charge temporaire pour les groupes de travailleurs qui n'avaient pas encore conclu leurs conventions collectives, comme le personnel enseignant, le personnel administratif, les professionnels et le personnel de soutien, les postes de direction et les membres de la FEESO-TE.

Cette charge à payer aurait dû être annulée puisque tous les paiements de main-d'œuvre ont été effectués en 2023-2024 car toutes les conventions collectives ayant été conclues et payées. Cependant, cette annulation n'a pas eu lieu en raison de la charge de travail manuel relative au projet de loi 124, comme l'a souligné la direction.

Déficit et autres domaines où il y a un excédent de dépenses ou des fonds sous-utilisés

Le tableau 16 ci-dessous illustre l'excédent accumulé rajusté[47] de 2020-2021 à 2024-2025. Depuis 2020-2021, l'excédent accumulé rajusté a diminué de 42,7 millions de dollars, pour atteindre 3,1

[46] 176,6 des 205,1 ETP affectés à l'administration avaient droit à des rajustements au 29 janvier 2025 (à l'exclusion des cadres et des conseillers scolaires).

[47] Les rajustements comprennent la déduction des dépenses liées aux projets d'immobilisations engagés, à la Thames Valley Education Foundation et au perfectionnement du personnel. Des rajustements

millions de dollars en 2024-2025, après que les rajustements comptables et les rajustements liés au produit d'aliénation aient été pris en compte. Grâce aux possibilités d'économie qui existent en 2024-2025, le déficit d'exercice du TVDSB devrait passer de 16,8 millions de dollars à un montant compris entre 15,9 et 13,7 millions de dollars, selon la mesure dans laquelle ces initiatives seront complètement mises en œuvre. Par conséquent, l'excédent accumulé pourrait être rajusté à un montant compris entre 4,1 et 6,3 millions de dollars, sous réserve de la mise en œuvre des mesures d'économie.

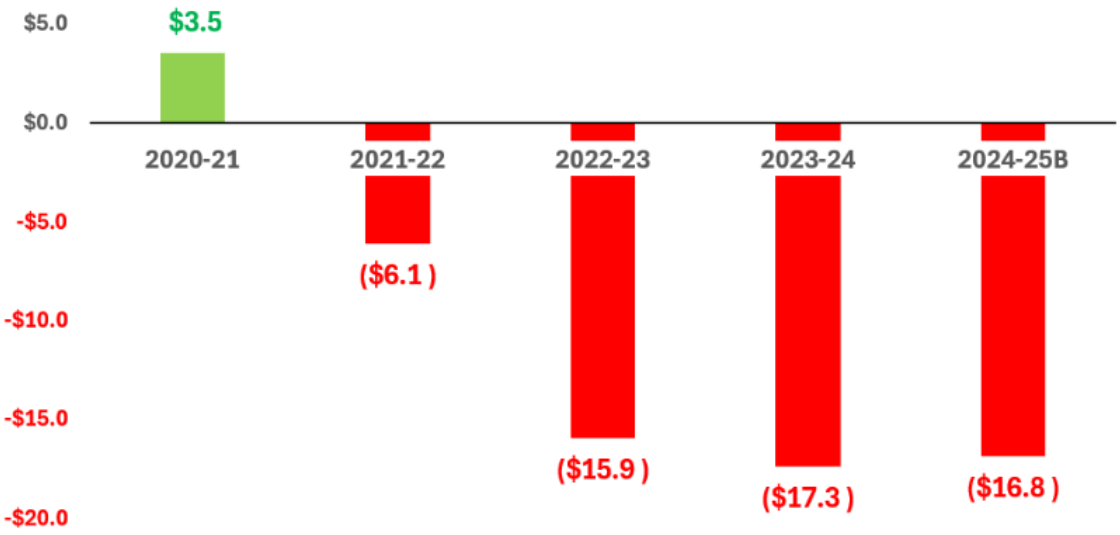
Tableau 15 – Excédent accumulé rajusté disponible aux fins de conformité

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025 (faible)	2024-2025 (élevé)
Excédent (déficit) total accumulé disponible aux fins de conformité	100 786 196 $	92 987 760 $	75 356 539 $	48 520 108 $	37 776 084 $	37 776 084 $
Projets d'immobilisations engagés	(39 065 020 $)	(41 471 207 $)	(43 416 606 $)	(40 226 881 $)	(37 999 969 $)	(37 999 969 $)
Thames Valley Education Foundation	(8 292 492 $)	(8 585 035 $)	(8 472 588 $)	(8 439 113 $)	(8 439 113 $)	(8 439 113 $)
Perfectionnement du personnel	(7 542 065 $)	(7 158 816 $)	(4 320 520 $)	(1 187 787 $)	(700 000 $)	(700 000 $)
Rajustement 1 : Rajustement comptable	-	-	-	*7 789 117 $*		
Rajustement 2 : Produit d'aliénation	-	-	-	-	*12 500 000 $*	*12 500 000 $*
Excédent (déficit) d'exercice – non rajusté	**-**	**-**	**-**	**-**	**(16 816 487 $)**	**(16 816 487 $)**
Excédent (déficit) d'exercice – rajusté	**-**	**-**	**-**	**-**	**(15 851 487 $)**	**(13 691 487 $)**
Excédent (déficit) accumulé disponible aux fins de conformité	**45 886 619 $**	**35 772 702 $**	**19 146 825 $**	**6 455 444 $**	**3 137 002 $**	**3 137 002 $**
Excédent (déficit) accumulé rajusté disponible aux fins de conformité	**-**	**-**	**-**	**-**	**4 102 002 $**	**6 262 002 $**

Figure 1 Le tableau ci-dessous présente l'excédent (déficit) d'exercice de 2020-2021 à 2024-2025. Au cours de l'année scolaire 2020-2021, le TVDSB a enregistré un excédent de 3,5 millions de dollars. Depuis, le déficit a augmenté pour atteindre son niveau le plus élevé de 17,3 millions de dollars en 2023-2024. Une légère amélioration est prévue pour 2024-2025.

Figure 1 – Excédent (déficit) d'exercice du TVDSB, de 2020-2021 à 2024-2025 (prévisions budgétaires révisées)

supplémentaires sont effectués pour supprimer l'incidence du rajustement comptable effectuée en 2023-2024 et les éléments du produit d'aliénation, tel que mentionné précédemment.



L'augmentation du déficit depuis 2020-2021 peut être attribuée à une combinaison d'excédents de dépenses et de sous-utilisation des fonds, tel qu'illustré à la figure 2 ci-dessous. Les termes « sous-utilisation des fonds » et « excédent de dépenses » sont définis comme étant la différence entre les revenus du financement principal de l'éducation et des subventions pour les besoins des élèves (SBE) disponible aux fins de conformité (appelées « revenus » dans la présente section) et les dépenses nettes (appelées « dépenses » dans la présente section), tel qu'indiqué dans le formulaire de données D du SIFE. Autrement dit, ils représentent l'écart entre les revenus et les dépenses pour 22 catégories.

La direction nous a informés que le formulaire de données D du SIFE ne correspond pas exactement aux dépenses totales déclarées dans le tableau 10 du SIFE. Les rajustements des dépenses du tableau 10 sont présentés en détail dans le tableau 10 ADJ (Rajusté), dans lequel les montants non disponibles aux fins de conformité sont exclus. De même, des rajustements sont effectués dans le formulaire de données D du SIFE afin d'éliminer d'autres sources de revenus, notamment les revenus provenant des frais de scolarité et les autres revenus à l'exclusion des fonds générés par les écoles.

Selon le TVDSB, le formulaire de données D contient les montants du financement et des dépenses alloués par le Ministère, qui peuvent correspondre ou non aux allocations des revenus et des dépenses reflétées dans les tableaux 9 et 10 du SIFE, respectivement. Par conséquent, les allocations du formulaire de données D peuvent différer des allocations réelles des revenus et des dépenses. En conséquence, le formulaire de données D a ses limites. Cependant, même si les postes des tableaux peuvent ne pas représenter exactement les dépenses réelles, ils illustrent une évolution de la sous-utilisation des fonds observée en 2020-2021 (indiquée par des lignes vertes) vers un nombre croissant de catégories d'excédent de dépenses au cours de la période suivante (indiquées par des lignes rouges). Le Ministère a déclaré que le formulaire de données D est conçu pour refléter la manière dont les conseils scolaires planifient stratégiquement leurs dépenses en fonction des allocations de revenus totales.

Les graphiques ci-dessous pour les périodes 2020-2021 à 2023-2024 présentent les 16 principales catégories de dépenses parmi les 22 catégories qui représentent les plus grandes contributions au

déficit et auxquelles 90 % environ du déficit total sont attribuables. En 2024-2025, la déclaration et la catégorisation des dépenses dans le formulaire D du SIFE sont passées de 22 à 9 catégories, à des fins d'harmonisation avec la nouvelle nomenclature du financement principal de l'éducation. La justification des augmentations et des diminutions des facteurs de variation de 2020-2021 à 2023-2024 est présentée en détail dans les pages suivantes.

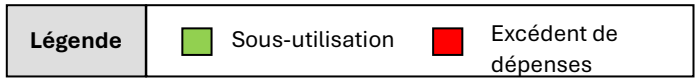
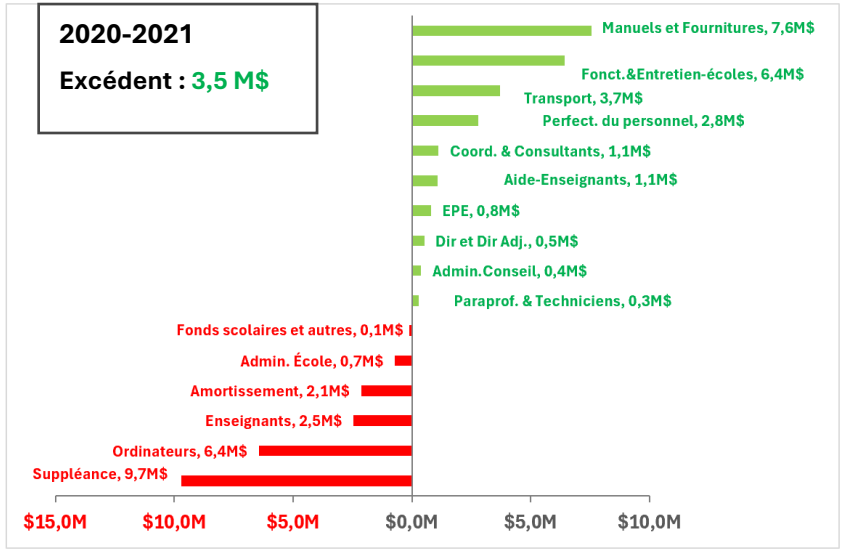
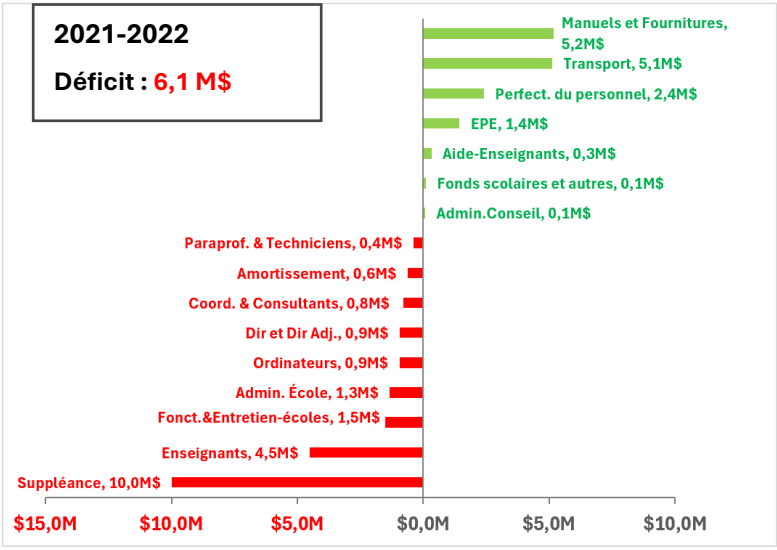
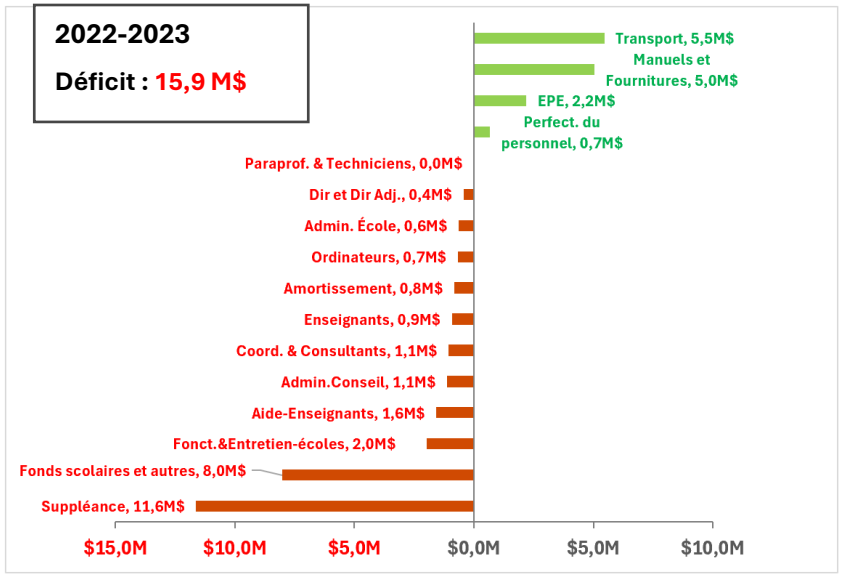


Figure 2 – Données réelles sur l'allocation de l'excédent de dépenses et de la sous-utilisation des fonds du formulaire de données D du SIFE (en M$), de 2020-2021 à 2023-2024







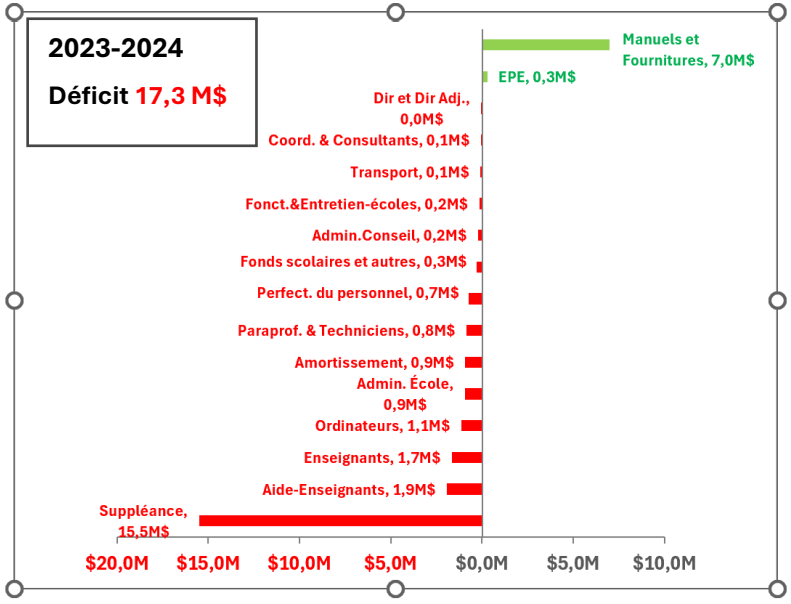
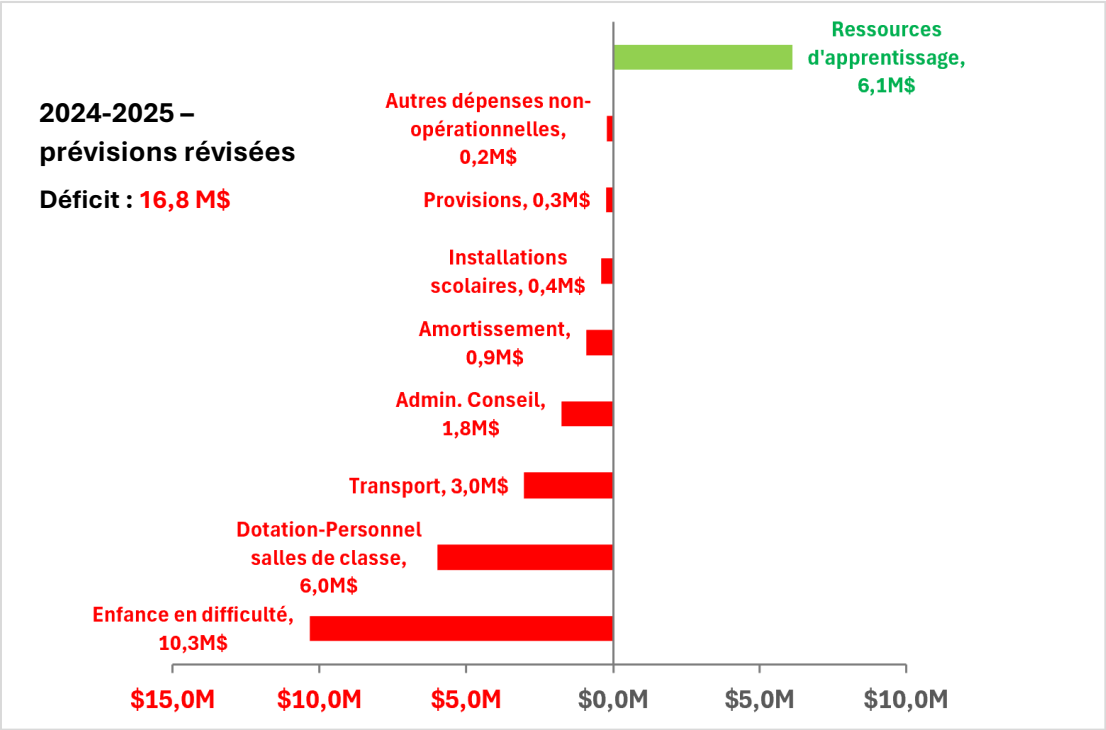


Figure 3 – Allocation de l'excédent de dépenses et de la sous-utilisation des fonds du formulaire de données D du SIFE (en millions de dollars), prévisions budgétaires révisées de 2024-2025



Les détails des revenus disponibles aux fins de conformité et des dépenses, d'une année sur l'autre, sont présentés à l'annexe 6.1. Les catégories qui contribuent le plus à la sous-utilisation des fonds ou à l'excédent de dépenses, ainsi que celles qui ont connu une croissance ces dernières années, sont les suivantes :

Manuels et fournitures : Cette catégorie a toujours été celle où il y a eu la plus grande sous-utilisation des fonds – de 5 à 7,6 millions de dollars au cours de la période. Les revenus de cette catégorie sont passés de 19,3 millions de dollars en 2020-2021 à 22,5 millions de dollars en 2023-2024, tandis que les dépenses ont augmenté de 11,7 millions de dollars en 2020-2021 à 15,5 millions de dollars en 2023-2024.

Personnel suppléant : Les dépenses de cette catégorie présentaient l'excédent de dépenses le plus important, avec un TCAC de 9,8 % pour les dépenses connexes, contre une augmentation du TCAC de 6,0 % pour les revenus. Comme dans d'autres conseils scolaires de l'Ontario, l'absentéisme est devenu de plus en plus problématique depuis la pandémie. Au TVDSB, le nombre moyen de jours de maladie pris par membre du personnel est passé de 8,8 jours en 2019-2020 à 13,1 jours en 2023-2024. En comparaison, la moyenne pour tous les autres conseils est passée de 9,4 jours en 2019-2020 à 14,9 jours en 2023-2024.[48]

Aides-enseignants (AE) : Les dépenses des AE sont passées de la sous-utilisation des fonds en 2020-2021 et 2021-2022 à un excédent de dépenses en 2022-2023 et 2023-2024, ce qui en fait la

[48] D'après l'étude sur les absences du School Board's Co-operative Inc. (SBCI), de 2019-2020 à 2023-2024.

deuxième catégorie en importance en termes d'excédent de dépenses en 2023-2024. En 2022-2023, les revenus ont diminué de 2,7 millions de dollars, tandis que les dépenses connexes n'ont diminué que de 0,8 million de dollars, ce qui a entraîné un excédent de dépenses. En 2023-2024, les revenus ont augmenté de 8,4 millions de dollars et les dépenses de 8,8 millions de dollars, ce qui a contribué à maintenir l'excédent de dépenses. Selon le TVDSB, ces augmentations sont en partie attribuables aux augmentations de salaires et d'avantages sociaux qui découlent du projet de loi 124.

Personnel enseignant : De 2020-2021 à 2023-2024, les dépenses liées aux enseignants ont constamment dépassé le budget en passant d'un maximum de 4,5 millions de dollars en 2021-2022 à un minimum de 0,9 million de dollars en 2022-2023. En 2023-2024, un rajustement comptable de 7,8 millions de dollars a été effectué suite à l'omission d'une annulation d'une charge temporaire liée aux salaires et avantages sociaux de l'exercice précédent. Bien que ce rajustement ait réduit les dépenses liées aux enseignants, celles-ci ont quand même dépassé les montants alloués de 1,6 million de dollars, en partie en raison des augmentations des salaires et des avantages sociaux liées au projet de loi 124 et aux conventions collectives conclues récemment.

Perfectionnement du personnel : Cette catégorie est passée d'une sous-utilisation des fonds de 2020-2021 à 2022-2023 à un excédent de dépenses en 2023-2024. Ce changement est attribué à la décision du Conseil de réduire les revenus de ce poste de dépenses, qui sont passés de 4,6 millions de dollars en 2020-2021 à 1,9 million de dollars en 2023-2024, parallèlement à une augmentation des dépenses de 1,9 à 2,6 millions de dollars au cours de la même période.

Transport : De 2020-2021 à 2022-2023, le transport a été un poste de sous-utilisation des fonds. Les années 2020-2021 et 2021-2022 ont été touchées par la COVID-19, ce qui a entraîné une sous-utilisation des fonds au cours de ces années. En 2023-2024, les revenus ont diminué de 1,7 million de dollars par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de la baisse des prix du carburant. Les dépenses ont augmenté de 3,9 millions de dollars en raison d'une hausse des tarifs contractuels liée à l'inflation, ce qui a entraîné un excédent de dépenses.

Fonds générés par les écoles et autres dépenses non opérationnelles : En 2022-2023, comme l'a indiqué le TVDSB, il y a eu une augmentation importante de l'excédent de dépenses attribuée à une charge temporaire de 13,1 millions de dollars liée aux augmentations contractuelles prévues et aux paiements de redressement prévus liés au projet de loi 124. Ceci a entraîné une augmentation des dépenses nettes par rapport aux revenus alloués. En 2023-2024, bien que l'écart ait diminué, un excédent de dépenses persiste pour ce poste.

Nous avons travaillé avec le TVDSB pour évaluer l'incidence des dépenses restreintes et non restreintes sur le déficit. Tel que mentionné précédemment, la direction a indiqué que le suivi des dépenses non restreintes est difficile, car certaines affectations de revenus et de dépenses sont discrétionnaires pour le conseil.

La section suivante décrit les principaux facteurs du déficit d'exercice. Il importe de noter que l'incidence de ces facteurs n'est pas parfaitement corrélée avec les déficits annuels, principalement en raison de l'absence de suivi de l'affectation des revenus non restreints aux dépenses associées, selon la direction.

Facteurs d'excédent (de déficit)

La situation financière du TVDSB, telle qu'indiquée par son excédent (déficit) annuel, s'est détériorée en passant d'un excédent de 3,5 millions de dollars en 2020-2021 à un déficit de 17,3 millions de dollars en 2023-2024, puis à un déficit de 16,8 millions de dollars en 2024-2025 (selon les prévisions budgétaires révisées). Le tableau ci-dessous présente les principaux facteurs de dépenses qui ont contribué à l'aggravation du déficit. Selon les discussions avec la direction, les coûts associés à ces facteurs ne sont pas entièrement financés par le Ministère, ce qui signifie que le TVDSB peut utiliser son excédent de fonctionnement pour les financer. Sachant que le Ministère offre aux conseils scolaires une certaine souplesse dans l'allocation des fonds, le financement disponible et toutes les considérations applicables à ces facteurs sont abordés ci-dessous pour chaque facteur. Ces dépenses concordent avec les états financiers du SIFE, et la direction a fourni d'autres explications pour chiffrer chacun de ces facteurs, tel qu'indiqué en détail dans la section « Hypothèses » ci-dessous pour chaque facteur.

Tel qu'indiqué précédemment, nous savons que le tableau 10 du SIFE auquel cette section se rapporte ne correspond pas exactement au formulaire de données D du SIFE mentionné dans la section précédente qui contient les montants du financement et des dépenses alloués par le Ministère et est donc limité. Le tableau 10 du SIFE présente les r des dépenses réelles du TVDSB, qui contribuent à son déficit. Il importe de tenir compte de la période de chacune de ces incidences sur le déficit, car la pandémie de COVID-19 a eu une incidence sur l'année scolaire 2020-2021, tandis que l'année scolaire 2021-2022 a été touchée à la fois par la pandémie et l'inflation (voir à l'annexe 6.2 l'indice des prix à la consommation (IPC) pendant la période considérée).

Les facteurs présentés en détail ci-dessous dans le tableau 17 représentent les coûts non financés qui contribuent au déficit du TVDSB. Il importe de noter, cependant, que certains éléments de ces facteurs peuvent dépendre explicitement ou non de la volonté du TVDSB et que ces portions non financées ne peuvent être entièrement corrigées sans apporter des modifications à la gestion des revenus et des dépenses.

Tableau 16 – Facteurs de déficit du TVDSB, de 2020-2021 à 2024-2025

Incidences du déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
1. Absentéisme – Salaires et avantages sociaux des suppléants	(19 276 382 $)	(24 540 799 $)	(26 608 516 $)	(27 236 364 $)	(22 223 377 $)
2. Effectifs prévus				(3 486 774 $)	(2 383 201 $)
3. Dépenses pour la cybersécurité et la technologie	(6 378 328 $)	(7 417 553 $)	(6 304 154 $)	(7 812 326 $)	(9 200 785 $)
4. Contrat de transport					(3 034 529 $)
5. Programmes axés sur les besoins – Éducation de l'Enfance en Difficulté	(1 977 799 $)	(4 282 283 $)	(3 861 953 $)	(7 720 902 $)	(2 069 824 $)
6. Superviseurs de l'élémentaire	(485 292 $)	(262 967 $)	(1 821 491 $)	(2 690 057 $)	(1 234 815 $)
7. Augmentations du RPC et de l'AE		(826 199 $)	(990 022 $)	(1 985 587 $)	(989 844 $)
8. Portatives – Immobilisations financées par le conseil	(239 190 $)	(353 899 $)	(557 652 $)	(644 974 $)	(644 974 $)
9. Projet de loi 124	Non chiffrable	Non chiffrable	Non chiffrable	Non chiffrable	Non chiffrable
Incidence totale	**(27 878 611 $)**	**(37 683 700 $)**	**(40 143 788 $)**	**(51 576 984 $)**	**(41 781 34 $9)**

1. Absentéisme – Salaires et avantages sociaux des suppléants

Tableau 17 – Tableau du facteur de déficit de l'absentéisme

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
1. Absentéisme – Salaires et avantages sociaux des suppléants	(19 276 382 $)	(24 540 799 $)	(26 608 516 $)	(27 236 364 $)	(22 223 377 $)

Aperçu

Les salaires et avantages sociaux du personnel suppléant constituent un facteur de déficit clé pour le TVDSB dans tous les groupes d'employés. Comme l'indiquent les entrevues avec la direction et les documents, le TVDSB reçoit un financement principal de l'éducation établi en fonction des critères ministériels pour couvrir les coûts du personnel suppléant liés aux enseignants de l'élémentaire et du secondaire et aux éducateurs de la petite enfance (EPE). Cependant, il y avait pour l'année scolaire 2020-2021 un déficit au titre des coûts de la suppléance de 17 millions de dollars pour ces trois groupes et ce déficit a continué de croître pour atteindre 21,6 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024. Le déficit de financement calculé pour 2024-2025 pour ces groupes est d'environ 17,8 millions de dollars. De plus, le TVDSB a également signalé une pression financière de suppléance pour les aides-enseignants, les directeurs d'école, les directeurs adjoints et les concierges qui s'est élevée à 2,3 millions de dollars[49] pour l'année scolaire 2020-2021 et celle-ci a augmenté pour atteindre 5,6 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024. Le coût non financé calculé pour 2024-2025 pourrait atteindre environ 4,4 millions de dollars.

La pression sur le coût combinée liée à l'absentéisme de tous les groupes d'employés, mesurée par les salaires et les avantages sociaux du personnel suppléant, s'est élevée à un total de 19,3 millions de dollars en 2020-2021 et a atteint 27,2 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024. Le déficit de financement pour l'absentéisme de 2024-2025 est estimé à au moins 22,2 millions de dollars.

Il importe de noter que ce déficit de financement est basé sur les repères de financement du guide technique pour les enseignants de l'élémentaire et du secondaire et les éducateurs de la petite enfance et qu'il n'est pas tenu compte des sources de financement supplémentaires que le Conseil peut allouer pour atténuer le coût de l'absentéisme.

[49] Exclut les frais de conciergerie, car le coût des postes vacants a dépassé le coût de l'absentéisme pour ce groupe.

Tableau 18 – Coûts et financement du personnel suppléant du TVDSB par groupe d'employés, de 2020-2021 à 2024-2025[50]

Groupe d'employés	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Coûts des salaires et avantages sociaux des suppléants					
Enseignants de l'élémentaire	(22 290 153) $	(23 500 991) $	(24 610 724) $	(24 321 149) $	(20 082 564) $
Enseignants du secondaire	(6 499 742) $	(8 238 576) $	(7 184 122) $	(10 019 088) $	(8 189 567) $
Aides-enseignants	(1 486 713) $	(1 894 207) $	(4 644 319) $	(2 736 500) $	(1 668 235) $
Éducateurs de la petite enfance	(880 176) $	(1 272 788) $	(1 098 279) $	(1 419 262) $	(1 273 551) $
Directeurs d'école et directeurs adjoints	(823 859) $	(2 424 037) $	(1 910 243) $	(1 739 833) $	(1 652 135) $
Concierges[51]		(523 552) $	(911 508) $	(1 152 404) $	(1 095 492) $
Coût total	**(31 980 643) $**	**(37 854 150) $**	**(40 359 194) $**	**(41 388 236) $**	**(33 961 544) $**
Financement du personnel suppléant[52]					
Enseignants de l'élémentaire	9 155 337 $	9 567 548 $	9 895 861 $	10 125 509 $	8 360 879 $
Enseignants du secondaire	2 681 577 $	2 812 589 $	2 872 211 $	2 948 608 $	2 410 182 $
Aides-enseignants					
Éducateurs de la petite enfance	867 347 $	933 213 $	982 606 $	1 077 755 $	967 106 $
Directeurs d'école et directeurs adjoints					
Concierges					
Financement total	**12 704 260 $**	**13 313 350 $**	**13 750 677 $**	**14 151 872 $**	**11 738 167 $**
Total de la portion surfinancée (sous-financée)	**(19 276 382 $)**	**(24 540 799 $)**	**(26 608 516 $)**	**(27 236 364 $)**	**(22 223 377 $)**

Le TVDSB offre deux programmes clés pour faciliter et gérer la présence du personnel :

[50] Données fournies par le TVDSB.

[51] Les frais de conciergerie ont fait l'objet d'un suivi séparé en 2020-2021. Les données sur les coûts de la suppléance ne sont donc pas disponibles pour cette année scolaire. Il convient de noter que les coûts de 2020-2021 et de 2021-2022 ne sont pas complètement comparables car les postes vacants compensent les coûts de l'absentéisme pendant une grande partie de ces années scolaires.

[52] Les enseignants de l'élémentaire et du secondaire et les éducateurs de la petite enfance sont les seuls groupes d'employés qui comportent un repère de financement explicite pour les coûts de suppléance. Tout le financement présenté ici est basé sur les repères ministériels définis dans le guide technique et ne comprend pas les sources de financement supplémentaires qui pourraient être affectées à ce coût.

a) Programme d'aide aux employés de TELUS Santé : Le programme d'aide aux employés du TVDSB offre un soutien confidentiel pour les préoccupations liées au travail, à la santé et à la vie personnelle par téléphone, sur Internet ou au moyen d'une application mobile.

b) Programme de soutien à l'assiduité : En juin 2024, le ministère a publié la *note politique/programmes n° 171 : Programmes de soutien à l'assiduité* qui établit des attentes claires et uniformes pour les conseils scolaires concernant l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de soutien à l'assiduité.

Le TVDSB dispose d'un programme de soutien à l'assiduité qui est en vigueur depuis l'arbitrage de février 2014. Le délai d'admission des employés au programme de soutien à l'assiduité est de 14 jours et le programme comprend une période d'évaluation et trois phases.

Pendant cette période d'évaluation, les employés reçoivent une lettre et leur assiduité est évaluée pendant une période de suivi.[53] Après la période de suivi, les Ressources humaines émettent une lettre de la phase 1 et évaluent l'assiduité de l'employé lors de la période de suivi suivante afin de déterminer s'il y a des améliorations ou des préoccupations. Après cette deuxième période de suivi, si l'employé dépasse toujours le seuil, le coordonnateur du soutien à l'assiduité rencontre l'employé, son superviseur et le représentant du syndicat ou de l'association. L'employé passe ensuite à la phase 2 et est évalué lors de la période de suivi suivante. S'il y a peu ou pas d'amélioration, l'employé passe en phase 3 et le coordonnateur de l'aide à l'assiduité rencontre de nouveau l'employé, son superviseur et le représentant du syndicat ou de l'association. À l'issue de ce processus de la phase 3, le TVDSB étudie la question de façon plus approfondie et détermine les mesures supplémentaires à prendre, y compris un éventuel licenciement sans motif disciplinaire. Il importe de noter que le programme d'aide à l'assiduité du TVDSB est conforme à toutes les lois et conventions collectives applicables dans le cadre de l'administration de cette procédure par étapes.

Pour faciliter le retour au travail du personnel après un congé, le TVDSB offre deux programmes de retour au travail :

a) Le programme de soutien à la gestion de l'invalidité : Ce programme a pour but d'aider les employés qui ont été autorisés à reprendre leurs fonctions habituelles mais qui ont du mal à réussir leur retour au travail. L'équipe des capacités et du bien-être produit des rapports mensuels afin de déterminer quels employés répondent aux critères du programme, soit cinq absences ou plus pour cause de maladie. Les employés dont le nombre d'absences pour cause de maladie se situe entre 3 et 4,99 font l'objet d'un suivi toutes les deux semaines. L'équipe des capacités et du bien-être communique avec ces employés au moyen d'un appel de soutien initial, de communications de suivi et de demandes de documents médicaux si nécessaire et continuera ensuite de surveiller leurs absences. Si les employés ne collaborent pas avec l'équipe des capacités et du bien-être durant ce processus, d'autres interventions des Relations de travail peuvent être nécessaires.

[53] Pour les employés qui ont un contrat de 12 mois, la période de suivi est de 12 mois. Pour les employés ayant un contrat de 10 mois, la période de suivi est de 10 mois.

b) Le programme de retour au travail anticipé et sécuritaire : Ce programme a pour but de permettre à un employé blessé ou malade de retrouver un emploi convenable dans les meilleurs délais. Il s'agit d'adapter temporairement le travail en modifiant les tâches et en réduisant les heures de travail afin de tenir compte des éventuelles restrictions auxquelles l'employé pourrait être confronté pendant qu'il se rétablit.

Hypothèses

L'incidence d'un absentéisme supérieur à ce qui est financé au TVDSB a été évaluée sur la base des salaires et avantages sociaux du personnel suppléant en excluant les coûts de maintien de salaire des membres du personnel en congé de maladie. Les coûts de suppléance et le financement pour les années 2020-2021 à 2023-2024 correspondent aux coûts réels fournis par la direction. Les coûts de remplacement des salaires pour 2024-2025 ont été fournis par le TVDSB en date du 28 février 2025 et représentent environ la moitié (53 %) de l'année scolaire totale.

Ces coûts ont été répartis au prorata de l'année scolaire 2024-2025 complète, sur la base d'un taux d'achèvement arrondi de 50 % afin de tenir compte en partie de l'augmentation potentielle de l'utilisation des jours de congé généralement observée en fin d'année scolaire. Les montants de financement calculés pour 2024-2025 reposent sur le même rapport du financement aux coûts que pour l'année scolaire 2023-2024.

Tel que mentionné précédemment, le déficit de financement est basé sur les repères de financement du guide technique pour les enseignants de l'élémentaire et du secondaire et les éducateurs de la petite enfance et ne tient pas compte des sources de financement supplémentaires que le Conseil peut allouer pour atténuer le coût de l'absentéisme.

Tendances

Le TVDSB a indiqué à titre d'anecdote que le nombre des absences a diminué au cours de l'année scolaire 2024-2025 comme le montre une comparaison de chaque mois de l'année scolaire en cours, de septembre 2024 à février 2025, au mois correspondant de l'année scolaire 2023-2024. La direction a expliqué que le nombre des absences sans suppléance est en baisse, ce qui implique que les coûts liés au personnel suppléant encourus reflèteront correctement une baisse réelle de l'absentéisme, plutôt qu'une réduction des coûts attribuable à une pénurie de personnel suppléant pour ces postes. À environ 22,2 millions de dollars, le coût calculé du personnel suppléant pour 2024-2025 représente une amélioration d'environ 5 millions de dollars par rapport à l'année précédente.

Tous les groupes d'employés du TVDSB ont droit à onze jours de congé de maladie rémunérés à 100 % et à 120 jours d'invalidité de courte durée rémunérés à 90 %. Le tableau suivant présente le nombre moyen d'absences par groupe d'employés permanents pour les années scolaires 2020-2021 à 2023-2024, telles qu'analysées par le School Boards' Co-operative Inc. (SBCI). L'étude sur les absences a porté sur l'absentéisme de 2019-2020 à 2023-2024 dans 63 conseils scolaires participants de l'Ontario.

Tableau 19 – Nombre moyen des absences du TVDSB et de l'étude du SBCI par groupe d'employés permanents, de 2020-2021 à 2023-2024[54]

	2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
Groupe d'employés	**Moyenne du TVDSB**	**Moyenne de l'étude**	**Moyenne du TVDSB**	**Moyenne de l'étude**	**Moyenne du TVDSB**	**Moyenne de l'étude**	**Moyenne du TVDSB**	**Moyenne de l'étude**
Enseignants de l'élémentaire	13,3	13,9	15,0	16,8	14,3	15,9	13,2	15,6
Enseignants du secondaire	8,8	9,9	13,4	14,5	12,7	13,4	11,7	13,3
Aides-enseignants	14,8	17,7	17,7	22,1	16,1	22,1	16,9	22,5
Éducateurs de la petite enfance	11,4	13,7	19,1	20,7	17,5	20,4	15,6	19,8
Directeurs d'école et directeurs adjoints[55]			8,2	8,9	8,3	9,2	5,7	9,3
Concierges	12,8	17,0	13,6	19,8	15,0	20,0	17,2	20,7
Autres employés syndiqués	9,0	9,3	12,8	13,0	10,9	13,7	13,3	13,7
Autres employés non syndiqués	5,1	5,4	9,1	6,9	3,3	7,4	6,1	7,8
Tous les employés	**11,6**	**12,7**	**14,5**	**16,3**	**13,6**	**15,9**	**13,3**	**15,8**

Malgré l'augmentation du coût du personnel suppléant du TVDSB de 2020-2021 à 2023-2024, le conseil est toujours resté à au moins 1,1 jour en dessous de la moyenne de l'étude. Bien que le TVDSB ne connaisse pas le même taux d'absentéisme que d'autres conseils scolaires de la province, il importe de reconnaître que le TVDSB est le quatrième conseil scolaire public en importance de l'Ontario et que l'incidence de cet absentéisme demeure importante.

Le nombre total moyen des absences du TVDSB pour tous les groupes d'employés a atteint un maximum de 14,5 jours en 2021-2022, une année scolaire touchée par la pandémie de COVID-19 et les deux fermetures d'écoles qui en ont résulté, et a diminué de 0,9 jour en 2022-2023. Cette baisse s'est poursuivie pendant l'année scolaire 2023-2024 avec une réduction de 0,3 jour. Cette amélioration moyenne s'est traduite par une diminution du nombre des absences pour tous les groupes d'employés, à l'exception des aides-enseignants et des concierges. Cette tendance

[54] *Absence Study 2019-20 to 2023-24* (2024) de School Boards' Co-operative Inc.
[55] Les directeurs d'école et les directeurs adjoints ont été inclus dans le groupe des autres employés non syndiqués jusqu'à la création d'une catégorie d'étude autonome en 2021-2022.

générale à la baisse pourrait se poursuivre grâce à l'étendue des programmes offerts par le TVDSB à ses employés pour favoriser leur bien-être et leur assiduité ainsi qu'à l'effort concerté de la direction, ce qui pourrait se traduire par une baisse future du coût total du personnel de suppléance.

Le TVDSB reconnaît que l'absentéisme non coupable ou innocent est légitime. Cependant, plusieurs cas d'abus ont été documentés dans la province, ce qui accroît le scepticisme de la direction. Par exemple, le Toronto Catholic District School Board emploie deux enquêteurs privés qui ont observé cinq enseignants passer un jour de congé de maladie dans un casino de Niagara en 2024.[56]

Bien que les employés des conseils scolaires, en particulier les membres du personnel enseignant, soient un facteur important pour la réussite des élèves en milieu scolaire, d'autres facteurs influencent le rendement des élèves, de sorte qu'il est difficile d'isoler l'incidence directe de cet absentéisme au cours de la période visée. Les études quantitatives semblent limitées au Canada, mais l'influence de l'absentéisme a été étudiée aux États-Unis avant la période visée. Par exemple, le National Council on Teacher Quality a conclu que lorsque les enseignants s'absentent pendant dix jours, la baisse du rendement des élèves équivaut à la différence de rendement entre un enseignant débutant et un enseignant ayant deux ou trois années d'expérience.[57]

Comme l'indique le SBCI dans la lettre de présentation de l'étude sur les absences, « les membres du personnel des conseils scolaires sont leur atout le plus précieux et il reste essentiel pour assurer la réussite du conseil scolaire dans son ensemble, tant celle du personnel que celle des élèves, d'apporter un soutien opportun et proactif au bien-être des employés. » En influençant positivement les facteurs qui favorisent l'assiduité des employés, le TVDSB peut favoriser le bien-être des employés et le rendement des élèves.

[56] Toronto Star. *Toronto school boards catch, fire teachers for sick day lies* (2024).
[57] National Council on Teacher Quality. *Roll Call: The importance of teacher attendance* (2014).

2. Effectifs prévus

Tableau 20 – Tableau du facteur de déficit des effectifs prévus

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
2. Effectifs prévus				(3 486 774 $)	(2 383 201 $)

Aperçu

Chaque année, à partir de janvier, le TVDSB collabore avec différents services pour établir ses prévisions concernant les effectifs des élèves. Ces prévisions sont ensuite approuvées par le conseil d'administration et les conseillers scolaires avant d'être intégrées au budget et soumises au Ministère en juin. Le processus de prévision des effectifs est présenté en détail plus loin à la section 4.2.2 du rapport. Ces prévisions des effectifs sont essentielles pour le Conseil car elles constituent le fondement non seulement de la planification, mais aussi de l'établissement des revenus et des dépenses. La plupart des décisions en matière de dotation sont fondées sur les effectifs prévus en raison de la période fermée du 31 août pour les enseignants. Par conséquent, une partie des dépenses du TVDSB dépend de ces prévisions des effectifs établies à des fins d'estimation.

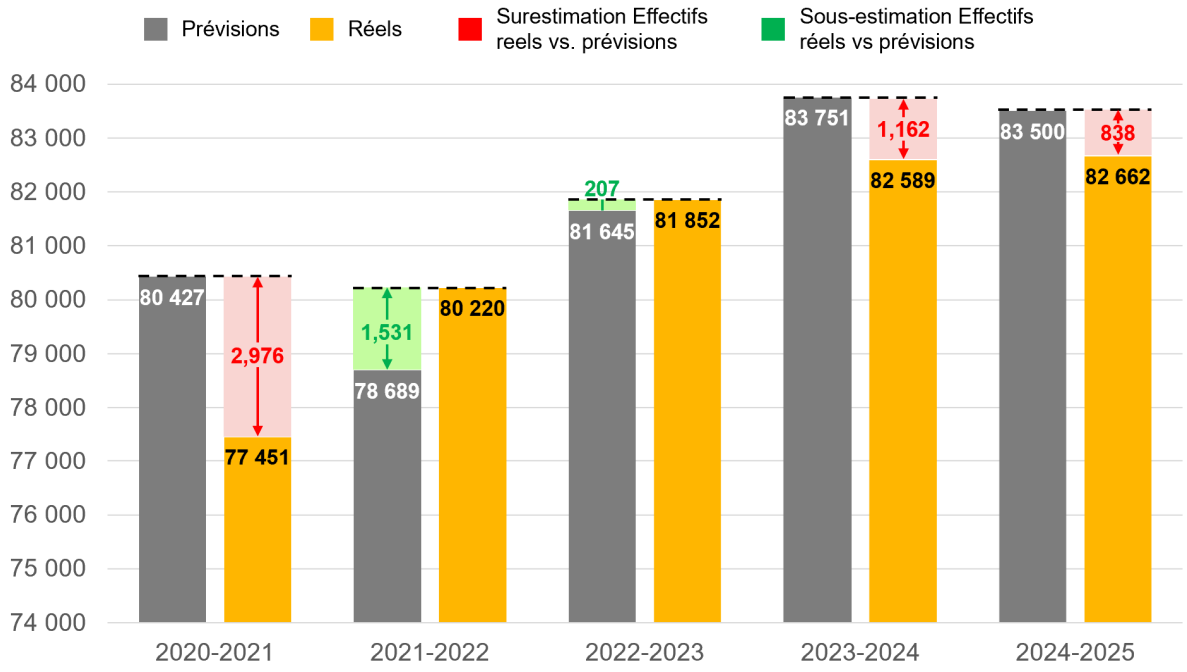
Hypothèses

Si les prévisions des effectifs du TVDSB, soumises en juin et mises à jour en décembre dans les prévisions budgétaires révisées (qui sont fondées sur les effectifs réels au 31 octobre et les prévisions pour mars), sont inférieures aux effectifs réels, le financement principal de l'éducation est réduit, ce qui oblige le conseil à fonctionner aux niveaux des dépenses budgétisées pendant un certain temps. Si les effectifs réels sont inférieurs aux prévisions budgétaires, comme cela a été observé au cours des deux dernières années, le TVDSB encourt des coûts supplémentaires qui ne correspondent pas au financement qui est basé sur les effectifs réels. L'excédent de dépenses estimé pour 2023-2024 et 2024-2025 a été calculé comme nous l'expliquons plus en détail ci-dessous.

Tendances

La Figure 4 ci-dessous présente les effectifs prévus pour les prévisions budgétaires, comparées aux chiffres réels, de 2020-2021 à 2023-2024. Pour 2024-2025, les prévisions sont comparées aux prévisions révisées.

Figure 4 – Effectifs prévus à la période des prévisions et des chiffres réels, élèves du conseil



En 2020-2021, le TVDSB a surestimé les effectifs des élèves du conseil de 2 976 élèves en raison de la pandémie de COVID-19. Malgré une surestimation de 2 976 élèves dans les prévisions par rapport aux chiffres réels (ce qui entraîne généralement un manque à gagner), le TVDSB a terminé l'année avec un excédent de 3,5 millions de dollars. Ce résultat contredit les estimations initiales qui prévoyaient un déficit de 9,3 millions de dollars. Ce redressement peut être attribué au fait que les revenus totaux réels du TVDSB ont été supérieurs de 7,3 millions de dollars aux prévisions, tandis que les dépenses réelles ont été inférieures de 4,6 millions de dollars aux prévisions. Cette augmentation des revenus est en partie attribuable à des montants ponctuels de stabilisation du financement accordés par le Ministère pour aider les conseils scolaires à faire face à la baisse imprévue des effectifs, car ils ne pouvaient pas ajuster rapidement leurs structures de coûts en raison de la pandémie de COVID-19. La diminution des dépenses liées aux élèves est attribuable à une réduction de 3,7 millions de dollars du coût des manuels et des fournitures.

En 2021-2022, le conseil scolaire a sous-estimé l'effectif de 1 531 élèves et les chiffres réels ont dépassé les montants budgétisés. De même, en 2022-2023, le nombre d'élèves enregistrés a dépassé les prévisions de 207 élèves. Selon la direction, cette augmentation est attribuable à la hausse des effectifs après la pandémie de COVID-19 et à la migration des familles vers la région du TVDSB. Par conséquent, le TVDSB a embauché davantage d'enseignants qui ont été financés par les subventions pour les besoins des élèves, en fonction de l'augmentation des effectifs des élèves.

En 2023-2024, le TVDSB a surestimé les effectifs de 1 162 élèves en termes de la comparaison des prévisions aux chiffres réels. En 2024-2025, il y a eu une nouvelle surestimation de 838 élèves. La direction a mentionné lors des entrevues que ses prévisions concernant les effectifs pour 2023-

2024 et 2024-2025 étaient trop ambitieuses, car les effectifs prévus liés aux nouveaux développements résidentiels et à la migration, comme ceux qui avaient été observés au cours des années précédentes, ne se sont pas concrétisés en raison de la hausse des taux d'intérêt et des taux hypothécaires, ainsi que du retour des familles dans la région du Grand Toronto suite à la reprise du travail en personne.

De plus, le TVDSB a également constaté que l'optimisation de la taille des classes n'avait pas été prise en compte adéquatement par l'ancien surintendant des RH et le directeur associé, ce qui a contribué à l'embauche d'un nombre excessif d'enseignants en 2023-2024 et 2024-2025. Lorsque les prévisions des effectifs sont soumises et saisies dans le logiciel de planification scolaire (LPS), l'outil génère des niveaux de dotation préliminaires pour les enseignants. Cependant, la direction a indiqué que les affectations de personnel ne sont pas toujours optimisées, de sorte que des ajustements doivent être apportés manuellement par le surintendant des RH afin d'assurer le respect des ratios des effectifs des classes et d'optimiser le nombre d'enseignants selon les besoins. Ce processus est présenté plus en détail à la section 4.2.2. Au moment de la rédaction du présent rapport, nous n'avons pas pu interroger l'ancien surintendant des ressources humaines qui était responsable des ajustements manuels qui n'ont pas été effectués au cours des deux dernières années, comme l'a indiqué la direction actuelle. Cette personne est partie en congé en septembre 2024 et n'était plus employée par TVDSB en date du 6 mars 2025.

Le TVDSB a souligné que le calendrier de l'obtention des chiffres révisés et réels des effectifs l'a empêché d'ajuster les dépenses assez rapidement pour tenir compte des réductions de revenus, ce qui a entraîné des manques à gagner totaux de 15,0 millions de dollars en 2023-2024 et de 11,1 millions de dollars en 2024-2025, comme l'indique le tableau 22 ci-dessous. Comme les prévisions budgétaires révisées sont soumises en décembre, la capacité du TVDSB de réduire les niveaux des dépenses au cours de l'exercice pour tenir compte de la baisse des revenus est limitée en raison des conventions collectives et des contrats. Par conséquent, la réduction des revenus a créé un déficit d'exercice car les dépenses correspondantes n'ont pas été ajustées en conséquence.

Tableau 21 – Déficit des revenus associé aux prévisions des effectifs, prévisions de 2023-2024 par rapport aux chiffres réels et prévisions de 2024-2025 par rapport aux prévisions budgétaires révisées

Élément	2023-2024	2024-2025
Baisse des effectifs	1 162	838
Allocation de fonctionnement générale (SIFE, Section 1A)	1 065 557 580 $	1 097 923 632 $
Élèves du conseil (SIFE, tableau 13)	82 589	82 662
Allocation de fonctionnement en fonction des élèves du conseil	12 902 $	13 282 $
Déficit de revenus	**14 991 871**	**11 128 281**

L'excédent de dépenses qui en résulte est attribuable en partie aux coûts des enseignants. Selon la direction, la baisse des effectifs a entraîné l'embauche d'un nombre excessif d'enseignants, notamment en raison de la date de la période fermée du 31 août, ce qui a entraîné un excédent de 50,7 ETP d'enseignants en 2023-2024 et de 36,3 ETP en 2024-2025. Cependant, le TVDSB a réussi à

réduire ces effectifs de 20,4 ETP d'enseignants au secondaire en décembre 2023-2024 et de 15,8 en décembre 2024-2025, ce qui a entraîné un excédent total de 30,3 ETP d'enseignants en 2023-2024 et de 20,5 en 2024-2025. Comme indiqué en détail au tableau 23 ci-dessous, l'incidence financière de cet excédent d'enseignants s'est élevé à 3,5 millions de dollars en 2023-2024 et à 2,4 millions de dollars en 2024-2025.

Tableau 22 – Incidence financière de l'excédent d'enseignants causé par la baisse des effectifs

Élément	2023-2024	2024-2025
Taille moyenne des classes (élémentaire et secondaire)	22,9	23,1
Excédent d'enseignants causé par la baisse des effectifs (ETP)	50,7	36,3
Nombre d'enseignants réduit selon les prévisions budgétaires révisées (ETP)	-20,4	-15,8
Excédent d'enseignants après la réduction (ETP)	30,3	20,5
Salaire moyen des enseignants (fourni par le TVDSB)	115 000 $	116 468 $
Incidence financière de l'excédent d'enseignants	**3 486 774 $**	**2 383 201 $**

À l'avenir, le TVDSB prévoit revenir à une approche plus prudente en matière de prévisions des effectifs pour l'année scolaire 2025-2026 en utilisant le minimum de référence des effectifs réels, sans apporter d'ajustement à la hausse pour tenir compte des nouveaux développements résidentiels et de la migration. Le Conseil mettra également en œuvre une optimisation de la taille des classes, une mesure qui n'avait pas été prise auparavant par l'ancien surintendant des RH, suite à des discussions avec la direction. Cette initiative pourrait réduire encore le nombre d'enseignants. Cependant, le TVDSB n'a pas fourni d'estimations précises de l'incidence. Cette stratégie devrait faciliter le renforcement de la dotation à partir des retenues, si nécessaire, en septembre 2025. Cette approche a pour but d'éviter les risques d'une surestimation des effectifs qui a entraîné un excédent de dépenses, comme ce fut le cas lors des années scolaires 2023-2024 et 2024-2025.

3. Dépenses pour la technologie et la cybersécurité

Tableau 23 – Tableau du facteur de déficit de la technologie et de la cybersécurité

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
3. Dépenses pour la technologie et la cybersécurité	(6 378 328 $)	(7 417 553 $)	(6 304 154 $)	(7 812 326 $)	(9 200 785 $)

Aperçu

Ce facteur de déficit est composé des dépenses pour les services de technologie de l'information (STI), notamment l'infrastructure, les applications, la gestion des services, l'administration et la sécurité. Comme l'a indiqué la direction, le TVDSB reçoit un financement pour l'achat d'ordinateurs de classe, un financement pour les appareils technologiques des élèves et un financement pour l'exploitation du réseau à large bande. Malgré cela, les dépenses de STI du TVDSB devraient dépasser le financement du Ministère d'au moins 9,2 millions de dollars au cours de l'année scolaire 2024-2025. La direction attribue cette pression financière à l'augmentation des coûts liés au soutien des initiatives de cybersécurité mises en œuvre en vertu de la *Loi de 2024 visant à renforcer la sécurité et la confiance en matière de numérique* concernant la protection des données des utilisateurs, la gouvernance de l'intelligence artificielle, la surveillance et le signalement en matière de cybersécurité, et la supervision des applications tierces. De plus, le repère du financement du Ministère n'a fait l'objet d'aucun ajustement inflationniste au cours des années scolaires 2020-2021, 2021-2022, 2023-2024 et 2024-2025, de sorte que l'écart entre le financement et les dépenses du TVDSB s'est creusé.

Il importe de noter que ce déficit de financement est basé sur les critères de financement du guide technique pour les ordinateurs de salle de classe, les appareils technologiques des élèves et l'exploitation du réseau à large bande, et ne tient pas compte des sources de financement supplémentaires que le conseil scolaire peut allouer pour atténuer le coût. Par exemple, les conseils scolaires peuvent utiliser une partie de leur allocation de fonctionnement du financement principal de l'éducation pour acquérir des immobilisations corporelles mineures.

Tableau 24 – Dépenses et financement des services de technologie de l'information, de 2020-2021 à 2024-2025

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Dépenses de STI					
Infrastructure	(4 041 842) $	(4 969 151) $	(4 875 041) $	(4 525 936) $	(5 509 470) $
Applications	(2 674 894) $	(2 997 608) $	(3 330 992$)	(4 318 080) $	(4 832 984) $
Gestion des services	(2 460 960) $	(2 942 586) $	(3 208 937) $	(4 112 554) $	(3 976 851) $
Administration	(106 995) $	(89 455) $	(130 026) $	(142 389) $	(136 700) $
Administrateur de la sécurité			(77 727) $	(80 340) $	(114 582) $
Total des dépenses pour les STI	**(9 284 691) $**	**(10 998 800) $**	**(11 622 723) $**	**(13 179 299) $**	**(14 570 587) $**
Financement des STI					
Financement total des STI	**2 906 363$**	**3 581 247$**	**5 318 569 $**	**5 366 973$**	**5 369 802$**
Écart de financement					
Partie surfinancée ou sous-financée	**(6 378 328) $**	**(7 417 553) $**	**(6 304 154) $**	**(7 812 326) $**	**(9 200 785) $**

Hypothèses

Les chiffres du financement et des dépenses de 2020-2021 à 2023-2024 sont des valeurs réelles déclarées par le TVDSB. Il importe toutefois de noter que les données de 2023-2024 sont considérées comme préliminaires jusqu'à ce que la version définitive des états financiers vérifiés pour cette période soit établie. Les données de 2024-2025 ont été fournies par le TVDSB sur la base de prévisions budgétaires révisées.

Tel qu'indiqué précédemment, ce déficit de financement est basé sur les repères de financement du guide technique pour les ordinateurs de classe, les appareils technologiques des élèves et l'exploitation du réseau à large bande et ne tient pas compte des sources de financement supplémentaires que le Conseil peut allouer pour atténuer le coût. Par exemple, les conseils scolaires peuvent utiliser une partie de leur allocation de fonctionnement du financement principal de l'éducation pour acquérir des immobilisations corporelles mineures.

Tendances

Les dépenses pour les STI ont augmenté de 5,3 millions de dollars depuis 2020-2021 et le TVDSB prévoit des dépenses de 14,6 millions de dollars en 2024-2025. La direction a expliqué que cette pression financière s'applique à tous les conseils scolaires de la province et n'est ni le seul fait du TVDSB ni entièrement dépendante de sa volonté. Depuis 2022-2023, le montant en dollars du financement est resté stable à environ 5,3 millions de dollars, tandis que les dépenses ont augmenté de 25,4 % au cours de la même période.

L'infrastructure est restée la principale catégorie de dépenses tout au long de la période et a connu entre les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025 des augmentations attribuables aux

ressources des centres de données et aux coûts du stockage infonuagique pour la prise en charge du système d'information scolaire (SIS) ASPEN du TVDSB.

Les coûts des applications ont augmenté de 81 % au cours de la période. La direction attribue cette croissance à la hausse des coûts annuels des licences ASPEN depuis 2021-2022, aux nouveaux outils utilisés pour la surveillance du réseau et de la sécurité, et à la migration de la planification des ressources de l'entreprises du TVDSB vers le nuage.

Les coûts de gestion des services ont également augmenté de 62 % entre 2020-2021 et 2024-2025. Cependant, ce coût a atteint un maximum de 4,1 millions de dollars en 2023-2024 et devrait se stabiliser à 4 millions de dollars d'ici à 2024-2025.

Le TVDSB a attribué cette hausse de 2023-2024 à l'augmentation du nombre des appareils pédagogiques acquis pour remplacer plus de 6 000 Chromebooks en raison des politiques appliquées par Google consistant à ne plus offrir le soutien de plus de 10 000 ordinateurs Windows vieillissants jugés incompatibles avec les systèmes d'exploitation modernes en 2024.

Les coûts administratifs sont restés stables au cours de la période. Les dépenses liées à l'administrateur de la sécurité ont été ajoutées au cours de l'année scolaire 2022-2023. Toutefois, ce coût est payé par le financement de l'exploitation du réseau à large bande. À l'avenir, l'écart de financement pourrait persister sans modifications des critères de financement liées à l'inflation. Toutefois, le TVDSB cherche à maintenir le total des dépenses liées aux STI à 14,6 millions de dollars pour l'année scolaire 2025-2026. Pour réduire les coûts de remplacement des appareils, la direction a suggéré d'allonger le cycle de remplacement de 6 à 9 ans à compter de l'année scolaire 2025-2026. Cependant, le TVDSB prévoit que ces économies seront compensées par l'augmentation des dépenses d'infrastructure liées aux services Internet et téléphoniques, avec l'ouverture de trois nouvelles écoles.

4. Contrat de transport[58]

Tableau 25 – Tableau des facteurs de déficit du contrat de transport

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
4. Contrat de transport					(3 034 529 $)

Aperçu

Le TVDSB reçoit du Ministère un financement pour le transport dans le cadre du Fonds pour le transport des élèves aux fins du financement principal de l'éducation. La formule de financement du transport des élèves a été mise à jour au cours de l'année scolaire 2023-2024 : le Ministère a fourni un financement de soutien à la transition de l'année scolaire 2023-2024 à l'année scolaire 2026-2027 afin de permettre aux conseils scolaires et à leurs consortiums de transport d'harmoniser leurs politiques et leurs coûts avec le cadre de financement.

[58] Comme l'explique le TVDSB, des pressions financières liées au transport sont apparues en 2024-2025 en raison du renouvellement des tarifs des contrats.

Tel qu'indiqué précédemment, le TVDSB est un partenaire de STS, un consortium de transport qui coordonne les services de transport et négocie avec les exploitants pour le compte du TVDSB et du LDCSB. À cause de différences de tarifs entre les exploitants et la direction du STS, les contrats de transport ont été soumis à l'arbitrage à l'été 2019 et le contrat arbitré est entré en vigueur pour l'année scolaire 2019-2020. Le contrat arbitré contenait une nouvelle clause relative au déplacement à vide, c'est-à-dire la distance parcourue par les exploitants sans élèves à bord. Par exemple, lorsqu'un autobus quitte la gare le matin et se rend à son premier point de ramassage, ou lorsqu'il dépose ses derniers passagers et retourne à la gare en fin de journée.

La clause stipule qu'un supplément de 6 % pour les minifourgonnettes et de 12 % pour tous les autres types de véhicules est ajouté au kilométrage total des itinéraires, ce qui entraîne une augmentation du coût des itinéraires. Selon le TVDSB et le STS, cette clause constitue une exception dans les contrats de transport de l'ensemble de la province et entraîne une pression financière particulière pour le TVDSB.

Le TVDSB a expliqué que le STS travaille avec les seuls exploitants de la région et que le contrat arbitré contient des clauses spécifiques qui entravent sa capacité à se procurer facilement des services auprès d'autres exploitants. Par exemple, si le STS lance une demande de propositions et que l'exploitant titulaire n'est pas retenu, l'exploitant retenu est tenu d'acheter les véhicules de l'exploitant titulaire et de prendre en charge ses employés autres que ceux de la direction. Par conséquent, la capacité du STS à conclure des contrats avec d'autres exploitants à des conditions potentiellement plus avantageuses est limitée. Le contrat a été renouvelé en 2024-2025 et le STS a négocié une prolongation de cinq ans, soit la période la plus courte que les exploitants étaient disposés à accepter, selon le STS.

Le contrat renouvelé comprend la clause relative au transport à vide arbitrée et un tarif journalier total majoré, composé d'un tarif de base, d'un tarif kilométrique variable, d'un tarif horaire supplémentaire et d'un tarif variable pour le carburant. Ces augmentations tarifaires ont entraîné un nouveau coût de transport non financé d'environ 3 millions de dollars pour le TVDSB au cours de l'année scolaire 2024-2025.

Les contrats de 2019-2020 et de 2024-2025 prévoient des augmentations annuelles des taux contractuels pour chaque année subséquente. Les taux de l'année précédente augmentent du plus élevé des deux montants suivants : l'augmentation annuelle de l'IPC « Tous les postes hormis l'énergie », calculée en date du 1er juillet qui précède le mois de septembre où l'augmentation du taux entre en vigueur, ou le pourcentage d'augmentation globale du financement du transport scolaire annoncé par le Ministère dans la catégorie « Mise à jour des coûts » ou l'équivalent, déduction faite des paiements de majoration ou de réduction du prix du carburant, s'ils sont inclus dans cette catégorie.

Les composantes du taux journalier total ont augmenté entre la première année du contrat arbitré de 2019-2020 et la première année du contrat renouvelé de 2024-2025. Pour tous les types de véhicules, le taux de base a augmenté de 32 %, le taux kilométrique variable de 21 % à 22 %, les taux des conducteurs et des préposés de 18 % et le taux variable du carburant de 25 % à 61 %.

Cette pratique consistant à augmenter les taux contractuels en fonction de l'IPC ou du financement du ministère si ce montant est plus élevé peut contribuer à créer une dépense

insoutenable (dans le cas où les taux augmentant en fonction de l'IPC), ce qui pose un défi pour le TVDSB dans le cadre du contrat existant avec ces exploitants.

Hypothèses

Le TVDSB a fourni les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025 selon lesquelles le montant du financement prévu pour le transport s'élève à 55 625 472 $ et le total des dépenses à 58 659 731 $, soit un écart négatif de 3 034 259 $. Ces prévisions sont fondées sur une simulation de STS qui tient compte de l'achalandage prévu du TVDSB, de l'assortiment de véhicules requis, du nombre d'itinéraires et des taux fixés dans le contrat de l'exploitant.

Tendances

Le TVDSB a expliqué qu'en raison des clauses contractuelles et de l'absence d'exploitants d'autobus supplémentaires dans sa zone de desserte, l'annulation du contrat n'est pas possible. En conséquence, le STS restera dans le contrat arbitré renouvelé tout au long de l'année scolaire 2028-2029.

Dans le cadre du financement du transport du Ministère, le TVDSB devrait recevoir un financement de 55,4 millions de dollars pour l'année scolaire 2024-2025, soit une augmentation de 3 % par rapport aux 53,9 millions de dollars de l'année scolaire 2023-2024. Dans le cadre de ce financement, le TVDSB a reçu un montant de transition de 13,5 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024. Ce montant a été réduit à 8,7 millions de dollars pour l'année scolaire 2024-2025.

Étant entendu que les conseils scolaires ont jusqu'au 31 août 2027 pour ajuster le modèle de service et les contrats afin de fournir des services dans les limites des nouveaux paramètres de financement, la direction prévoit que la pression financière s'accroîtra avec la période du contrat renouvelée et la perte du montant du financement de transition en l'absence de toute autre augmentation après l'année scolaire 2026-2027.

5. Programmes axés sur les besoins – éducation de l'enfance en difficulté

Tableau 26 – Tableau du facteur de déficit de l'éducation de l'enfance en difficulté

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
5. Programmes axés sur les besoins – Éducation de l'Enfance en Difficulté	(1 977 799 $)	(4 282 283 $)	(3 861 953 $)	(7 720 902 $)	(2 069 824 $)[59]

[59] Pour l'année scolaire 2024-2025, nous avons utilisé les données des prévisions budgétaires révisées du comité consultatif de l'éducation spécialisée du TVDSB en raison d'une erreur relevée par le TVDSB dans son formulaire de données A2 du SIFE. Ce formulaire concorde avec les données du comité consultatif, mais ce n'était pas le cas pour 2024-2025. Le TVDSB a indiqué qu'une erreur s'était glissée dans le formulaire de données A2 en raison de modifications apportées au financement principal de l'éducation en 2024-2025 et d'erreurs dans la saisie des données. Nous savons que le Conseil a déjà informé le Ministère de cette erreur. Il importe également de noter que le formulaire de données A2 est un tableau fourni à titre d'information qui n'a aucune incidence sur le rendement financier du Conseil.

Aperçu

Comme l'exige la *Loi sur l'éducation*, le TVDSB offre des programmes et des services d'Éducation de l'Enfance en Difficulté aux élèves ayant des besoins particuliers en matière d'éducation. Comme le soulignent les rapports annuels du comité consultatif de l'éducation de l'enfance en difficulté ('le comité') du TVDSB et comme le confirme le formulaire de données 2A du SIFE, le TVDSB a maintenu un déficit d'au moins environ 2 millions de dollars dans son programme d'éducation de l'enfance en difficulté de 2020-2021 à 2023-2024, ce qui a entraîné une hausse du déficit accumulé d'une année sur l'autre. Les programmes de 2024-2025 devraient soutenir un effectif quotidien moyen de 923,2 élèves, tout en générant un déficit d'environ 1,4 million de dollars.

L'éducation de l'enfance en difficulté est financée principalement par le Fonds pour l'éducation de l'enfance en difficulté, l'un des six fonds de la formule du financement principal de l'éducation (FPE). Les effectifs constituent un des principaux facteurs de coût du FPE. Le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté est limité : les revenus de ce financement ne peuvent être utilisées que pour financer les dépenses liées à l'éducation de l'enfance en difficulté. Les salaires et avantages sociaux constituent le principal facteur de coût de ce programme : 96 % du total des dépenses de 2024-2025 ont été consacrées à la rémunération des enseignants, des aides-enseignants, des professionnels et des paraprofessionnels. Les coûts supplémentaires comprennent le mobilier, l'équipement, les fournitures et les services. Le TVDSB a expliqué que les besoins des élèves peuvent varier d'un élève à l'autre et d'une année à l'autre, et que, par conséquent, la dotation n'est pas une fonction linéaire des effectifs du programme.

Selon la direction et le comité du budget et du déficit de financement du Council of Senior Business Officials (COSBO), il y a eu une augmentation du nombre du nombre des cas de besoins complexes du programme pendant la période visée par l'enquête. La somme liée à l' incidence spéciale est un élément qui a pour but de financer le soutien supplémentaire du personnel afin d'assurer la santé et la sécurité des élèves ayant des besoins exceptionnels et des autres élèves à l'école. Cependant, certains de ces cas complexes ne répondent pas aux lignes directrices concernant le droit à une demande relative à la partie de l'incidence spéciale, tout en nécessitant un soutien important en personnel et en fournitures.

Tel qu'indiqué dans le rapport des consultations sur le financement de l'éducation du COSBO de 2025-2026 fourni par le TVDSB, le repère du salaire utilisé dans les demandes relatives à la partie de l'incidence spéciale ne reflète pas le coût réel du soutien intensif dont ces élèves ont besoin, ce qui contribue à un déficit du financement du personnel. De plus, le TVDSB génère d'autres financements pour l'éducation de l'enfance en difficulté par élève qui peuvent être alloués à ces élèves.

Tableau 27 – Effectifs et déficit de l'éducation de l'enfance en difficulté, de 2020-2021 à 2024-2025

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Effectif quotidien moyen[60]					
Élèves de l'élémentaire	491,0	440,0	439,6	407,0	371,8
Élèves du secondaire	598,0	620,5	555,6	675,0	551,4
Nombre total d'élèves	**1 089,0**	**1 060,5**	**995,2**	**1 082,0**	**923,2**
États financiers					
Enveloppe transférée aux revenus	115 400 441 $	120 590 540 $	124 516 393 $	134 543 846 $	155 858 743 $
Dépenses supplémentaires de l'enveloppe	(117 378 240 $)	(124 872 823 $)	(128 378 346 $)	(142 264 748 $)	(157 928 567 $)
Déficit	(1 977 799 $)	(4 282 283 $)	(3 861 953 $)	(7 720 902 $)	(1 444 306 $)

Hypothèses

Les chiffres des effectifs et des données financières de 2020-2021 à 2023-2024 sont des valeurs réelles déclarées par le TVDSB. Il importe toutefois de noter que les données de 2023-2024 sont considérées comme préliminaires jusqu'à l'établissement de la version définitive des états financiers vérifiés pour cette période. Les données de 2024-2025 ont été fournies par le TVDSB sur la base des prévisions budgétaires révisées soumises en décembre 2024. Il importe également de noter que les chiffres de l'EQM fournis concernent exclusivement les élèves de l'éducation de l'enfance en difficulté des classes distinctes et ne reflètent donc pas l'effectif total du programme.

Tendances

Pendant la période visée par l'enquête, le déficit de l'éducation de l'enfance en difficulté a atteint un maximum de 7,7 millions de dollars au cours de l'année scolaire 2023-2024, les dépenses du programme ayant augmenté de 10,8 % pour atteindre 142,3 millions de dollars entre 2022-2023 et 2023-2024. Une partie de cette augmentation est attribuable à l'abrogation du projet de loi 124 et à l'augmentation des coûts de la rémunération du personnel enseignant, y compris des aides-enseignants, qui en a résulté. Cette dépense a toutefois été compensée par le financement accordé par le gouvernement pour rémunérer le personnel : le financement total de l'éducation de l'enfance en difficulté a augmenté de 10 millions de dollars au cours de la même période.

Entre 2022-2023 et 2023-2024, l'EQM de l'éducation de l'enfance en difficulté a augmenté de 8,7 %. L'EQM de 86,8 attribuable aux nouveaux élèves présentait une complexité variable et des

[60] L'effectif quotidien moyen (EQM) est une mesure des effectifs scolaires en équivalents temps plein, calculée à partir de la moyenne des deux dénombrements des effectifs effectués en octobre et en mars. L'EQM indiqué pour l'éducation de l'enfance en difficulté concerne exclusivement les élèves des classes distinctes.

besoins en ressources particuliers, ce qui a contribué aux dépenses non liées au projet de loi 124 et a entraîné une hausse du déficit d'exercice. À chaque année marquée par une augmentation de l'EQM, le déficit de l'éducation de l'enfance en difficulté s'est aggravé par rapport à l'année précédente. Ceci pourrait indiquer que le financement total ne correspond pas aux dépenses variables engagées par le TVDSB pour chaque nouvel élève.

Le TVDSB prévoit une baisse de 15 % de l'EQM de l'éducation de l'enfance en difficulté entre 2023-2024 et 2024-2025. La direction a expliqué que les effectifs de l'éducation de l'enfance en difficulté sont établis en fonction des besoins et que, par conséquent, les effectifs peuvent varier au fil des années d'école élémentaire et secondaire des élèves. De plus, les élèves du secondaire représentent la part la plus importante des effectifs de l'éducation de l'enfance en difficulté (62 %) et devraient être à l'origine de la baisse totale des effectifs qui pourrait refléter le fait qu'une partie des élèves obtiennent leur diplôme en 2023-2024 et ne s'inscrivant donc pas à l'éducation de l'enfance en difficulté en 2024-2025. Malgré une baisse des effectifs de 158,8 élèves, le TVDSB s'attend à recevoir un financement supplémentaire de 21,3 millions de dollars tandis que les dépenses devraient augmenter de 15,6 millions de dollars, ce qui montre qu'il y a eu une amélioration en cours d'exercice de la situation déficitaire du programme pour l'année scolaire 2024-2025.

6. Superviseurs - palier élémentaire

Tableau 28 – Tableau du facteur de déficit des superviseurs de l'école élémentaire

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
6. Superviseurs -palier élémentaire	(485 292 $)	(262 967 $)	(1 821 491 $)	(2 690 057 $)	(1 234 815 $)

La direction a indiqué que pendant la pandémie de COVID-19, le nombre des superviseurs au palier élémentaire a augmenté pour soutenir les écoles. Ces dépenses supplémentaires ont été partiellement couvertes par des mesures de financement temporaires liées à la COVID-19. Cependant, ce financement a cessé après l'année scolaire 2021-2022, ce qui a créé une pression financière que le TVDSB n'a pas pu gérer rapidement. Le TVDSB a communiqué le montant du financement reçu du Ministère pour couvrir les dépenses associés aux superviseurs du palier élémentaire, ainsi que le total des dépenses connexes, de 2020-2021 à 2024-2025, tel qu'indiqué ci-dessous.

Tableau 29 – Financement et dépenses des superviseurs - palierélémentaire

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Financement	1 486 622 $	2 606 355 $	1 638 469 $	1 783 970 $	1 854 885 $
Dépenses	1 971 914 $	2 869 322 $	3 459 960 $	4 474 027 $	3 089 700 $
Écart	**(485 292 $)**	**(262 967 $)**	**(1 821 491 $)**	**(2 690 057 $)**	**(1 234 815 $)**

À l'été 2023, les superviseurs au palier élémentaire ont choisi de se syndiquer, ce qui a entraîné une augmentation des effectifs car la syndicalisation a eu lieu après la pandémie, alors que les effectifs étaient déjà élevés.

Par conséquent, les dépenses ont commencé à dépasser le financement, ce qui a été aggravé par la suppression du financement des superviseurs au palier élémentaire lié à la COVID-19 à la fin de l'année scolaire précédente.

L'année scolaire 2023-2024 est également influencée par le projet de loi 124, qui a augmenté les taux de salaire, comme nous l'avons mentionné dans la section précédente sur les tendances des revenus. De plus, le TVDSB a indiqué que les effectifs des superviseurs au palier élémentaire sont restés élevés en raison des difficultés de la supervision des écoles et de l'existence de postes vacants.

Dans les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025, il est prévu que le déficit de financement diminuera grâce à une stabilisation de l'absentéisme et à une amélioration de la surveillance des effectifs des superviseurs au palier élémentaire. Bien qu'il y ait des signes d'amélioration, le TVDSB a indiqué qu'un manque à gagner d'environ un million de dollars est quand même prévu, principalement en raison des problèmes de postes vacants et de l'effectif de protection établi par la convention collective. La direction étudie activement les possibilités d'économies qui sont présentées plus en détail à la section 4.2.3.

7. Augmentations du RPC et de l'AE

Tableau 30 – Tableau du facteur de déficit du RPC et de l'AE

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
7. Aumentations du RPC et de l'AE		(826 199 $)	(990 022 $)	(1 985 587 $)	(989 844 $)

Aperçu

Selon la direction, le TVDSB a été confronté à des augmentations de coûts non financées et indépendantes de sa volonté en raison de modifications des plafonds de rémunération et des augmentations des taux de cotisation au RPC et à l'AE. La direction a souligné que les repères du financement des prestations du financement principal de l'éducation n'ont pas été ajustés pour tenir compte de ces augmentations imposées par le gouvernement fédéral depuis 2016. Les réformes des prestations amorcées en 2016 ont entraîné une augmentation progressive des taux de cotisation au RPC, tant pour les employés que pour les employeurs, le taux des employeurs étant passé de 4,95 % en 2019 à 5,95 % en 2023. Une bonification du RPC en 2024 a créé un palier de cotisation supplémentaire, les taux des employeurs étant fixés à 4,00 % pour les gains admissibles. Le taux de l'AE du TVDSB a diminué en passant de 1,88 % en 2016 à 1,66 % en 2024. Toutefois, le plafond des gains est passé de 50 800 $ à 63 200 $ au cours de la même période.

Selon les prévisions budgétaires révisées du SIFE et les estimations de la direction, en raison des repères du financement fixés aux niveaux de 2016-2017 et de la réforme du 1er janvier 2019, le coût cumulé non financé de ces prestations pourrait atteindre environ 13,8 millions de dollars au cours de l'année scolaire 2024-2025.

Tableau 31 – Coûts du RPC et de l'AE, de 2020-2021 à 2024-2025

Prestations	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Coût du RPC	(26 860 107 $)	(29 461 644 $)	(32 525 666 $)	(38 548 771 $)	(41 868 576 $)
Coût de l'AE	(10 105 024 $)	(10 738 745 $)	(11 625 646 $)	(13 696 201 $)	(13 970 361 $)
Coût total	(36 965 131 $)	(40 200 389 $)	(44 151 312 $)	(52 244 972 $)	(55 838 937 $)
Partie (sous-)financée cumulative[61]	(8 959 832 $)	(9 786 031 $)	(10 776 052 $)	(12 761 639 $)	(13 751 484 $)
Coût différentiel[62]		(826 199 $)	(990 022 $)	(1 985 587 $)	(989 844 $)

Hypothèses

Le TVDSB a calculé la partie non financée de ces prestations en évaluant le coût de la dotation et les taux de rémunération pour 2024-2025 aux taux du RPC et de l'AE de 2016-2017 et de 2024-2025. La différence représente la partie non financée résultant des repères de financement statiques et de la réforme des prestations. Cette différence a ensuite été comparée au coût total du RPC et de l'AE des prévisions bugétaires révisées pour 2024-2025, ce qui a révélé que 29 % et 12 % des coûts du RPC et de l'AE, respectivement, pourraient dépasser le niveau de financement de base pour l'année scolaire 2024-2025. Ces proportions ont ensuite été appliquées aux coûts réels des prestations pour les années scolaires 2020-2021 à 2023-2024 afin d'estimer le déficit de financement par année. La différence entre ces valeurs représente le coût différentiel annuel.

Tendances

Les cotisations au RPC et à l'AE étant calculées en fonction des gains des employés, le coût total de ces prestations devrait continuer de croître à mesure que les salaires des groupes d'employés augmentent suite aux négociations collectives. Sans modification des repères du financement, le déficit de financement de ces coûts devrait continuer de s'accroître.

8. Structures portatives – Dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil

Tableau 32 – Tableau des facteurs de déficit liés aux structures portatives

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
8. Structures portatives – Dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil	(239 190 $)	(353 899 $)	(557 652 $)	(644 974 $)	(644 974 $)

[61] Cette partie est la valeur cumulative du coût sous-financé depuis l'année scolaire 2016-2017 en raison des repères du financement non ajustés et de l'adoption des réformes des cotisations en janvier 2019. Par conséquent, le chiffre de 2020-2021 est la valeur cumulative du coût sous-financé depuis l'année scolaire 2016-2017.

[62] Comme l'année 2019-2020 est antérieure à la période visée, le coût différentiel propre à 2019-2020 à 2020-2021 n'a pas pu être calculé.

Aperçu

Nous savons que le TVDSB finance des projets d'immobilisations grâce à des dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil pour différents postes, notamment la rénovation des écoles et des bureaux, l'aménagement de parcs de stationnement et d'autres catégories. La direction a indiqué que, bien que ces dépenses contribuent au déficit, les structures portatives représentent une part importante des dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil qui ont une incidence sur le déficit. Les structures portatives ont été achetées initialement grâce à des dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil durant l'année scolaire 2019-2020, en réponse à la croissance des effectifs du TVDSB. Le conseil a ensuite également acheté des structures portatives grâce à des dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil pour les années scolaires 2021-2022 et 2022-2023. Le TVDSB a indiqué qu'il pouvait recourir à trois types de sources de financement en fonction de ses besoins particuliers pour financer l'achat, la réinstallation, la location, le remplacement ou la réparation des structures portatives :

Tableau 33 – Sources de financement pour les structures portatives

Source du financement	Contexte et utilisation du financement, d'après la direction
1. Installations d'accueil temporaires	Le montant de cette subvention provient d'une allocation provinciale de 40 millions de dollars répartie entre tous les conseils scolaires de l'Ontario. D'après nos entrevues, ce montant est resté inchangé depuis de nombreuses années. Le montant alloué au TVDSB peut servir à l'achat de nouvelles structures portatives, à la réinstallation des structures portatives existantes ou à la location de structures portatives.
2. Financement pour la réfection des écoles	Cette subvention peut être affectée au remplacement, à la réparation ou à l'entretien des structures portatives mais n'est pas disponible pour en acheter de nouvelles.
3. Dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil	Lorsque les autres sources de financement des immobilisations sont entièrement utilisées, le TVDSB peut utiliser les éléments sous-utilisés de son budget de fonctionnement ou les dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil provenant de son excédent accumulé pour financer des projets liés aux structures portatives.

Au cours des trois années pendant lesquelles le TVDSB a dû acheter des structures portatives en raison de la croissance des effectifs, il avait déjà utilisé la totalité du financement des installations d'accueil temporaires (point 1 ci-dessus) et n'a pas pu utiliser le financement pour la réfection des écoles (point 2). En conséquence, le TVDSB a eu recours aux dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil pour financer l'achat de nouvelles structures portatives à hauteur de 4 millions de dollars en 2019-2020, de 4,5 millions de dollars en 2021-2022 et de 3,2 millions de dollars en 2022-2023. Ce financement sous forme de dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil sont capitalisées et amorties au fil du temps selon le tableau suivant :

Tableau 34 – Tableau de l'amortissement des dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil pour les achats de structures portatives

	Amortissement en cours d'exercice				
Structures portatives achetées en	**2020-2021**	**2021-2022**	**2022-2023**	**2023-2024**	**2024-2025**
2019-2020 (31 nouvelles structures portatives achetées)	(239 190) $	(239 190) $	(239 190) $	(239 190) $	(239 190) $
2021-2022 (39 nouvelles structures portatives achetées)	S.O.	(114 709) $	(235 945) $	(236 290) $	(236 290) $
2022-2023 (35 nouvelles structures portatives achetées)	S.O.	S.O.	(82 517) $	(169 494) $	(169 494) $
Amortissement total en cours d'exercice	**(239 190) $**	**(353 899) $**	**(557 652) $**	**(644 974) $**	**(644 974) $**

Hypothèses

Les chiffres de l'amortissement pour les années 2020-2021 à 2022-2023 sont tirés des données réelles du SIFE sur l'amortissement des immobilisations engagées (colonne 6) du tableau 5.5. Les valeurs pour 2023-2024 sont basées sur les états financiers vérifiés réels préliminaires, tandis que les données pour 2024-2025 sont basées sur les prévisions budgétaires révisées.

Tendances

L'incidence sur le déficit net des dépenses en immobilisations prises en charge par le conseil liée à l'amortissement des structures portatives est passé de 239 000 $ à 644 000 $. En janvier 2025, le TVDSB a bénéficié d'une exemption de 12,5 millions de dollars du produit d'aliénation pour reconstituer son excédent accumulé, utilisé pour financer l'achat de ces structures portatives suite à la pandémie de COVID-19. Cet ajustement éliminera l'incidence sur le déficit liée aux structures portatives pour l'exercice 2024-2025 et les exercices suivants. Cependant, d'autres projets d'immobilisations pourraient engendrer des pressions supplémentaires sur le déficit au cours des années ultérieures.

9. Projet de loi 124

Tableau 35 – Tableau du facteur de déficit lié au projet de loi 124

Incidences sur le déficit	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
9. Projet de loi 124	Non chiffrable	Non chiffrable	Non chiffrable	Non chiffrable	Non chiffrable

Aperçu

Le projet de loi 124, connu sous le nom de *« Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures »*, est une mesure législative adoptée par le gouvernement de l'Ontario le 7 novembre 2019. Cette loi imposait un plafond annuel de 1 % aux augmentations salariales des employés du secteur public pour trois ans. Le projet de loi 124 a fait l'objet de nombreuses critiques et contestations judiciaires car les syndicats et les défenseurs des droits du secteur public ont soutenu qu'il portait atteinte aux droits à la négociation collective et ne tenait pas compte des ajustements liés à l'inflation. Le 29 novembre 2022, un juge de la Cour supérieure de l'Ontario a déclaré le projet de loi 124 inconstitutionnel. Le 23 février 2024, le gouvernement de l'Ontario a abrogé le projet de loi 124 dans son intégralité, de sorte que les employés du secteur public ont maintenant droit à des redressements de paye rétroactifs financés par le gouvernement de l'Ontario.

Hypothèses

Comme l'a expliqué le TVDSB, le montant financé réel de ces paiements rétroactifs n'a pas été confirmé au moment de la rédaction du présent rapport. Cependant, comme l'indique le budget du conseil 2024-2025, *« … le montant financé réel ne devrait pas être connu avant 2024-2025 »*. Par conséquent, l'incidence direct du projet de loi 124 sur les salaires et les avantages sociaux n'est pas chiffrable au moment de la rédaction du présent rapport. Cependant, le 31 mars 2025, le Ministère a alloué un financement supplémentaire aux conseils scolaires aux fins de la mise en œuvre du projet de loi 124 et du paiement des coûts des conventions collectives.

Le financement supplémentaire du TVDSB se monte à 7,8 millions de dollars et, en date du 3 avril 2025, la direction estime que 7,1 millions de dollars de ce financement seront consacrés aux salaires mis à jour et à l'impôt-santé des employeurs, conformément aux conditions d'emploi[63] des directeurs d'école et des directeurs adjoints pour 2023-2027. Les 0,7 million de dollars restants représentent des revenus supplémentaires pour les coûts associés inclus dans les dépenses prévues pour 2024-2025 et contribueront à la réduction du déficit.

Il importe de noter que la hausse des coûts liés aux prestations du RPC et de l'AE et au personnel suppléant est en partie attribuable aux redressements de paye rétroactifs et à la liberté de négociation collective. De plus, le TVDSB a encouru des coûts supplémentaires liés aux finances, à la paie et aux ressources humaines en raison de la charge de travail en heures supplémentaires liée au projet de loi 124.

Tendances

Les paiements rétroactifs découlant de l'abrogation du projet de loi 124 représentent un coût de rattrapage ponctuel financé par le gouvernement. À l'avenir, le TVDSB s'attend à encourir une hausse des coûts salariaux par employé en raison de la suppression de ce plafond d'augmentation

[63] Les conditions mises à jour correspondent à une année de travail de 12 mois, contre 10 mois auparavant. Ce montant sera comptabilisé à la fois en revenus et en dépenses en 2024-2025 et n'aura donc aucune incidence sur le déficit.

salariale qui permettra de disposer d'une plus grande flexibilité dans les futures conventions collectives.

Autres facteurs de déficit

En plus des neuf principaux facteurs de déficit énumérés ci-dessus, le TVDSB a noté que d'autres facteurs influencent également sa situation financière :

Enseignants du secondaire

Le TVDSB a fourni des renseignements concernant les effectifs prévus des enseignants du secondaire pour l'année scolaire 2025-2026 afin de déterminer le nombre d'enseignants du secondaire qui ne seront pas financés sur la base des prévisions budgétaires de la formule de financement,[64] par rapport aux niveaux de dotation nécessaires pour se conformer aux conventions collectives, aux programmes de spécialisation en éducation technologique et aux exigences relatives à la taille des classes.

Pour répondre à ces exigences, certaines écoles ont besoin d'enseignants supplémentaires en de ce que prévoit la formule de financement. Selon la direction, ce besoin découle du fait que les petites écoles ont de plus petites classes, de la présence de programmes de spécialisation en éducation technologique et de conventions collectives qui limitent la capacité du TVDSB à optimiser les niveaux de dotation.

Selon des calculs préliminaires communiqués par le TVDSB en avril 2025, 25,8 ETP supplémentaires seront nécessaires en sus de de la formule de financement pour l'année 2025-2026, ce qui entraînera une pression financière d'environ 3 millions de dollars. Cet excédent de dotation en enseignants du secondaire met en évidence les défis structurels auxquels le TVDSB est confronté lorsqu'il doit faire correspondre les effectifs des enseignants à ses besoins tout en respectant la formule de financement.

Inflation et hausse des coûts

La période de 2020-2021 à 2024-2025 a été marquée par une forte inflation et des contraintes exercées sur la chaîne d'approvisionnement qui ont entraîné une hausse des dépenses opérationnelles dans différents domaines, notamment les fournitures et services, la technologie et les ressources pédagogiques.

La direction a indiqué que ces difficultés ont été aggravées par le fait que certains repères de financement n'ont pas suivi l'inflation, ce qui a accentué la pression sur le déficit.

4.2.2. Examen du processus d'établissement du budget du conseil scolaire

Résumé

La présente section présente le processus d'établissement du budget du TVDSB en fournissant des détails sur l'évaluation annuelle du budget réalisée à partir des prévisions, des prévisions

[64] Le TVDSB a formulé des hypothèses concernant la formule de financement afin d'estimer le nombre d'enseignants du secondaire. Ces hypothèses ont été communiquées par le TVDSB le 7 avril 2025 et sont utilisées par la direction pour la dotation préliminaire en enseignants du secondaire pour l'année scolaire 2025-2026.

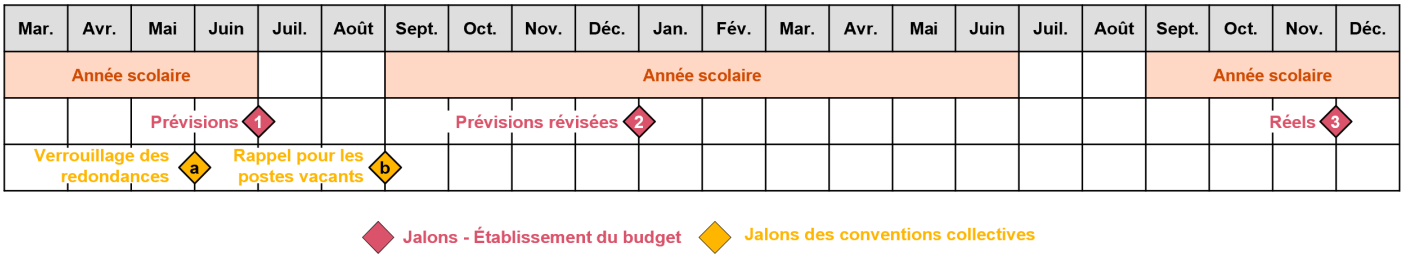
révisées et des chiffres réels, ainsi que sur le processus de suivi et les mesures correctives en cours d'exercice. Elle comprend une section consacrée au processus de prévision des effectifs, suivie d'une analyse des écarts entre les prévisions, les prévisions révisées et les chiffres réels.

Le processus d'établissement du budget commence huit mois avant la soumission des prévisions budgétaires en juin. Il comprend les prévisions des effectifs et est examiné par plusieurs intervenants, notamment le personnel du ministère, le conseil administratif et les conseillers scolaires, avant d'être soumis au ministère. Les prévisions budgétaires révisées sont soumises en décembre, trois mois après le début de l'année scolaire. En 2023-2024 et 2024-2025, le TVDSB a surestimé ses effectifs dans ses prévisions, ce qui a entraîné un manque à gagner des revenus lorsque les effectifs réels ont été financés. Le conseil n'a pas été en mesure d'ajuster ses dépenses rapidement lorsque les pressions financières sont devenues apparentes pendant la période des prévisions budgétaires révisées et plus tard dans l'année. Par conséquent, le TVDSB a dû embaucher des enseignants supplémentaires et a encoru des dépenses qui ne pouvaient pas être annulées en raison des obligations contractuelles.

L'écart entre les prévisions budgétaires et les chiffres réels qui est abordé en détail plus loin dans la présente section, est principalement attribuable à l'augmentation des effectifs de 2020-2021 à 2022-2023, à la hausse des dépenses pour le personnel suppléant entraînée par l'absentéisme qui a touché toutes les années depuis 2020-2021, et aux paiements rétroactifs liés au projet de loi 124 qui ont eu une incidence sur les années 2023-2024 et 2024-2025.

Processus d'évaluation du budget

Figure 5 – Jalons : Établissement du budget et conventions collectives



1. Prévisions budgétaires

Hypothèses préliminaires concernant le budget : Le processus d'établissement du budget débute en octobre de l'année qui précède l'année scolaire. Le comité consultatif sur la planification et l'établissement des priorités élabore alors les hypothèses préliminaires sur le budget et les principes directeurs qui guident son établissement.

Le comité consultatif sur la planification et l'établissement des priorités est composé de treize conseillers scolaires[65] et leur mandat consiste à recevoir et à fournir des renseignements et des

[65] Selon la direction du TVDSB, cette pratique est courante dans tous les conseils scolaires. Par exemple, le comité de la planification et de l'établissement des priorités du conseil scolaire du district de Toronto est composé des 22 conseillers scolaires.

conseils collaboratifs ainsi qu'à faire des recommandations aux conseillers scolaires sur des questions relatives aux finances, aux services des installations et à la planification des immobilisations, au transport des élèves, aux ressources humaines et aux questions actuelles et urgentes conformément à la L*oi sur l'éducation* et aux autres lois applicables, aux politiques et procédures pertinentes du TVDSB et au plan stratégique pluriannuel.[66]

Journées de planification du surintendant : Au cours des années précédentes, les journées de planification des surintendants se déroulaient sous forme de séances d'une demi-journée en janvier ou en février pour discuter des éléments budgétaires essentiels, tels que les effectifs prévus, les excédents ou déficits prévus et les hypothèses sous-jacentes de ces projections. Cependant, le TVDSB a annoncé une modification de ce processus pour l'année scolaire 2024-2025.

Les questions relatives au budget et les autres sujets clés sont désormais abordés chaque lundi lors des réunions du conseil administratif auxquelles participent tous les surintendants du Conseil, ainsi que le directeur et le directeur associé.

Commencement de l'établissement du budget dans Questica : En février, le service financier du TVDSB utilise Questica, l'outil logiciel budgétaire utilisé depuis 2019-2020 pour soumettre à tous les titulaires de budget un portail pour l'élaboration d'un budget de fonctionnement préliminaire. Les titulaires de budget collaborent avec leurs équipes respectives pour prévoir les besoins financiers de chacun de leurs comptes. Ils s'appuient sur les montants et les chiffres réels des budgets passés, des considérations sur l'avenir, les prévisions des effectifs, les modifications du financement, les besoins opérationnels, les chiffres de la dotation et les contrats. Questica exige des titulaires de budget qu'ils justifient les chiffres à l'aide de descriptions et de détails. L'exercice est à base zéro, ce qui signifie que chaque compte doit être reconstitué de A à Z, chaque année. L'outil d'établissement du budget fonctionne selon un système fondé sur l'approbation avec un processus de flux de travaux à plusieurs approbations. Les titulaires de budget doivent soumettre leurs budgets préliminaires aux fins de leur examen à leur surintendant qui peut soit approuver le budget, soit demander des modifications (diminution) s'il y a des questions ou des préoccupations. Un processus comparable est mis en œuvre lorsque les surintendants soumettent leur budget approuvé au directeur associé et au cadre de direction qui approuvent ou diminuent les budgets aux fins de leur inclusion dans le budget préliminaire soumis à la fin de mars.

Prévisions des effectifs et début de la dotation : En mars, le service de planification du TVDSB fournit les effectifs prévus des écoles élémentaires qui sont examinées par le service des finances et approuvés par le conseil administratif. Ce dernier est composé de tous les surintendants, du conseiller en droits de la personne et en équité et du responsable des questions autochtones.[67] Une fois l'approbation obtenue, le service des finances met à jour les feuilles de dotation des enseignants de l'élémentaire à partir des effectifs prévus approuvés et les transmet au service des ressources humaines afin de le guider dans le processus de dotation en enseignants de

[66] Extrait de la page Web des comités du conseil du TVDSB, en date de mars 2025.
[67] Le conseil administratif est une réunion hebdomadaire tenue avec le directeur de l'éducation et le directeur associé pour examiner les questions et les décisions relatives au conseil scolaire.

l'élémentaire. Le même processus a lieu plus tard en mars ou avril pour les effectifs du secondaire.

Établissement de la version définitive du budget préliminaire harmonisée avec les subventions ministérielles : De mars à mai, les discussions sur le budget et les ajustements ont lieu lors des réunions hebdomadaires du conseil administratif qui sont axées sur les budgets des services et les prévisions des recettes. Les principales activités comprennent la présentation et l'annonce du financement principal de l'éducation, les prévisions des effectifs présentées à la réunion du comité consultatif sur la planification et l'établissement des priorités et l'élaboration du document budgétaire préliminaire par le service des finances. Le délai à respecter pour parachever ces éléments est court, compte tenu de la publication des subventions ministérielles.

Approbations du budget préliminaire : En juin, le budget préliminaire est présenté aux conseillers scolaires. Cette présentation est suivie d'une discussion menant à son approbation. Après son approbation par les conseillers scolaires, le public est invité à soumettre des commentaires écrits ou à participer à des délégations en personne pour discuter du budget. À la mi-juin, il y a un débat sur le budget et son approbation est recommandée lors d'une réunion spéciale du comité consultatif sur la planification et l'établissement des priorités à laquelle assistent tous les conseillers scolaires. Après que le comité consultatif sur la planification et l'établissement des priorités ait accordé son approbation, le budget final est approuvé par les conseillers scolaires avant le 30 juin.

Soumission du budget au Ministère : Le budget est soumis au Ministère le 30 juin par l'entremise du SIFE.

Téléchargement du budget dans le système comptable : En septembre, les budgets sont chargés dans le système K212 Finance (le système comptable du TVDSB) pour être utilisés par le titulaire du budget.

2. Prévisions budgétaires révisées

Préparation des prévisions budgétaires révisées : De novembre à décembre, des prévisions budgétaires révisées sont préparées pour mettre à jour les prévisions initiales. Ce processus comprend :

- Mise à jour des chiffres des effectifs des élèves en fonction des effectifs réels au 31 octobre et des projections pour le 31 mars.
- Ajustement du financement en fonction des effectifs révisés.
- Inclusion des sources de financement supplémentaires non prises en compte dans les prévisions budgétaires initiales, telles que les programmes d'éducation ciblés.
- Révision des salaires et avantages sociaux pour tenir compte des changements de dotation entraînés par les variations des effectifs.
- Si nécessaire, mise à jour du budget opérationnel, y compris les ajustements pour les services publics et les subventions restreintes.

Soumission des prévisions budgétaires révisées au ministère : Les prévisions budgétaires révisées sont généralement soumises au ministère au plus tard le 15 décembre.

3. Chiffres réels

États financiers vérifiés : Au cours d'une année typique, le personnel du TVDSB prépare les états financiers au cours des dernières semaines d'octobre, en même temps que la réalisation des travaux des vérificateurs externes. Les états financiers provisoires sont soumis aux vérificateurs au plus tard à la fin d'octobre ou au début de novembre, puis présentés au comité de vérification à la mi-novembre à des fins de discussion et sont généralement approuvés par les conseillers scolaires lors de la réunion publique du dernier mardi de novembre. Au moment de la rédaction du présent rapport, les états financiers vérifiés pour 2023-2024 n'avaient pas encore été publiés. La direction indique que ce retard est attribuable à des enquêtes en cours.

a. Verrouillage des redondances

Selon la convention collective, le 31 mai est la date limite pour informer les enseignants de l'élémentaire de leur situation d'emploi pour l'année scolaire suivante. Cependant, leur situation reste flexible, car ils peuvent être rappelés en tout temps si des postes correspondant à leurs qualifications deviennent vacants, par exemple en cas de départ à la retraite de dernière minute. Pour les enseignants du secondaire, la convention collective ne précise pas de date ni de délai précis pour informer les employés d'une redondance, bien que la direction ait indiqué qu'elle harmonise leurs dates de notification avec celles des enseignants de l'élémentaire conformément aux pratiques passées.

b. Rappel pour les postes vacants

Si plus de 40 enseignants de l'élémentaire sont déclarés redondants au 31 mai, les employés sont placés dans un bassin de suppléance pour combler des affectations occasionnelles jusqu'à leur rappel à un poste permanent correspondant à leurs qualifications, généralement au plus tard le 31 août. Une approche similaire s'applique également aux enseignants du secondaire, mais pour les 30 employés ayant le plus d'ancienneté, selon la direction.

Processus de suivi des chiffres réels par rapport au budget et aux mesures correctives en cours d'exercice

En plus des processus clés décrits ci-dessous, les services des finances du TVDSB, y compris les analystes, les gestionnaires et les superviseurs, examinent le grand livre général de façon continue et communiquent avec les titulaires de budget en dehors de la fenêtre de production de rapports mensuelle décrite, selon les besoins.

Rapports financiers provisoires : Des rapports financiers intermédiaires sont fournis au conseil administratif et au comité consultatif sur la planification et l'établissement des priorités pour les trois mois qui se terminent le 30 novembre (de septembre à novembre) et les sept mois qui se terminent le 31 mars (de septembre à mars). En raison de la détérioration de la situation financière du TVDSB, des rapports mensuels sont envoyés au Ministère et au comité consultatif sur la planification et l'établissement des priorités depuis juillet 2024. Ils comprennent un tableau de bord qui reflète les prévisions budgétaires révisées, les prévisions et les dépenses réelles, y compris tout changement nouveau ou connu dans les revenus et les dépenses. Ces rapports fournissent un résumé détaillé des résultats financiers obtenu en évaluant l'évolution des revenus, des dépenses et de l'excédent (du déficit), les principaux risques et les recommandations, ainsi

qu'une explication des écarts importants et une évaluation des risques pour les revenus et les dépenses. Un résumé des effectifs et de la dotation est également fourni, accompagné de commentaires sur les changements en cours d'exercice et les faits saillants.

Le rapport financier provisoire de septembre 2024 fournit un exemple de variation comptabilisée et de mesure corrective en cours d'exercice. Sur la base des prévisions des effectifs, le Conseil a prévu que les effectifs de 2024-2025 seraient inférieurs d'environ 590 élèves au budget approuvé. Le Conseil a reconnu que cela entraînerait une augmentation du déficit prévu, et la direction étudie actuellement les possibilités de réductions du budget en cours d'exercice afin de compenser cette augmentation.

Analystes financiers et titulaires de budget : Chaque mois, les analystes financiers du TVDSB envoient par courriel des rapports financiers aux titulaires de budget de leurs secteurs de responsabilité. Ces rapports mettent explicitement en évidence les comptes dont les dépenses réelles ont dépassé le budget et qui doivent faire l'objet d'une réaffectation par le titulaire de budget le plus tôt possible. Ce courriel précise que tous les ajustements budgétaires doivent être financés dans le cadre du portefeuille du titulaire de budget, qu'il n'existe aucune provision pour éventualités et que les comptes ne peuvent pas dépasser le budget.

Les analystes financiers précisent également que les ajustements budgétaires doivent être effectués, que le secteur budgétaire du compte concerné dispose ou non de fonds supplémentaires dans d'autres comptes. Si les dépenses d'un compte sont dépassés mais qu'il reste un budget au secteur budgétaire, l'ajustement doit être effectué au niveau du compte individuel. Les analystes financiers organisent régulièrement des réunions avec les titulaires de budget pour examiner ces données financières mensuelles ou fournir les renseignements demandés sur les réaffectations.

Rapports financiers du conseil administratif : Des rapports mensuels qui présentent en détail l'activité cumulative annuelle et les écarts dans le budget, les prévisions budgétaires révisées et les dépenses réelles sont envoyés au conseil administratif aux fins de leur examen par l'équipe de direction.

Comité de vérification : Le comité de vérification est composé de conseillers scolaires, de la direction du TVDSB et de membres externes de la communauté nommés conformément au règlement du TVDSB sur le processus de sélection. Le comité de vérification du TVDSB reçoit et examine un rapport annuel avec les états financiers vérifiés provisoires ainsi qu'un rapport sur les résultats de fin d'exercice. Il recommande ensuite aux conseillers scolaires d'approuver ou non les états financiers vérifiés. Pour les années scolaires 2020-2021 à 2022-2023, cet examen a été réalisé en novembre de l'année scolaire suivante. La version définitive des états financiers vérifiés de 2023-2024 n'avait pas encore été établie au moment de cette évaluation. Par conséquent, le comité de vérification n'a pas encore reçu le rapport annuel.

Processus de prévision des effectifs

Selon la direction, l'approche de la prévision des effectifs a été l'un des principaux problèmes liés au déficit des deux dernières années : les prévisions budgétaires initiales du TVDSB étaient trop ambitieuses et les effectifs réels ont été insuffisants.

Tel qu'indiqué précédemment dans le présent rapport, le processus d'établissement du budget comporte trois jalons clés : une estimation est établie en juin pour l'année scolaire à venir. Puis une estimation révisée est établie six mois plus tard, en décembre de l'année scolaire, lorsque les effectifs sont mieux connus en fonction des effectifs réels d'octobre. Et les chiffres réels sont fondés sur la totalité de l'année scolaire à la fin de l'année au 31 août.

Comme le montre le tableau 37 ci-dessous, le TVDSB a sous-estimé ses prévisions des effectifs de 207 % en 2022-2023 d'après la comparaison des prévisions budgétaires aux chiffres réels, mais les a surestimés de 155 % d'après la comparaison des prévisions budgétaires révisées aux chiffres réels. En 2023-2024, l'écart s'est creusé considérablement, avec une surestimation de 1 162 élèves à l'étape des prévisions budgétaires et de 291 à celle des prévisions budgétaires révisées, par rapport aux chiffres réels. En 2024-2025, le TVDSB a surestimé ses prévisions des effectifs de 838 élèves d'après la comparaison des prévisions budgétaires aux prévisions budgétaires révisées. Le TVDSB a souligné l'importance d'harmoniser le mieux possible les prévisions des effectifs avec les chiffres réels, car le Conseil reçoit une allocation de fonctionnement générale par élève du conseil de 13 282 $.[68] Un déficit de cent élèves, qui représente environ 0,1 % des 82 662 élèves du conseils pour les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025, entraînerait un déficit des revenus de 1,3 million de dollars.

Tableau 36 – Effectifs des élèves du conseil dans les prévisions budgétaires, les prévisions budgétaires révisées et les chiffres réels, pour les années scolaires 2020-2021 à 2024-2025

Année	Prévisions	Prévisions révisées	Chiffres réels	Différence entre les prévisions et les prévisions révisées	Différence entre le budget et les chiffres réels	Différence entre les prévisions révisées et les chiffres réels
2020-2021	80 427	78 038	77 451	**-2 389** (surestimées)	**-2 976** (surestimées)	**-587** (surestimées)
2021-2022	78 689	80 027	80 220	**1 338** (sous-estimées)	**1 531** (sous-estimées)	**192** (sous-estimées)
2022-2023	81 645	82 007	81 852	**362** (sous-estimées)	**207** (sous-estimées)	**-155** (surestimées)
2023-2024	83 751	82 880	82 589	**-871** (surestimées)	**-1 162** (surestimées)	**-291** (surestimées)
2024-2025	83 500	82 662	S.O.	**-838** (surestimées)	**S.O.**	**S.O.**

Le processus de prévision des effectifs du TVDSB tire parti des données de plusieurs sources pour mieux prévoir les effectifs futurs, ce qui est essentiel pour assurer une bonne planification de la dotation et du perfectionnement. Ce processus est géré chaque année par le service de planification du TVDSB et comprend une collaboration entre différents services, notamment les RH, les finances, les services de soutien à l'apprentissage, les directeurs d'école, la recherche et l'évaluation, les projets d'immobilisations et l'admission des élèves étrangers. Le processus des prévisions annuelles fait appel à différents intrants :

1. **Données sur les naissances :** Recueillies aux limites de la zone de fréquentation de l'école élémentaire afin d'établir le ratio des naissances aux effectifs de la maternelle.
2. **Facteurs de progression :** Calculés et révisés chaque année, ils reflètent les tendances des effectifs d'une année sur l'autre. Ces tendances sont analysées à l'aide d'une moyenne pondérée des années les plus récentes, ajustée en fonction d'événements importants tels que

[68] D'après les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025 du SIFE, section 1A, allocation de fonctionnement générale (1 097 923 632) et tableau 13, élèves du conseil pour l'élémentaire et le secondaire (82 661,85).

la pandémie de COVID-19. Ces données permettent d'estimer les effectifs de la période intercalaire du jardin d'enfants à la 12e année.

3. **Modifications des limites :** Ajustements apportés pour tenir compte des modifications des limites des écoles et des plafonds des effectifs.
4. **Nouveaux aménagements résidentiels :** Les renseignements sur la construction de nouveaux logements, notamment les types d'unité et les emplacements géographiques, sont utilisés pour calculer le nombre d'élèves attendu des nouveaux aménagements.
5. **Élèves étrangers :** Les inscriptions des programmes One World et des nouveaux arrivants font l'objet d'un suivi en collaboration avec le service de l'admission des élèves étrangers.
6. **Prévisions des directeurs d'école :** Les prévisions des effectifs sont soumises par les directeurs d'école par l'entremise de portails spécialisés. Pour l'année scolaire 2024-2025, les portails ont été ouverts aux directeurs d'école à partir de la fin de janvier, puis à partir de la fin de février pour le secondaire.

La direction réalise des prévisions budgétaires sur un an et des prévisions sur dix ans pour la planification des immobilisations. Le processus des prévisions budgétaires sur un an est entrepris par l'équipe de la planification qui prévoit les effectifs de la maternelle à partir des données sur les naissances de tiers, des tendances historiques et des changements des limites. Les prévisions pour les autres années sont fondées sur les nombres d'effectifs réels soumis par les directeurs d'école, ainsi que sur les tendances historiques des effectifs et les facteurs de projection calculés à partir des taux de rétention historiques et des moyennes pondérées ajustées en fonction d'événements importants, comme la pandémie de COVID-19.

De plus, le service de la planification surveille les projets d'aménagement résidentiel au moyen d'un plan échelonné d'une année sur l'autre qui décrit le nombre et les types prévus des logements qui doivent être aménagés (p. ex., maisons individuelles, maisons jumelées, maisons de ville, résidences à forte densité, etc.), car les prévisions des effectifs varient en fonction des différents types de logements.

Le service de la planification surveille les approbations des aménagements accordées par les municipalités aux bâtisseurs dans la région d'une superficie de 7 000 km^2 desservie par le TVDSB. La direction a constaté qu'il pouvait y avoir un décalage important entre l'approbation des aménagements et la construction proprement dite en raison de facteurs liés au marché, tels que la demande, les taux d'intérêt hypothécaires et les retards dans la construction. Ces facteurs peuvent nuire à l'exactitude des prévisions, car le nombre d'élèves prévu pourrait ne pas se concrétiser comme prévu. De plus, le TVDSB a indiqué avoir éprouvé récemment des difficultés à se renseigner sur les mises en chantier réelles et à communiquer avec les promoteurs concernant les retards, ce qui complique le suivi des aménagements compte tenu de l'étendue géographique et du nombre de municipalités concernées.

Une autre difficulté de la prévision des effectifs est associée au fait que des élèves s'inscrivent dans plusieurs écoles de différents conseils scolaires. En Ontario, les élèves n'ont généralement pas le droit d'être inscrits simultanément dans plusieurs conseils scolaires, et chaque élève possède un dossier scolaire de l'Ontario (DSO) qui est transféré à son nouveau conseil scolaire en cas de déménagement. Cependant, la direction nous a fait savoir qu'un élève peut figurer au registre des effectifs de deux conseils scolaires avant la rentrée scolaire et que son inscription

réelle est mise à jour lors du dénombrement des ETP des élèves le 31 octobre. Tout déplacement entre la période d'inscription et le dénombrement d'octobre peut entraîner des prévisions inexactes car l'on ne sait pas quelle école les élèves fréquenteront. Le TVDSB a signalé qu'il y avait un manque de visibilité des élèves inscrits en double dans d'autres conseils scolaires.

Pour faciliter les prévisions des effectifs à compter de janvier, le service de la planification utilise le SPS, qui fait le suivi des prévisions, des données historiques, des capacités des écoles, des installations d'accueil temporaires, du plafonnement des effectifs et des renseignements sur les nouveaux aménagements.

Une fois la version finale des prévisions des effectifs établie par le service de la planification en mars[69], ces prévisions sont examinées par le conseil administratif, composé des surintendants du TVDSB. Une fois approuvées, les prévisions des effectifs sont soumises au service des finances qui détermine les allocations de financement en fonction de ces prévisions et du financement historique. Par la suite, le service des finances produit au plus tard à la fin de mars des feuilles de dotation en format Excel qui indiquent le nombre d'enseignants chargés de cours disponibles en fonction du financement alloué.

À la fin de mars ou au début d'avril, les RH utilisent les feuilles de dotation pour allouer les ressources conformément aux paramètres de la taille des classes (p. ex., 90 % des classes de l'élémentaire doivent compter vingt élèves ou moins et les 10 % restants peuvent avoir jusqu'à 23 élèves). L'affectation du personnel est ensuite communiquée aux directeurs d'école pour qu'ils l'examinent et déterminent quels sont les enseignants excédentaires.

La direction a souligné que le processus d'affectation du personnel nécessite des ajustements manuels effectués pour assurer le respect des normes d'organisation scolaire et déterminer les économies possibles. L'actuelle surintendante des RH, qui occupait ce poste il y a six ans avant d'y revenir cette année, a indiqué qu'un document de procédure avait été élaboré lors de son précédent mandat afin d'optimiser la dotation en enseignants conformément aux lignes directrices ministérielles sur la taille des classes. Cette pratique sera rétablie cette année, en sus d'une formation du personnel des RH, pour renforcer la capacité dans cette fonction.

Cependant, tel que mentionné précédemment à la section 4.2.1, la direction a indiqué que ce document et les contrôles associés n'avaient pas été mis en œuvre au cours des deux dernières années par le surintendant des RH précédent, ce qui a entraîné des problèmes de dotation excédentaire et de retenues insuffisantes. Nous n'avons pas pu interroger l'ancien surintendant des RH car il a depuis quitté le TVDSB.

Avec le retour du nouveau surintendant des RH, le TVDSB prévoit rétablir le processus d'examen manuel pour le budget de l'année scolaire 2025-2026. Ce processus consistera à prendre des décisions en matière de dotation fondées sur les effectifs réels, en adoptant une approche prudente pour les prévisions des effectifs qui permet d'utiliser des retenues en cas de sous-estimation des effectifs. Il a été indiqué que cet examen sera réalisé par la surintendante des RH et son équipe, en collaboration avec d'autres groupes, afin d'améliorer les contrôles internes.

[69] Les échéanciers varient en fonction des prévisions pour l'élémentaire et le secondaire.

Par ailleurs, la direction a exprimé son intention d'élaborer des initiatives de transfert de connaissances au sein de l'équipe de la surintendante des RH afin de renforcer davantage les contrôles.

Dépenses de fonctionnemnt par élève inscrit dans les prévisions budgétaires, les prévisions budgétaires révisées et les chiffres réels

Le tableau 38 ci-dessous présente les dépenses de fonctionnement par élève inscrit dans les prévisions budgétaires, les prévisions budgétaires révisées et les chiffres réels de 2020-2021 à 2024-2025, à partir des valeurs des dépenses de fonctionnement du formulaire de données D du SIFE et des données sur les effectifs communiquées par le TVDSB.

Tableau 38 – Dépenses de fonctionnement par élève du conseil inscrit dans les prévisions budgétaires, les prévisions budgétaires révisées et les chiffres réels

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Prévisions des effectifs des élèves du conseil	81 198	79 305	82 243	84 434	84 113
Prévisions révisées des effectifs des élèves du conseil	78 601	80 591	82 681	83 472	83 300
Effectifs réels des élèves du conseil	77 981	80 794	82 436	83 265	S.O.
Prévisions des dépenses de fonctionnement ($)	934 306 790	930 071 760	968 598 176	999 067 649	1 012 119 131
Dépenses de fonctionnement ($) révisées	902 453 201	944 575 294	976 368 351	1 007 539 498	1 115 829 030
Dépenses de fonctionnement ($) réelles	906 677 589	940 334 167	985 886 185	1 076 892 250	S.O.
Dépenses de fonctionnement par élève du conseil – Prévisions ($)	**11 507**	**11 728**	**11 777**	**11 833**	**12 033**
Dépenses de fonctionnement par élève du conseil – Prévisions révisées ($)	**11 481**	**11 721**	**11 809**	**12 070**	**13 531**
Dépenses de fonctionnement par élève du conseil – Chiffres réels ($)	**12 183**	**11 396**	**11 952**	**13 163**	**S.O.**
Augmentation en $ des prévisions aux chiffres réels	**677**	**-332**	**175**	**1 330**	**1 498**

De 2020-2021 à 2022-2023, l'écart entre les prévisions et les chiffres réels des dépenses de fonctionnement par élève est resté relativement stable, ce qui porte à croire que le Conseil a géré efficacement ses coûts conformément aux prévisions des effectifs. Cependant, l'augmentation importante de plus de 1 000 $ par élève du conseil en 2023-2024 et en 2024-2025 montre qu'il y a eu un changement crucial. Cette augmentation peut être attribuée à une diminution des effectifs

réels par rapport aux prévisions, comme l'indique le tableau ci-dessus. De plus, l'augmentation résultant du projet de loi 124 influence les dépenses de fonctionnement des années scolaires 2023-2024 et 2024-2025. Ces facteurs aggravent l'incidence de la hausse des dépenses de fonctionnement par élève du conseil, en sus des autres facteurs de déficit abordés plus tôt dans le présent rapport.

L'équipe de la direction du TVDSB a indiqué que, pour l'exercice 2025-2026, les prévisions des effectifs seront fondées sur le nombre réel des effectifs de 2024-2025, sans tenir compte de la croissance possible liée aux projets de construction, à l'immigration ou aux échanges internationaux.

Selon la direction, cette approche prudente permettra au Conseil d'éviter des baisses des effectifs et des revenus en utilisant des estimations prudentes et en ménageant une marge de manœuvre pour apporter des ajustements si les chiffres réels et le financement associé sont plus élevés que prévu. Cependant, cette approche prudente pourrait créer des risques supplémentaires liés à la sous-estimation des effectifs des élèves et du personnel de classe, ce qui pourrait poser des difficultés en septembre 2025 si le TVDSB doit embaucher un grand nombre d'enseignants ou d'autres membres du personnels dans des délais très courts.

Analyse des écarts

Dans cette section, l'analyse des écarts met en évidence les différences entre les prévisions budgétaires, les prévisions budgétaires révisées et les dépenses réelles du TVDSB de 2020-2021 à 2024-2025. La principale distinction entre l'analyse des écarts et l'analyse des fonds surutilisés et sous-utilisés présentée dans la section 4.2.1 est que l'analyse des écarts s'appuie sur la propre allocation des dépenses du TVDSB à travers les deux périodes budgétaires et les dépenses réelles tirées du Tableau 10 du SIFE. Par contraste, l'analyse de fonds surutilisés et sous-utilisés tient compte de la différence entre le revenu alloué et les dépenses nettes, suivant les allocations du ministère indiquées dans le formulaire de données D du SIFE.

Le tableau 39 ci-dessous montre l'écart entre les dépenses réelles et les dépenses des prévisions budgétaires, qui s'est accru depuis 2021-2022. Durant cette année-là, l'augmentation a été principalement dictée par l'embauche d'enseignants supplémentaires en raison des effectifs plus élevées que prévues engendrées par la pandémie. Les dépenses supplémentaires pour le personnel suppléant, les dons en nature (DEN) et les équipements de protection individuelle (EPI) ont également contribué à l'écart de 37,2 millions de dollars.

En 2022-2023, les dépenses réelles supérieures de 38,8 millions de dollars par rapport aux prévisions budgétaires étaient principalement attribuées à l'augmentation des coûts pour le personnel suppléant et les titulaires de classe ainsi qu'à l'augmentation des dépenses imprévues liées aux paiements de réparation en vertu du projet de loi 124.

Pour 2023-2024, la différence de 169,6 millions de dollars entre les dépenses réelles et les prévisions budgétaires était largement attribuable aux paiements de réparation en vertu du projet de loi 124 et à l'accroissement du personnel suppléant. Cet écart a été compensé en partie par les diminutions dans les provisions pour les frais de main-d'œuvre établies dans le contexte du projet de loi 124, ce qui a eu une incidence sur le poste Autres dépenses.

En 2024-2025, l'écart de 43,5 millions de dollars entre les prévisions budgétaires révisées et les prévisions budgétaires peut être attribué aux augmentations des salaires, des traitements et des avantages sociaux ainsi qu'aux coûts du transport. Cette augmentation est compensée par une réduction dans la provision pour les frais de main-d'œuvre ayant trait au projet de loi 124.

L'analyse des écarts détaillée ci-dessous a été réalisée à l'aide des données tirées des dépenses dans le SIFE au Tableau 10 et avec les états financiers vérifiés fournis dans la trousse du comité de vérification du TVDSB pour les années 2020-2021 à 2022-2023. Le tableau ci-dessous illustre l'écart dans les dépenses entre les prévisions budgétaires, les prévisions budgétaires révisées et les dépenses réelles de 2020-2021 à 2024-2025.

Tableau 37 – Prévisions budgétaires, prévisions budgétaires révisées et dépenses réelles, de 2020-2021 à 2024-2025, en millions

	2020-2021			2021-2022			2022-2023			2023-2024			2024-2025	
	prév.[70]	rév.[71]	réel.[72]	prév.	rév.	réel.	prév.	rév.	réel.	prév.	rév.	réel.	pré.	rév.
1. Instruction	793,5	797,6	794,8	796,0	821,0	821,3	829,3	844,3	850,9	855,1	867,3	1 032,9	892,5	958,3
2. Installations destinées aux élèves	138,1	144,5	137,0	138,9	142,9	139,2	146,0	145,5	149,2	159,2	159,9	163,8	170,2	164,8
3. Transport	47,7	48,2	43,9	47,6	49,3	48,8	48,8	48,3	50,3	52,8	52,1	54,2	54,8	58,7
4. Administration	26,5	26,6	27,2	27,6	27,8	30,4	28,6	28,8	32,7	29,5	29,2	34,6	31,3	33,8
5. Autres	25,9	19,1	24,2	24,6	26,8	32,3	31,8	31,3	40,3	38,7	38,8	19,5	48,3	25,1
6. Dépenses totales	**1 031,6**	**1 036,0**	**1 027,0**	**1 034,8**	**1 067,7**	**1 072,0**	**1 084,5**	**1 098, 3**	**1 123,2**	**1 135,4**	**1 147,4**	**1 305,0**	**1 197,1**	**1 240,6**
EC	**80 427,1**	**78 038,1**	**77 451,2**	**78 689,0**	**80 027,2**	**80 219,6**	**81 644,9**	**82 007,0**	**81 851,8**	**83 751,2**	**82 880,2**	**82 589,2**	**83 499,7**	**82 661,9**

Écarts en 2020-2021

L'année 2020-2021 a connu des défis importants en raison de la COVID-19, mais les dépenses réelles du TVDSB étaient de 4,6 millions de dollars de moins que dans les prévisions budgétaires. Cet écart peut être attribué aux dépenses qui n'ont pas été engagées au cours de l'année, ce qui a été compensé par les dépenses supplémentaires qui sont survenues.

Comme plusieurs dépenses ont été inférieures aux projections à cause de la pandémie, les comptes étaient en-deçà du budget. Ces montants inférieurs au budget étaient principalement associés au perfectionnement professionnel, aux excursions éducatives ainsi qu'aux fournitures et aux services. Les services publics étaient également inférieurs au budget, largement en raison

[70] Prévisions budgétaires.
[71] Prévisions budgétaires révisées.
[72] Dépenses réelles.

d'une diminution de l'utilisation entraînée par une utilisation communautaire limitée et par la suspension des activités parascolaires.

Dans le courant de l'année, des dépenses supplémentaires ont été engagées en rapport avec les trousses Leveled Literacy Intervention (1 million de dollars) afin de soutenir le plan opérationnel du Conseil et les appareils informatiques pour les élèves (2,6 millions de dollars) et les enseignants (1,9 million de dollars). Ces achats d'appareils informatiques se sont ajoutés aux articles achetés avec les fonds pour les priorités et les partenariats (FPP) (4,4 millions de dollars) et les fonds précédemment approuvés pour la transition vers le Système informatique de renseignements sur les élèves (1,5 million de dollars). Les dépenses totales liées aux achats d'appareils informatiques pour 2020-2021 se sont élevées à 10,4 millions de dollars.

- **Salaires et avantages sociaux** – Dans l'ensemble, les salaires et les avantages sociaux, qui touchent principalement la catégorie Instruction dans le tableau ci-dessus, dépassaient les montants inscrits dans le budget d'environ 4,9 millions de dollars, selon la direction.
    - Dépenses réelles supérieures aux prévisions :
        - 11,3 millions de dollars pour le personnel suppléant
        - 4,4 millions de dollars pour le fonctionnement et l'entretien des écoles
        - 1,9 million de dollars pour les directions d'école et les directions adjointes
        - 1,2 million de dollars pour les professionnels, les paraprofessionnels et les techniciens
    - Dépenses réelles inférieures aux prévisions :
        - 5,9 millions de dollars pour les titulaires de classe
        - 2,6 millions de dollars pour le perfectionnement du personnel
        - 1,8 million de dollars pour les aides-enseignants
        - 0,6 million de dollars pour les directeurs et les agents de supervision liés à l'administration du conseil scolaire
- **Changements liés aux ETP** – Tout au long de l'année, plusieurs changements qui ont touché les dépenses pour les salaires et les avantages sociaux sont survenus :
    - On a ajouté d'autres ETP grâce aux fonds pour les priorités et les partenariats supplémentaires, dont plusieurs ont permis de répondre aux besoins en dotation de personnel engendrés par la COVID-19 (p. ex. du personnel enseignant, du personnel d'accompagnement des élèves, des directions et des directions adjointes, des concierges).
    - Les salaires pour les enseignants ont diminué, car les enseignants réels étaient moins nombreux sur la grille salariale que dans les prévisions budgétaires, ce qui a entraîné une diminution correspondante du financement pour les qualifications et l'expérience.
    - Des postes liés aux aides-enseignants et aux éducateurs de la petite enfance n'ont pas été comblés.
    - Des postes vacants ont été comblés par des membres d'un rang inférieur sur la grille salariale par rapport aux projections initiales.
    - Les postes restés vacants ont permis de faire des économies pour les régimes de retraite (OMERS) et les déductions prévues par la loi (p. ex. l'assurance-emploi, l'impôt-santé des employeurs, etc.)

- **Installations destinées aux élèves** – Les dépenses réelles liées aux installations destinées aux élèves étaient de 1,1 million de dollars de moins que dans les prévisions budgétaires, principalement en raison d'une diminution de 6,3 millions de dollars des dépenses inscrites au budget associées au fonctionnement et au maintien des écoles compte tenu des restrictions entraînées par la pandémie. Par contraste, le TVDSB a dépensé 4,4 millions de dollars de plus que dans les prévisions budgétaires pour les salaires, les traitements et les avantages sociaux liés au fonctionnement et à l'entretien des écoles et 2,3 millions de dollars pour les frais et les services contractuels. L'augmentation des coûts pour le fonctionnement et l'entretien des écoles est attribuée à l'embauche d'employés de garde et d'entretien supplémentaires pendant la pandémie afin de soutenir les activités d'assainissement renforcées. Les dépenses pour ces employés supplémentaires, qui étaient couvertes par le financement offert par le ministère aux conseils scolaires pour les coûts liés à la COVID-19, n'ont pas eu de répercussions sur le déficit du TVDSB. De plus, l'augmentation des frais et des services contractuels tient compte d'une augmentation de 1,1 million de dollars dans les dépenses pour l'optimisation du chauffage, de la ventilation et de la climatisation pendant la pandémie, ce qui a été compensé entièrement par la subvention du ministère pour optimiser la qualité de l'air et la ventilation dans les écoles. Elle n'a donc pas eu de répercussions non plus sur le déficit.
- **Transport** – Les dépenses réelles pour le transport étaient de 3,8 millions de dollars de moins que les montants inscrits au budget, selon le SIFE. Compte tenu des changements apportés aux pratiques liées au transport par autobus scolaire en raison de la COVID-19, les services de transport des élèves ont mis sur pied un système d'inscription au transport par autobus scolaire pour tous les élèves à compter de septembre 2020. Les familles devaient s'inscrire activement au transport par autobus scolaire pour l'année scolaire 2020-2021. À la suite de cette modification de la pratique et en raison des nombreuses familles qui ont choisi l'apprentissage à distance, l'achalandage était beaucoup plus faible que pendant l'année scolaire précédente. Ces deux facteurs ont eu pour effet de réduire le nombre de véhicules nécessaires pour transporter les élèves au cours de l'année scolaire 2020-2021.
- **Administration** – Les coûts réels pour l'administration étaient de 0,7 million de dollars de plus que les montants inscrits au budget principalement à cause d'une augmentation de 2,1 millions de dollars en amortissement. L'augmentation de l'amortissement est compensée par une augmentation des apports en capital reportés (ACR) à la ligne des revenus.

- **Autres** – Les autres dépenses réelles étaient de 1,6 million de dollars de moins que les montants inscrits au budget en raison d'une augmentation de 11,5 millions de dollars dans les fonds générés par les écoles à cause de la COVID-19 et d'une augmentation de 9,9 millions de dollars dans les autres dépenses pour les équipements de protection individuelle (EPI) et les dons en nature ayant trait à la COVID-19 et d'une réduction des provisions.

Écarts en 2021-2022

L'année 2021-2022 a également été touchée par la pandémie. Les dépenses totales étaient de 37,2 millions de dollars de plus que dans les prévisions, principalement en raison d'une augmentation de 1 531 élèves dans les effectifs du conseil et des pressions connexes exercées sur les coûts pour les enseignants et la chaîne d'approvisionnement. L'augmentation des revenus réels par rapport aux prévisions budgétaires était de 39,8 millions de dollars, ce qui reflétait principalement l'accroissement des inscriptions des élèves qui a contrebalancé un certain nombre de dépenses.

À cause de la pandémie et à l'instar de l'année précédente, certains comptes étaient inférieurs au budget. Ces montants inférieurs au budget étaient principalement liés au perfectionnement professionnel, aux sorties éducatives ainsi qu'aux fournitures et aux services. Les services publics étaient également inférieurs au budget en raison de la plus faible consommation d'électricité.

Incluses dans les dépenses opérationnelles et pour compenser ces postes, il y avait des dépenses de 5,4 millions de dollars pour le Fonds pour les Priorités et Partenariats (FPP) (à l'exclusion des salaires) et de 14,3 millions pour les transferts des dons en nature en équipements de protection individuelle (EPI), en fournitures et équipements essentiels (FEE) et en filtres HEPA offerts par le ministère des Services au public et aux entreprises (MSPE). Des montants égaux de revenus et de dépenses ont été consignés dans ces transferts en nature. Dans le courant de l'année, les dépenses non financées pour la COVID-19 (autres que les salaires et les avantages sociaux) ont totalisé 3,6 millions de dollars. Les coûts supplémentaires incluaient les dépenses pour les communications de 1,1 million de dollars et les coûts de réinstallation des portatives de 1,4 million de dollars.

- **Salaires et avantages sociaux** – Dans l'ensemble, les salaires et les avantages sociaux ont dépassé les prévisions budgétaires de 22,4 millions de dollars. Ce montant comprend les salaires et les avantages sociaux visés par les FPP ainsi que les augmentations pour la dotation de 150,1 ETP. Les écarts importants, qui touchent principalement les dépenses pour l'instruction, comprennent ce qui suit :
    - Dépenses réelles supérieures aux prévisions :
        - 17,0 millions de dollars pour le personnel suppléant
        - 7,9 millions de dollars pour les titulaires de classe
        - 2,5 millions de dollars pour les directions et les directions adjointes
        - 1,7 million de dollars pour les professionnels, les paraprofessionnels et les techniciens
        - 0,4 million de dollars pour les directeurs et les agents de supervision liés à l'administration du conseil scolaire

    - Dépenses réelles inférieures aux prévisions :
        - 3,2 millions de dollars pour le perfectionnement du personnel
        - 2,1 millions de dollars pour les aides-enseignants
        - 0,4 million de dollars pour le fonctionnement et l'entretien des écoles
- **Installations destinées aux élèves** – Dans l'ensemble, les dépenses réelles liées aux installations destinées aux élèves étaient compatibles avec les montants inscrits au budget, avec des dépenses de 0,2 million de dollars de plus que dans le budget.
- **Transport –** Les dépenses réelles pour le transport étaient de 1,2 million de dollars de plus que les montants inscrits au budget. Cette augmentation est attribuée en grande partie au montant de l'indexation à la hausse du prix du carburant (incluse dans les revenus bonifiés des SBE), qui fournit aux exploitants d'autobus un financement supplémentaire pour alléger les prix du carburant qui dépassent le financement repère du ministère. Comme les prix du carburant ne sont pas connus, le montant n'est pas inclus dans les prévisions, mais il a réellement un impact sur les dépenses réelles, ce qui explique l'écart.

  Un montant équivalent pour les revenus compenserait l'augmentation des dépenses. Pour l'année scolaire 2021-2022, on a ajouté un montant pour l'indexation à la hausse du prix du carburant non inscrit au budget pour les dépenses, mais il a été compensé en partie par les économies réalisées en cours d'exercice qui sont liées aux contrats pour le transport entre la maison et l'école, ce qui a eu pour effet de diminuer les taux associés aux fermetures des écoles en raison de la COVID-19.
- **Administration** – Les coûts réels pour l'administration étaient de 2,8 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget principalement en raison des dépenses réelles de 2,9 millions de dollars en amortissement de plus que dans les prévisions budgétaires. L'augmentation de l'amortissement est compensée par une diminution des apports en capital reportés à la ligne des revenus.
- **Autres** – Les autres dépenses réelles étaient de 7,7 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement à cause des dépenses de 14,3 millions de dollars pour les dons en nature visés par les FPP, qui ont été compensées en partie par des dépenses de 6,3 millions de dollars de moins que les montants inscrits au budget pour les fonds générés par les écoles, en raison de la COVID-19.

Écarts en 2022-2023

Les dépenses totales pour l'année 2022-2023 étaient de 38,8 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement en raison des dépenses de 22,9 millions de dollars pour la bonification des salaires et des avantages sociaux, des dépenses de 5,7 millions de dollars pour le financement des priorités locales (FPP) et des dépenses de 3,0 millions de dollars pour les frais juridiques et les règlements (associés à la résiliation du contrat par l'ETFO), des dépenses de 2,5 millions de dollars pour les transferts en nature — principalement liées aux filtres HEPA offerts par le ministère des Services au public et aux entreprises (MSPE) — et des coûts de réinstallation des portatives de 1,4 million de dollars. On a aussi ajouté un montant pour les éventualités de 13,1 millions de dollars dans Autres dépenses hors fonctionnement liées aux négociations des conventions collectives attendues et aux paiements des remèdes en vertu du projet de loi 124. Pour compenser ces montants, certaines dépenses inscrites au budget n'ont pas été engagées, ce

qui explique pourquoi les dépenses dans certains domaines étaient inférieures aux montants inscrits au budget. Ces montants étaient principalement associés au perfectionnement professionnel ainsi qu'aux fournitures et aux services.

- Salaires et avantages sociaux – Dans l'ensemble, les salaires et les avantages sociaux ont dépassé les montants inscrits au budget d'environ 22,9 millions de dollars, y compris ce qui suit :
    - 19,8 millions de dollars pour le personnel suppléant
    - 6,0 millions de dollars pour les titulaires de classe
    - 1,1 million de dollars pour le fonctionnement et l'entretien des écoles
    - 1,0 million de dollars pour les directions et les directions adjointes
    - 0,9 million de dollars pour le personnel, les directeurs et les agents de supervision liés à l'administration du conseil scolaire
- **Dépenses réelles** inférieures aux prévisions :
    - 2,2 millions de dollars pour le perfectionnement du personnel
    - 2,0 millions pour les aides-enseignants
    - 0,6 million de dollars pour les professionnels, les paraprofessionnels et les techniciens
- **Installations destinées aux élèves** – Les dépenses réelles liées aux installations destinées aux élèves étaient de 3,2 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement en raison d'une augmentation de 2,7 millions de dollars des dépenses pour les fournitures et services et la réfection des écoles, d'une somme de 1,3 million de dollars pour les frais et les services contractuels et d'une somme de 1,4 million de dollars en frais d'intérêt pour le capital. Ces dépenses supplémentaires ont été compensées en partie par une réduction de 3,0 millions de dollars en amortissement. La réduction de l'amortissement est compensée par une diminution des apports en capital reportés (ACR) à la ligne des revenus.
- **Transport** – Les dépenses pour le transport étaient de 1,4 million de dollars de plus que les montants inscrits au budget. À l'instar des années précédentes, l'écart est principalement attribuable au rajustement de l'indexation à la hausse du prix du carburant.
- **Administration** – Les dépenses réelles pour l'administration étaient de 4,0 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement à cause d'une augmentation de 3,9 millions de dollars pour les frais et les services contractuels liés à l'administration du conseil. L'équipe de gestion du TVDSB a mentionné que ces coûts additionnels étaient associés aux frais de vérification, aux dépenses juridiques (malgré la présence d'un conseiller juridique à l'interne, tel qu'il est mentionné dans la section 4.1), à un règlement de résiliation de 1,9 million de dollars avec l'ETFO à cause des frustrations à l'égard des contrats historiques, qui met en cause des cas d'enseignants du palier élémentaire qui sont en congé depuis plus de 24 mois, dont certains n'avaient pas travaillé depuis 20 ans. On a également attribué une augmentation de 1 million de dollars à un nouvel outil SASE pour la sécurité et la surveillance du réseau, la migration du système de planification des ressources opérationnelles vers le nuage et la mise sur pied du Système d'information scolaire (SIS), Fujitsu. La direction a fait remarquer qu'environ les deux tiers des coûts associés au PRE infonuagique et au système Fujitsu continueront d'être engagés au cours des années subséquentes.

- **Autres** – Les autres dépenses réelles étaient de 8,4 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement en raison de l'ajout d'une dépense imprévue de 13,1 millions de dollars pour les paiements à venir en vertu du projet de loi 124. Cette augmentation a été compensée en partie par une diminution de 7,1 millions de dollars dans la provision liée aux augmentations salariales (1,25 % pour le personnel enseignant, administratif, professionnel et de soutien, les gestionnaires et 1 $ l'heure pour les travailleurs en éducation de la FEESO).

Écarts en 2023-2024

Au moment de rédiger ce rapport, les états financiers vérifiés n'étaient pas encore disponibles. Les renseignements présentés s'appuient donc sur les rapports les plus récents du SIFE fournis par la direction, qui tiennent compte des états financiers vérifiés réels sous forme d'ébauche.

Les dépenses réelles provisoires pour 2023-2024 étaient beaucoup plus élevées que les montants inscrits au budget, principalement en raison d'une augmentation de 183,0 millions de dollars pour les salaires et les traitements liés aux règlements en vertu du projet de loi 124 et d'une augmentation de 14,9 millions de dollars pour les avantages sociaux des employés liée aux deux augmentations des taux et des salaires découlant du projet de loi 124. L'augmentation directe des dépenses pour les salaires et les traitements est compensée par les revenus des subventions pour couvrir ces paiements uniques.

La catégorie des autres dépenses a également été réduite de 19,2 millions de dollars en tout, ce qui comprend l'élimination de la provision de 13,9 millions de dollars initialement inscrite au budget pour les paiements de réparation en vertu du projet de loi 124 ainsi qu'un rajustement comptable de 7,8 millions de dollars en raison de l'omission d'inverser une dépense imprévue pour les salaires et les avantages sociaux de 2022-2023. Cet ajustement comptable est lié aux conventions collectives non réglées qui prévoient une provision en vue d'une augmentation salariale de 1,25 % pour le personnel enseignant, administratif, professionnel et de soutien et pour les rôles de gérance ainsi qu'une augmentation additionnelle de 1 $ l'heure pour les travailleurs en éducation de la FEESO.

- Salaires et avantages sociaux – Dans l'ensemble, les salaires et les avantages sociaux étaient d'environ 197,9 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget. Les écarts importants attribués au projet de loi 124 et aux conventions collectives comprennent ce qui suit :
    - Dépenses actuelles supérieures aux prévisions **:**
        - 127,3 millions de dollars pour les titulaires de classe
        - 22,4 millions de dollars pour le personnel suppléant
        - 8,8 millions pour les aides-enseignants
        - 8,5 millions de dollars pour le fonctionnement et l'entretien des écoles
        - 7,9 millions de dollars pour les directions et les directions adjointes
        - 4,3 millions de dollars pour le personnel, les directeurs et les agents de supervision liés à l'administration du conseil scolaire
        - 5,4 millions de dollars pour les professionnels, les paraprofessionnels et les techniciens

    - Dépenses réelles inférieures aux prévisions :
        - 1,5 million de dollars pour le perfectionnement du personnel

- **Installations destinées aux élèves** – Les dépenses réelles liées aux installations destinées aux élèves étaient de 4,6 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement en raison d'une augmentation de 8,5 millions de dollars pour les salaires, les traitements et les avantages sociaux du personnel affecté au fonctionnement à l'entretien des écoles, relativement au projet de loi 124 et à l'augmentation des taux du RPC. Cet écart a été compensé en partie par une réduction de 3,7 millions de dollars en amortissement. La réduction de l'amortissement correspond à la diminution des apports en capital reportés (ACR) à la ligne des revenus.

- **Transport** – Les dépenses pour le transport étaient de 1,3 million de dollars de plus que les montants inscrits au budget en raison de l'accroissement des taux et de l'incidence de la nouvelle formule pour le financement du transport qui ont eu des effets sur les dépenses inscrites au budget. L'augmentation des dépenses a été compensée en partie par les économies réalisées en cours d'exercice associées aux dépenses contractuelles pour le transport entre la maison et l'école, qui s'explique surtout par la mise à jour des trajets au début de l'année scolaire. Cette diminution des dépenses était incluse dans les prévisions budgétaires révisées de 2023-2024.

- **Administration** – Les dépenses réelles pour l'administration étaient de 5,1 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement en raison de l'augmentation de 4,3 millions de dollars pour les salaires, les traitements et les avantages sociaux du personnel administratif du conseil ayant trait au projet de loi 124. La ligne des dépenses pour l'administration englobe les salaires des cadres, tels qu'ils ont été définis et évalués préalablement dans la section 4.1. Néanmoins, seul le personnel administratif qui ne faisait pas partie du groupe de la direction était admissible aux redressements en vertu du projet de loi 124. Les dépenses liées à l'amortissement étaient également de 0,9 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, ce qui est compensé par les revenus des ACR.

    - **Autres –** Les autres dépenses réelles étaient de 19,3 de moins que les montants inscrits au budget, en raison du rajustement comptable de 7,8 millions de dollars lié aux conventions collectives non réglées qui prévoient une provision pour l'augmentation salariale de 1,25 % du personnel enseignant, administratif, professionnel et de soutien et pour les rôles de gérance et de l'augmentation additionnelle de 1 $ l'heure pour les travailleurs en éducation de la FEESO. De plus, une provision de 13,9 millions de dollars pour la provision inscrite au budget pour les paiements en vertu du projet de loi 124 a été éliminée et transférée au poste des salaires et des traitements. Une augmentation de 2,3 millions de dollars dans les fonds générés par les écoles par rapport au budget est également survenue en 2023-2024.

Écarts en 2024-2025

Comme les états financiers réels n'étaient pas disponibles au moment de la préparation de ce rapport, l'analyse pour 2024-2025 s'appuie sur les écarts entre les prévisions budgétaires et les prévisions budgétaires révisées.

Les prévisions budgétaires révisées pour les dépenses sont de 43,5 millions de plus que les prévisions budgétaires initiales, principalement stimulées par une augmentation de 58,6 millions de dollars pour les salaires et les traitements et une augmentation de 4,9 millions de dollars pour les avantages sociaux des employés. Les hausses salariales sont liées aux augmentations des conventions collectives. Les augmentations des avantages sociaux sont associées aux hausses salariales, mais également liées aux augmentations de taux découlant des négociations collectives.

Cette augmentation des dépenses est compensée en partie par une hausse de 34,5 millions de dollars des revenus. Il y a également une réduction de 3,7 millions de dollars dans l'amortissement des installations destinées aux élèves, qui est principalement attribuable au rajustement de la valeur brute comptable du TVDSB et aux amortissements cumulés afin de concorder avec les **dépenses réelles** pour la fin de l'exercice 2023-2024, qui étaient inférieurs aux prévisions. Comme cette dépense est compensée par les apports en capital reportés et donc financée, elle n'a pas d'incidence sur le déficit.

En outre, les autres dépenses ont diminué de 23,2 millions de dollars en raison du retrait des provisions pour la provision initialement prévues pour le projet de loi 124, à l'instar des rajustements effectués en 2023-2024.

- **Salaires et avantages sociaux** – Dans l'ensemble, les estimations budgétaires révisées pour les salaires et les avantages sociaux étaient d'environ 63,5 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, y compris ce qui suit :
    - Dépenses réelles supérieures aux prévisions :
        - 51,9 millions de dollars pour les titulaires de classe
        - 3,9 millions de dollars pour les directions et les directions adjointes
        - 3,1 millions de dollars pour le personnel suppléant
        - 1,5 million de dollars pour le personnel, les directeurs et les agents de supervision liés à l'administration du conseil scolaire
        - 0,4 million de dollars pour les professionnels, les auxiliaires et les techniciens
    - Dépenses réelles inférieures aux prévisions :
        - 0,8 million de dollars pour les aides-enseignants
- **Installations destinées aux élèves** – Les prévisions budgétaires révisées liées aux installations destinées aux élèves sont de 5,4 millions de dollars de moins que les montants inscrits au budget, en raison d'une réduction de 3,7 millions de dollars de l'amortissement et d'une diminution de 1,2 million de dollars dans les frais et les services contractuels pour le fonctionnement et l'entretien des écoles.
- **Transport** – Les prévisions budgétaires révisées pour le transport sont de 3,9 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget en raison d'une augmentation de 2 millions de dollars découlant des rajustements des nouveaux taux contractuels à partir du contrat renouvelé pour le début de l'année 2024-2025, ce qui a été compensé en partie par une diminution de 1,8 million de dollars en raison des réductions des surveillants d'autobus.
- **Administration** – Les prévisions budgétaires révisées pour l'administration sont de 2,5 millions de dollars de plus que les montants inscrits au budget, principalement en raison d'une augmentation de 1,0 million de dollars pour les frais et les services contractuels et d'une

hausse de 1,5 million de dollars pour les salaires et les avantages sociaux du personnel administratif du conseil scolaire :

  - Frais et services contractuels : Cette augmentation englobe une somme de 0,6 million de dollars attribuée aux augmentations dans le budget juridique pour les conseillers scolaires (malgré la présence d'un conseiller juridique à l'interne, tel qu'il est mentionné dans la section 4.1) ainsi qu'une somme d'environ 0,3 million de dollars liée aux budgets augmentés pour les frais de consultation dans le bureau du directeur de l'éducation. La direction a confirmé que ces frais sont associés aux réclamations juridiques contre les conseillers scolaires et le bureau du directeur de l'éducation. Il y a également une augmentation budgétaire d'environ 0,2 million de dollars pour soutenir davantage le site Web du conseil.
  - Salaires et traitements : La hausse est principalement attribuable aux augmentations dans les conventions collectives et dans la grille pour le personnel de soutien non syndiqué et les gestionnaires. Cet aspect a été un facteur majeur de l'augmentation, en plus de l'ajout d'un poste de directeur de l'éducation par intérim, qui a coïncidé avec le maintien du salaire pour le directeur de l'éducation qui est en congé.

- **Autres** – Les autres dépenses sont de 23,2 millions de dollars de moins que les montants inscrits au budget en raison de l'élimination des provisions ayant trait aux dépenses transférées au poste des salaires et des traitements en vertu du projet de loi 124.

4.2.3. Mesures d'économie mises en œuvre

Le tableau 40 présente les mesures d'économie mises en œuvre par le TVDSB pour améliorer sa situation financière. Ces mesures comprennent celles qui ont été mises en œuvre durant l'année scolaire 2024-2025 et celles qui sont prévues pour l'année scolaire 2025-2026. L'incidence financière de chaque initiative a été fournie par le TVDSB ou calculée à partir d'hypothèses validées par le TVDSB, tel qu'indiqué en bas de page ci-dessous.

Tableau 38 – Résumé des mesures d'économie du TVDSB

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
Mesures d'économie mises en œuvre pour 2024-2025[73]					
1. Réduction du nombre des surveillants d'autobus[74]	Le TVDSB a réduit l'effectif des surveillants d'autobus de 33 % de 2023-2024 à 2024-2025 et évalue les 145 postes restants.	840 000 $	2 500 000 $	Récurrente	Le programme s'adresse principalement aux élèves de l'éducation de l'enfance en difficulté. De nombreux conseils scolaires de l'Ontario n'offrent pas ce programme, car il n'est pas obligatoire. La direction du TVDSB évalue actuellement ses responsabilités en matière de droits de la personne avec un conseiller juridique externe.
2. Économies sur l'approvisionnement[75]	Un rôle de gestion des opérations a été créé au sein des services des installations et de la planification des immobilisations pour déterminer et mettre en œuvre les possibilités d'économies en matière d'approvisionnement.	450 000 $	550 000 $	Récurrente	Concilier les économies sur les coûts avec le respect des lignes directrices sur la santé et la sécurité et des lignes directrices opérationnelles émises par le ministère de l'Éducation. Une gestion efficace des fournisseurs est nécessaire pour entretenir des relations avec les fournisseurs tout en négociant des réductions des coûts.
3. Programme de retour au travail des aides-enseignants[76]	Un ETP temporaire de 1,0 a été affecté à l'exécution des processus de fourchette pour les aides-enseignants afin de	300 000 $	700 000 $	Récurrente	Le groupe d'employés des aides-enseignants représente le plus grand nombre de postes vacants au sein du Conseil. Risque de perception négative de la part des employés et de relations tendues avec le

[73] Toutes les mesures mises en œuvre en 2024-2025, à l'exclusion de l'école d'été en ligne, sont prises en compte dans les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025.
[74] L'incidence faible a été calculée sur la base d'une réduction continue de 33 % des effectifs des surveillants. L'incidence élevée a été calculée sur la base de la suppression complète du programme.
[75] La direction a annoncé des économies de 500 000 $. L'incidence a été calculé à +/- 10 % des économies.
[76] Estimation calculée en répartissant le coût de la suppléance pour 2024-2025 au prorata de 50 % en date du 28 février 2025. L'incidence a été calculée en attribuant 35 % à 85 % des économies réalisées entre 2023-2024 et 2024-2025 au programme, après consultation de la direction, ce qui a entraîné une réduction annuelle des coûts de la suppléance de 12 % à 28 %.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
	favoriser une réduction de l'absentéisme.				syndicat qui nécessitent un suivi continu assuré par le TVDSB. La réussite du programme dépend de l'établissement de relations avec chaque employé. Les employés ont droit à des congés de maladie conformément aux conventions collectives.
4. Financement supplémentaire relatif au projet de loi 124	Le TVDSB a indiqué que sur les 7,8 millions de dollars de financement supplémentaire accordé par le Ministère en rapport avec le projet de loi 124 et la convention collective, 0,7 million de dollars seulement auraient une incidence sur le déficit. Les 7,1 millions de dollars restants seront alloués aux directeurs d'école et directeurs adjoints et seront comptabilisés à la fois comme revenus et comme dépenses. Au moment de la rédaction du présent rapport, nous n'avions pas reçu de renseignements supplémentaires du TVDSB concernant les calculs qui auraient une incidence sur le déficit.	700 000 $	700 000 $	Ponctuelle	Les renseignements sur le financement supplémentaire ont été communiqués par le Ministère le 31 mars 2025 et le TVDSB a fourni des renseignements préliminaires sur l'incidence de 0,7 million de dollars sur le déficit lié aux directeurs d'école et aux directeurs adjoints. Nous n'avons pas pu valider ces renseignements au moment de la rédaction du rapport.
Cours d'été en ligne[77]	Tous les cours d'été du secondaire seront offerts au	265 000 $	265 500 $	Récurrente	Les enseignants, les représentants syndicaux, les élèves et les conseillers scolaires du TVDSB ont exprimé des

[77] Économies estimées par la direction à 265 000 $.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
	moyen d'une plateforme d'apprentissage en ligne.				préoccupations concernant la qualité de l'apprentissage en ligne. Des technologies supplémentaires pourraient être nécessaires pour permettre aux membres du personnel et aux élèves d'accéder à l'apprentissage en ligne. L'apprentissage en ligne offre un accès géographiquement équitable aux programmes de cours d'été.
Total des économies mises en œuvre		2 555 000 $	4 715 000 $		

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
2025-26 Mesures d'économies connues					
6. Réduction du nombre des coordonnateurs de l'apprentissage et des enseignants en affectation spéciale[78]	Le TVDSB a annoncé une réduction de 59 postes des services de soutien à l'apprentissage, avec la possibilité pour les enseignants agréés de retourner en classe.	4 123 495 $	7 750 000 $	Récurrente	Ceci pourrait entraîner une réduction du soutien offert aux élèves et au personnel. Ces rôles, par exemple, facilitent le perfectionnement professionnel, aident les enseignants à mettrent en œuvre le programme d'enseignement et aident les élèves à élaborer leurs plans d'enseignement individualisés et à utiliser les technologies d'assistance. Ceci pourrait entraîner une augmentation de la charge de travail des coordonnateurs de l'apprentissage et des enseignants en affectation spéciale restants. Une évaluation plus approfondie, fondée sur les effectifs prévus, doit être effectuée pour déterminer si le retour de 59 enseignants entraînera la déclaration des enseignants chargés de cours existants comme excédentaires.
7. Réduction du nombre d'enseignants grâce à l'amélioration des prévisions des effectifs[79]	Le TVDSB adoptera une approche prudente pour les prévisions des effectifs futures pour éviter le déficit des revenus et réduire les dépenses qui ne peuvent pas être ajustées ultérieurement.	2 383 201 $	3 486 774 $	Récurrente	Une prudence extrême pourrait entraîner une insuffisance de la dotation. Les ajustements manuels de la dotation sont effectués par des membres du personnel clés. L'incidence ne comprend pas les coûts ponctuels liés au licenciement.

[78] Le salaire moyen des coordonnateurs de l'enseignement et des enseignants en affectation spéciale est de 131 500 $. Pour l'incidence faible, il est supposé que 50 % des enseignants retournent en classe avec un salaire moyen de 123 220 $. Pour l'incidence élevée, il est supposé qu'aucun des enseignants concernés ne retourne en classe au TVDSB.

[79] Les économies sont calculées sur la base des enseignants excédentaires embauchés en raison du déficit des effectifs, tel que reflété dans les chiffres réels par rapport aux prévisions budgétaires pour 2023-2024 et dans les chiffres réels par rapport aux prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025. Le déficit des effectifs est divisé par la taille moyenne des classes pour déterminer le nombre d'enseignants excédentaires. Ce chiffre est ensuite multiplié par le salaire moyen des enseignants pour calculer l'incidence financière de cette dotation excédentaire.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
8. Réduction du groupe des employés de l'Association of Administrative, Professional and Support Personnel (AAPSP)[80]	La direction étudie la possibilité de réduire le nombre des employés non syndiqués de l'AAPSP. Ce groupe comprend 116,5 ETP au niveau de l'administration, tel qu'indiqué ci-dessous : services aux directeurs (21,8 ETP) : 3 ETP des adjoints de direction, 3 ETP du One World International Welcome Centre, 6,8 ETP des communications, 7 ETP de l'avocat général et de la gouvernance du conseil administratif, 2 ETP des droits de la personne et de l'équité. Services de soutien à l'apprentissage (14 ETP) : 12 ETP des adjoints de direction, 2 ETP du perfectionnement du personnel du système. Services de soutien organisationnel (80,7 ETP) : 3 ETP des adjoints de direction, 8 ETP des relations de travail et avec les employés, 11 ETP des systèmes de santé, de sécurité et de bien-être, 18 ETP de la dotation en personnel, 11 ETP des services opérationnels, 8,4 ETP des services financiers, 4 ETP de la paie, 17,3 ETP de la technologie de l'information.	1 710 000 $	2 090 000 $	Récurrente	En supposant que le salaire moyen des employés de l'AAPSP soit de 100 000 $, selon les données de recensement disponibles fournies par le TVDSB : 17,1 à 20,9 ETP, soit une réduction de 15 % à 18 %. Réduction des ressources de soutien disponibles pour le personnel. Effet défavorable sur le moral du personnel. Pourrait entraîner une augmentation de la charge de travail pour les employés restants de l'AAPSP. L'incidence ne comprend pas les coûts ponctuels liés à la séparation.

[80] La direction prévoit des économies de 1,9 million de dollars. La fourchette de l'incidence a été calculée à +/- 10 % des économies estimées.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
9. Réduction des ETP des directeurs adjoints[81]	Les allocations totales des directeurs adjoints seront réduites de 8,0 ETP dans les prévisions budgétaires de 2025-2026.	1 085 760 $	1 327 040 $	Récurrente	Réduction des ressources de soutien disponibles pour le personnel enseignant. L'incidence ne comprend pas les coûts ponctuels liés à la séparation. À noter que la dotation des postes de directeur adjoint des trois nouvelles écoles qui ouvriront en 2025-2026 seront financés par cette allocation réduite.
10. Ajustements de la supervision des écoles élémentaires[82]	Trois facteurs principaux qui influencent la supervision des écoles élémentaires dans le but d'optimiser les horaires de la supervision et les coûts associés : Réduire la durée de la journée d'école de 10 minutes dans chaque école élémentaire du TVDSB, sans qu'il y ait d'incidence sur le temps d'enseignement. Faire passer chaque école élémentaire du TVDSB à une structure de la journée flexible et équilibrée, qui est définie comme étant composée de trois blocs de temps d'enseignement d'une durée	400 000 $	490 000 $	Récurrente	La réduction de la journée d'école nécessitera une coordination avec les programmes avant et après l'école existants. Les familles, notamment celles qui fréquentent les écoles qui ont un horaire traditionnel, pourraient trouver ce changement difficile. Un plan de communication solide et efficace sera nécessaire pour mettre en œuvre ce changement.

[81] La direction prévoit des économies d'environ 1,2 million de dollars sur les salaires et les avantages sociaux, auxquelles s'ajoutent 800 dollars par ETP consacrés au perfectionnement professionnel, conformément à la convention locale pour tous les employés de la direction. La fourchette de l'incidence a été calculée à +/- 10 % des économies estimées.

[82] La fourchette d'économies estimée est calculée en réduisant le temps des superviseurs des élèves de 10 minutes par jour x 187 jours d'école (194 moins 7 journées pédagogiques), soit une réduction totale de 31,16 heures. 31,16 heures x 25,75 $ (conformément à la convention collective de la section locale 7575 du SCFP) x un total de 610 superviseurs d'élèves d'après la direction. L'incidence faible est estimée prudemment à 400 000 $ et l'incidence élevée est arrondie à la valeur supérieure.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
	maximale de 120 minutes et d'une durée minimale de 80 minutes, pour un total de 300 minutes. Veiller à ce que toutes les écoles élémentaires du TVDSB planifient le temps d'enseignement par intervalles d'au moins 40 minutes.				
Total des économies connues		9 698 222 $	15 176 592 $		

4.2.4. Possibilités d'économies éventuelles

Outre les mesures d'économies mises en place par le TVDSB, cette évaluation a identifié sept autres possibilités d'économies potentielles liées aux programmes optionnels, à l'absentéisme et au transport. La mise en œuvre de l'ensemble de ces mesures permettrait au TVDSB de réaliser des économies totales de 4,3 à 8,1 millions de dollars. Chaque mesure d'économie peut nécessiter une évaluation plus approfondie et sa mise en œuvre est prévue selon un calendrier spécifique. Les principaux risques et considérations pour le TVDSB sont présentés dans le tableau 41 ci-dessous.

Tableau 39 – Mesures d'économies possibles

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
1. Suppression de la politique sur les itinéraires hérités du transport	Mettre fin au processus des droits acquis pour les écoles qui ouvrent pendant ou après l'année scolaire 2026-2027.	1 685 000 $	2 359 000 $	Récurrente	▪ Réaction négative de la communauté en raison du manque de continuité. ▪ Nécessite un engagement des conseillers scolaires à mettre en œuvre systématiquement ce changement pour toutes

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		les ouvertures d'école futures. ▪ Coordination de la logistique entre le TVDSB, les STS et les exploitants.
2. Programme de retour au travail des enseignants de l'élémentaire	Embaucher 2,0 ETP en 2026-2027 pour exécuter les processus de retour au travail des enseignants de l'élémentaire afin de favoriser une réduction de l'absentéisme.	1 560 000 $	3 448 000 $	Récurrente	▪ Risque de perception négative de la part des employés et de relations tendues avec le syndicat qui nécessitent un suivi continu assuré par le TVDSB. ▪ La réussite du programme dépend de l'établissement de relations avec chaque employé. ▪ Les employés ont droit à des congés de maladie conformément aux conventions collectives.
3. Programme de retour au travail des enseignants du secondaire	Embaucher 1,0 ETP en 2025-2026 pour exécuter les processus de retour au travail des enseignants du secondaire afin de favoriser une réduction de l'absentéisme.	770 000 $	1 700 000 $	Récurrente	▪ Risque de perception négative de la part des employés et de relations tendues avec le syndicat qui nécessitent un suivi continu assuré par le TVDSB. ▪ La réussite du programme dépend de l'établissement de relations avec chaque employé. ▪ Les employés ont droit à des congés de maladie conformément aux conventions collectives.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
4. Réduction des dépenses de fonctionnement liées à la fusion et à la fermeture potentielles des écoles, sous réserve d'un examen des installations destinées aux élèves et de la levée du moratoire	Envisager de réaliser un examen des installations destinées aux élèves afin d'étudier les possibilités de fusion et d'aliénation. Les possibilités de fusion et d'aliénation des écoles actives sont déterminées à des fins d'analyse et de planification de scénarios seulement car ces actions nécessiteraient la levée du moratoire. Voir la section 4.3.4 pour plus de détails sur les propriétés.	200 000 $	300 000 $	Récurrente	▪ La capacité d'exécuter le changement dépend de la réalisation d'examens des installations destinées aux élèves. Si le moratoire en vigueur est levé, la direction prévoit qu'il faudra au moins un an pour mener à bien l'examen des installations destinées aux élèves. ▪ Réaction négative de la communauté aux réductions des programmes. ▪ L'incidence sur les effectifs des élèves et l'affectation du personnel dépend de l'examen des installations destinées aux élèves. Si celui-ci aboutit à la décision de fermer l'école Lester B. Pearson, le TVDSB pourrait bénéficier d'économies sur ses dépenses de fonctionnement. L'incidence indiquée ici comprend uniquement les économies possibles sur l'exploitation et ne comprend pas le produit ponctuel de la vente. Consultez la section 4.3.4 pour obtenir une fourchette des valeurs potentielles.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
5. Résiliation du partenariat avec Tu Puente	Se retirer du partenariat multi-conseils pour l'année scolaire 2025-2026.	64 000 $	80 300 $	Récurrente	▪ Il ne s'agit pas d'un programme standard offert dans toute la province. Le Ministère n'oblige pas le TVDSB à y participer. ▪ Incidence défavorable possible sur le rendement des élèves. ▪ La poursuite du programme dans le Sud-Ouest de l'Ontario ne dépend pas de la participation du TVDSB.
6. Résiliation des services de transport de Bealart	Exiger que les élèves de 11e et de 12e année paient eux-mêmes leur transport pendant l'année scolaire 2025-2026.	43 300 $	216 600 $	Récurrente	▪ Préoccupations de la direction concernant l'inscription des élèves dans des conseils coïncidents qui offrent le transport pour des programmes spécialisés. ▪ Obstacles accrus à l'accès aux programmes spécialisés. ▪ Réaction négative de la communauté. ▪ Une évaluation plus approfondie des itinéraires d'autobus restants est nécessaire pour assurer le respect maximal des temps de trajet.
7. Optimisation du modèle des services de transport	Effectuer un examen de bout en bout du modèle de prestation de services de transport et de la mise en œuvre des recommandations avec les Southwestern Ontario	Non chiffrable	Non chiffrable	Récurrente	▪ Incidences sur les horaires des élèves et de leurs familles. ▪ Incidences sur les horaires des activités sportives des élèves.

Mesure d'économie	Description	Incidence		Type d'économies	Risques et considérations
		Faible	Élevée		
	Student Transportation Services.				▪ Nécessite une coopération avec le LDCSB.
Total des économies possibles		4 252 300 $	8 103 900 $		▪ Chacune de ces possibilités pourrait avoir son propre calendrier de mise en œuvre tout au long des années scolaires 2025-2026 à 2027-2028.

1. <u>Élimination de la politique sur la route de transport existante</u>

Possibilité : Le TVDSB œuvre dans le cadre d'une politique de transport existante appliquée par des administrateurs, connue sous le nom de clause de droits acquis. Lorsqu'on ouvre des nouvelles écoles élémentaires au sein du TVDSB et, par conséquent, les distances de transport changent, le TVDSB permet aux élèves de huitième année et à leurs frères et sœurs de demeurer à l'école d'origine, même si le zonage a changé. Cela donne lieu au « doublement de la route » puisque les élèves des écoles élémentaires du TVDSB dans un voisinage peuvent être divisés entre des lignes d'autobus uniques en raison du choix entre l'école d'origine et l'école rezonée. Ce « doublement de la route » donne lieu à des dépenses supplémentaires pour le TVDSB et exacerbe les pressions sur le contrat des STS existant.

Mesure : Pour l'ouverture prévue de 4 et 3 nouvelles écoles pendant les années scolaires 2026-2027 et 2027-2028 respectivement, le TVDSB peut envisager de ne pas offrir le transport aux bénéficiaires d'une clause de droits acquis.

Incidence : En modifiant la politique sur les routes de transport existantes, le TVDSB peut épargner entre 1,7 et 2,4 millions $ annuellement pour chaque année pendant laquelle les élèves auraient été admissibles à une clause de droits acquis.

Hypothèses : Selon les taux de 2025-2026, le coût annuel approximatif d'une ligne d'autobus est de 72 214 $. La direction a déclaré que trois nouvelles écoles seront ouvertes en septembre 2025 avec 10 à 14 lignes d'autobus supplémentaires pour répondre aux besoins des bénéficiaires d'une clause de droits acquis par suite de ces changements de limites. En utilisant cette fourchette, une fourchette moyenne de lignes d'autobus est calculée lorsqu'une nouvelle école est ouverte. La direction a aussi déclaré que le TVDSB prévoit ouvrir quatre nouvelles écoles pendant l'année scolaire 2026-2027 et trois autres écoles en 2027-2028. En appliquant le coût moyen d'une ligne d'autobus à la fourchette de lignes d'autobus nécessaire pour le nombre total d'écoles qui sont ouvertes chaque année, on calcule des économies de coûts entre 1,7 millions $ et 2,4 millions $.

Risques et considérations : En offrant les routes de transport existantes, le TVDSB peut faire face à des réactions négatives des familles et des élèves qui subissent les conséquences du changement de zonage et n'ont pas accès à la continuité de l'éducation attendue en raison de l'application de la politique historique du TVDSB. Il peut ne pas être possible de mettre en œuvre ce changement pour les trois écoles qui doivent être ouvertes pendant l'année scolaire 2025-2026. Mettre en œuvre ce changement pour les ouvertures d'écoles proposées et les changements des distances de transport met en évidence un changement de politique qui nécessite le soutien des administrateurs. En outre, le TVDSB doit travailler avec les STS pour coordonner la logistique de la ligne unique pour les nouvelles écoles.

2. Programme de retour au travail des enseignants à l'élémentaire

Possibilité : Le TVDSB peut élargir le programme de retour au travail des aides-enseignants existant au groupe des enseignants à l'élémentaire. Ce groupe d'employés avait les dépenses liées au personnel les plus élevées pendant l'année scolaire 2023-2024 avec un dépassement du financement de 14,2 millions $. Puisque l'absence moyenne était de 13,2 jours en 2023-2024 et les dépenses liées au personnel en 2023-2024 étaient de 24,3 millions $, une réduction d'un jour

relativement à l'absence moyenne des enseignants au secondaire peut permettre d'économiser environ 1,8 millions $, ce qui montre l'importance d'élargir le programme de retour au travail de manière à intégrer ce groupe d'employés.

Mesure : Pour mettre en œuvre cette possibilité, le TVDSB peut établir deux nouveaux rôles avec un ETP total de 2,0 pour Capacités et Mieux-être pour l'année scolaire 2026-2027 afin de concentrer l'attention sur les processus de retour au travail pour les enseignants au secondaire, notamment le programme de soutien à la gestion de l'incapacité et le programme de retour au travail rapide et sécuritaire.

Incidence : L'élargissement du programme de retour au travail peut donner lieu à des économies de coûts pour les dépenses liées au personnel pour les enseignants à l'élémentaire entre 1,6 et 3,4 millions $ chaque année.

Hypothèses : Les économies estimées ont été calculées en utilisant le même taux de réduction entre 12 % et 28 % utilisé pour le groupe des aides-enseignants à la section 4.2.3 des dépenses liées au personnel pour les enseignants à l'élémentaire calculées au prorata de 2024-2025. Le coût des salaires pour 2024-2025 a été fourni à 53 % de l'année scolaire, mais il a été calculé au prorata à 50 % pour tenir compte de l'augmentation potentielle des absences vers la fin de l'année scolaire, tel qu'indiqué par la direction. Le financement du Ministère pour les dépenses liées au personnel pour les enseignants à l'élémentaire a été maintenu au niveau de 2023-2024 (financement par rapport au coût). Les économies prévues intègrent le coût compensatoire de 2 ETP avec un salaire de 75 000 $ chaque.[83] Ce programme devrait être lancé pendant l'année scolaire 2026-2027 après l'élargissement du programme pour les enseignants au secondaire pendant l'année scolaire 2025-2026. Cette hypothèse est attribuable à la population de ces deux groupes d'enseignants; pendant l'année scolaire 2024-2025, la direction a déclaré un ETP pour les enseignants au secondaire de 1 691 et un ETP pour les enseignants à l'élémentaire de 3 645 en fonction des feuilles de calcul de la dotation en personnel enseignant pour les prévisions révisées. Le groupe des enseignants au secondaire comporte une taille d'échantillon plus petite qui peut être utilisée pour déterminer les points névralgiques liés au retour au travail propres au personnel enseignant autorisé et pour réévaluer l'ETP Capacités et mieux-être pour le lancement du groupe des enseignants à l'élémentaire plus grand.

Risques et considérations : En raison du suivi systématique du programme de retour au travail, il est possible que les employés aient une perception négative et que le TVDSB crée des tensions pour la relation avec les représentants des syndicats. Une considération clé pour le succès de l'expansion de ce programme est qu'il est axé sur les relations; comme il a été expliqué par la direction avec le programme des aides-enseignants lancé pendant l'année scolaire 2024-2025, il peut être difficile pour le personnel centralisé d'établir la confiance et des liens avec les employés d'une école donnée, ce qui est essentiel pour susciter la participation des employés dans le cadre du processus de retour au travail. Les employés ont droit aux congés de maladie conformément aux conventions collectives, toutefois, la stabilité et la continuité à l'école et dans les classes sont importantes. Les éducateurs qui sont toujours présents et peuvent mieux évaluer les besoins en

[83] Le salaire estimatif se fonde sur un avis d'emploi du TVDSB pour un spécialiste dans Capacités et Mieux-être de 2024.

apprentissage des élèves peuvent planifier leurs programmes attentivement, ce qui est une composante clé de l'apprentissage et de la réussite des élèves. En outre, la présence systématique de tout le personnel scolaire aide à appuyer le mieux-être des élèves et à créer une communauté scolaire en santé. Selon le TVDSB, la gestion des absences demeure un défi pour les conseils scolaires de l'ensemble de la province en raison du langage centralement négocié des conventions collectives relativement aux congés de maladie et à l'invalidité de courte durée. Au moment de la rédaction du présent rapport, au-delà des rapports sur les absences de la SBCI, nous comprenons qu'il n'y a pas de groupe de travail ou de collaboration entre les conseils scolaires de l'Ontario pour discuter de l'absentéisme relativement aux pratiques exemplaires, aux tactiques et aux leçons retenues; lorsqu'on utilise plus d'employés dans ces rôles de gestion des absences, le TVDSB peut considérer de collaborer ouvertement avec d'autres conseils scolaires pour élaborer des stratégies de pointe.

3. Programme de retour au travail des enseignants au secondaire

Possibilité : Le TVDSB peut élargir le programme de retour au travail des aides-enseignants existant au groupe des enseignants au secondaire. Ce groupe d'employés avait le deuxième niveau le plus élevé de dépenses liées au personnel pendant l'année scolaire 2023-2024 avec un dépassement du financement de 7,1 millions $. Puisque l'absence moyenne était de 11,7 jours en 2023-2024 et les dépenses liées au personnel en 2023-2024 étaient de 10,0 millions $, une réduction d'un jour relativement à l'absence moyenne des enseignants au secondaire peut permettre d'économiser environ 850 000 $, ce qui montre l'importance d'élargir le programme de retour au travail de manière à intégrer ce groupe d'employés.

Mesure : Dans le but de mettre en œuvre cette possibilité, le TVDSB peut établir un nouveau rôle avec un ETP total de 1,0 pour Capacités et Mieux-être pour l'année scolaire 2025-2026 afin de concentrer l'attention sur les processus de retour au travail des enseignants du secondaire, notamment le programme de soutien à la gestion de l'incapacité et le programme de retour au travail rapide et sécuritaire.

Incidence : L'élargissement du programme de retour au travail peut donner lieu à des économies de coûts pour les dépenses liées au personnel pour les enseignants au secondaire entre 0,8 et 1,7 millions $ chaque année.

Hypothèses : Les économies estimées ont été calculées en utilisant le même taux de réduction entre 12 % et 28 % utilisé pour le groupe des aides-enseignants à la section 4.2.3 des dépenses liées au personnel pour les enseignants à l'élémentaire calculé au prorata de 2024-2025. Le coût des salaires pour 2024-2025 a été fourni à 53 % de l'année scolaire mais a été calculé au prorata à 50 % pour tenir compte de l'augmentation potentielle des absences vers la fin de l'année scolaire, tel qu'indiqué par la direction. Le financement du Ministère pour les dépenses liées au personnel pour les enseignants au secondaire a été maintenu au niveau de 2023-2024 (financement par rapport au coût). Les économies prévues intègrent le coût compensatoire de 1 ETP avec un salaire de 75 000 $.[84] Ce programme devrait être lancé pendant l'année scolaire 2025-2026 avant l'élargissement du programme aux enseignants à l'élémentaire pendant l'année scolaire 2026-

[84] Le salaire estimatif se fonde sur un avis d'emploi du TVDSB pour un spécialiste dans Capacités et Mieux-être de 2024.

2027. Cette hypothèse est attribuable à la population de ces deux groupes d'enseignants; pendant l'année scolaire 2024-2025 la direction a déclaré un ETP pour les enseignants au secondaire de 1 730 et un ETP pour les enseignants à l'élémentaire de 3 645. Le groupe des enseignants au secondaire comporte une taille d'échantillon plus petite qui peut être utilisée pour déterminer les points névralgiques du retour au travail des enseignants et pour réévaluer l'ETP Capacités et Mieux-être pour le lancement du groupe des enseignants à l'élémentaire plus grand.

Risques et considérations : En raison du suivi systématique du programme de retour au travail, il est possible que les employés aient une perception négative et que le TVDSB crée des tensions pour la relation avec les représentants des syndicats. Une considération clé pour le succès de l'expansion de ce programme est qu'il est axé sur les relations; comme il a été expliqué par la direction avec le programme des aides-enseignants lancé pendant l'année scolaire 2024-2025, il peut être difficile pour le personnel centralisé d'établir la confiance et des liens avec les employés d'une école donnée, ce qui est essentiel pour susciter la participation des employés dans le cadre du processus de retour au travail. Les employés ont droit aux congés de maladie conformément aux conventions collectives, toutefois, la stabilité et la continuité à l'école et dans les classes sont importantes. Les éducateurs qui sont toujours présents et peuvent mieux évaluer les besoins en apprentissage des élèves peuvent planifier leurs programmes attentivement, ce qui est une composante clé de l'apprentissage et de la réussite des élèves. En outre, la présence systématique de tout le personnel scolaire aide à appuyer le mieux-être des élèves et à créer une communauté scolaire en santé. Selon le TVDSB, la gestion des absences demeure un défi pour les conseils scolaires de l'ensemble de la province en raison du langage centralement négocié des conventions collectives relativement aux congés de maladie et à l'invalidité de courte durée. Au moment de la rédaction du présent rapport, au-delà des rapports sur les absences de la SBCI, nous comprenons qu'il n'y a pas de groupe de travail ou de collaboration entre les conseils scolaires de l'Ontario pour discuter de l'absentéisme relativement aux pratiques exemplaires, aux tactiques et aux leçons retenues; lorsqu'on utilise plus d'employés dans ces rôles de gestion des absences, le TVDSB peut considérer de collaborer ouvertement avec d'autres conseils scolaires pour élaborer des stratégies de pointe.

4. Examen des installations destinées aux élèves, y compris la Lester B. Pearson School for the Arts (Pearson)

Possibilité : Pearson offre un programme d'arts enrichi fondé sur l'audition pour les élèves de l'école élémentaire (années 4 à 8) à un maximum de 280 élèves. Les élèves doivent payer le transport, ce qui peut donner lieu à un manque d'accès équitable pour les élèves pendant la période fondamentale d'acquisition de compétences de l'école élémentaire. En outre, dans cette école, les classes peuvent avoir un maximum de 28 élèves et, par conséquent, le TVDSB n'est pas en mesure de porter au maximum l'effectif des classes.

Mesure : Dépendamment de la levée du moratoire provincial relatif aux examens des installations destinées aux élèves et puisqu'on effectue un examen des installations destinées au élèves, notamment à Pearson et dans d'autres écoles, le TVDSB peut envisager de fermer et de vendre Pearson. Indépendamment du moratoire, selon le TVDSB, ce changement ne peut être mis en œuvre pour l'année scolaire 2025-2026 en raison de la gestion du changement et des obstacles logistiques tels que la dotation et la réaffectation des élèves. Par conséquent, le TVDSB prévoit au

moins un an de retard pour les fermetures d'école par suite de la levée du moratoire pour effectuer les examens des installations destinées aux élèves.

Incidence : Si le résultat de l'examen des installations destinées aux élèves donne lieu à la décision de fermer Pearson, le TVDSB peut tirer avantage d'économies annualisées entre 200 000 $ et 300 000 $ liées aux dépenses d'exploitation. En outre, le TVDSB peut tirer profit des produits de la vente de Pearson selon les valeurs estimées indiquées à la section 4.3.4.

Hypothèses : Les coûts d'exploitation réels de Pearson pour le TVDSB pour l'année scolaire 2023-2024 ont été de 431 736 $, notamment pour les services publics, les activités, la maintenance, le budget de l'école et les salaires et avantages sociaux du personnel de garde. Il existe un complément protégé pour le personnel de garde (ETP) et le personnel de garde sera transféré à un autre emplacement si le TVDSB n'est pas en mesure de réduire l'ETP total. En outre, le budget des dépenses de l'école se fonde sur l'effectif et, par conséquent, la partie du budget de l'école des coûts de Pearson serait réaffectée aux écoles élémentaires auxquelles les élèves retournent. Par conséquent, la fourchette d'incidence estimée a été calculée en retirant le coût du budget de l'école des coûts d'exploitation totaux de 2023-2024 et en appliquant un taux de réduction pour le personnel de garde entre 0 % et 50 %.

Risques et considérations : Tel qu'il a été souligné, la possibilité du TVDSB de tirer profit de cette possibilité dépend de la levée par le gouvernement du moratoire relatif aux examens des installations destinées aux élèves, qui peut considérer la fermeture d'écoles, et de la réalisation par le TVDSB d'un examen des installations destinées aux élèves. La direction du TVDSB a exprimé des préoccupations relativement à la réponse de la collectivité et à l'incidence négative perçue sur les programmes pour les élèves; toutefois, la direction est convaincue que les programmes d'arts (par exemple, la musique instrumentale), ont été suffisamment élargis à l'ensemble des écoles élémentaires. Puisque ces programmes sont offerts dans les écoles élémentaires, la direction s'attend à ce que les élèves retournent à leur école au lieu de s'inscrire à un conseil co-terminal. En janvier 2025, 280 élèves étaient inscrits.

Il est important de souligner que la direction a expliqué que la fermeture de Pearson ne permet pas nécessairement de réaliser des économies de salaires en raison des compléments protégés, mais permettrait au TVDSB de mieux affecter le personnel de garde, en plus de 13,4 ETP d'enseignants de Pearson, partout dans la région.

5. Résiliation du partenariat Tu Puente

Possibilité : Le TVDSB offre actuellement Tu Puente, qui est un programme de préparation à l'emploi qui aide les élèves de la communauté mennonite de langue bas-allemande du sud-ouest de l'Ontario qui ont des lacunes d'apprentissage par suite de longs voyages au Mexique. Il s'agit d'un partenariat de plusieurs conseils entre le TVDSB et cinq autres conseils scolaires, notamment l'Avon Maitland District School Board, le District School Board of Niagara, le Grand Erie District School Board, le Lambton Kent District School Board et l'Upper Grand District School Board.

Mesure : Pour améliorer la situation financière, le TVDSB peut considérer de ne plus participer au partenariat Tu Puente pendant l'année scolaire 2025-2026.

Incidence : Le TVDSB pourrait réaliser des économies annualisées d'environ 64 300 $ à 80 300 $.

Hypothèses : La partie du TVDSB des coûts nets de programme prévus pour 2024-2025 est de 73 961 $. Compte tenu de l'effectif de 23 élèves du programme pendant l'année antérieure, l'incidence prévue a été calculée en appliquant les coûts de programme par élève à environ 20 à 25 élèves.

Risques et considérations : Tu Puente n'est pas un programme standard offert partout en Ontario et le TVDSB n'a pas été chargé par le Ministère du mandat de participer à un partenariat entre plusieurs conseils; le Ministère a mis fin au financement des Fonds pour les priorités et partenariats du programme pendant l'année scolaire 2023-2024. Vingt-trois élèves du TVDSB sont inscrits à Tu Puente et cela peut avoir une incidence négative sur leurs résultats puisque le programme a été conçu pour améliorer les capacités de lecture et d'écriture et de numératie et améliorer les crédits et le taux d'obtention de diplôme. Toutefois, il s'agit d'un partenariat entre plusieurs conseils et le programme peut continuer dans le Sud de l'Ontario sans la participation du TVDSB.

6. Annulation de Bealart Transportation (H.B. Beal Secondary School)

Possibilité : Le TVDSB offre Bealart à la H.B. Beal Secondary School (H.B. Beal), qui est un programme spécialisé pour l'école secondaire axé sur l'application avec des studios munis d'équipement professionnel. La direction a expliqué que la pression exercée par les coûts n'est pas attribuable au programme ou à son matériel, mais au transport. Le TVDSB fournit le transport aux élèves de Bealart de 11e et 12e années; en mars 2025, 115 élèves du programme sur 305 étaient admissibles et inscrits au transport. H.B. Beal a 17 lignes d'autobus et deux lignes transportent des élèves dans les distances de transport régulières et 15 lignes transportent des élèves des programmes d'arts et ESL. La direction a expliqué qu'il est plus économique de transporter les élèves selon le modèle du programme actuel que d'organiser des programmes d'arts dans chaque école.

Mesure : Le TVDSB peut envisager de ne plus payer le transport par autobus des élèves de 11e et 12e années de Bealart qui vivent à l'extérieur de la zone de transport de H.B. Beal pendant l'année scolaire 2025-2026 et d'exiger que les élèves acceptés paient les services de transport offerts par l'intermédiaire du TVDSB et des STS.

Incidence : En éliminant le coût du transport pour les élèves de Bealart au-delà des distances de transport, le TVDSB pourrait réaliser des économies annualisées entre 43 300 $ et 216 600 $.

Hypothèses : Il y a 15 lignes qui transportent des élèves des programmes d'arts et d'ALS et 6 de ces 15 lignes d'autobus sont des itinéraires uniques. Selon les tarifs de 2025-2026, la direction a déclaré que le coût annuel approximatif d'une ligne d'autobus est de 72 214 $. Le montant estimé de 43 300 $ à 216 600 $ a été calculé en appliquant le coût de cette ligne aux 6 itinéraires uniques et en ajoutant des économies prévues entre 10 % et 50 %, étant donné le point de vue de la direction selon lequel, en éliminant des itinéraires uniques le coût du transport d'élèves des programmes d'arts, on réaliserait probablement des économies.

Risques et considérations : La direction a exprimé des préoccupations au sujet de la fidélisation à l'échelle du TVDSB. Or, si les fonds destinés au transport étaient éliminés, les élèves pourraient choisir de s'inscrire aux conseils co-terminus qui offrent le transport pour des programmes

spécialisés. Cette possibilité ferait augmenter les obstacles à l'accès aux programmes spécialisés, ce qui aurait probablement une incidence négative sur la perception de la collectivité et sur l'équité des chances offertes aux élèves. En outre, il faudrait évaluer la durée maximale du déplacement sur les routes restantes des élèves des programmes ESL restants pour assurer la conformité à la politique sur le temps maximal de trajet de 70 minutes.

7. Optimisation du modèle de prestation de services de transport

Possibilité : En 2025, les STS ont proposé de modifier les horaires scolaires pour réduire le coût du transport. Les STS ont proposé un système à trois niveaux, soit un autobus pour desservir trois écoles avec des heures différentes de commencement et de fin de la journée scolaire, de manière à réduire le nombre d'autobus nécessaires et le coût du transport. Toutefois, le TVDSB a décidé de ne pas utiliser ce système avant d'effectuer une étude exhaustive en raison des inconvénients suivants :

- Plusieurs écoles devraient commencer plus tôt et terminer plus tôt ou commencer plus tard et terminer plus tard, ce qui aurait une incidence sur les horaires établis des familles et causerait des changements pour le personnel scolaire.
- Puisque les autobus devraient être exploités plus longtemps le matin et l'après-midi, cela aurait une grande incidence sur la disponibilité des autobus pour les excursions scolaires et, par conséquent, la disponibilité d'autobus pour les excursions scolaires serait réduite pendant la journée scolaire.
- Un système à niveaux pour le début et la fin de la journée scolaire aurait une grande incidence sur les horaires des épreuves d'athlétisme pendant l'année scolaire.
- Le changement d'horaire proposé poserait un grave problème parce que les écoles ne pourraient pas faire des échanges d'enseignants (pour des demi-journées).

Selon des entrevues avec le Ministère de l'Éducation, en plus de modifier les horaires, d'autres conseils ont obtenu des bons résultats en examinant et mettant à jour leurs modèles de prestation de services de transport, notamment des changements au temps de voyage, à la distance de transport et aux délais.

Exemples :

- En 2020, le Toronto District School Board a modifié les heures de commencement et de fin de la journée scolaire dans 131 écoles élémentaires, ce qui a permis des économies d'environ 2,5 millions $.
- Au début de 2025, le Simcoe County District School Board a déterminé des économies de 220 000 $.

Mesure : Le TVDSB devrait effectuer un examen de bout en bout du modèle de prestation de services de transport et mettre en œuvre les recommandations dans les Southwestern Ontario Student Transportation Services.

Incidence : Non quantifiée. Il serait difficile de prévoir les économies de coûts sans effectuer un examen détaillé et déterminer des recommandations précises, puisque les coûts sont fondés sur des durées et kilomètres variables pour chaque ligne d'autobus et ces variables ne seraient pas connues avant de conclure l'examen.

Hypothèses : Le TVDSB et le LDCSB devraient appuyer ce plan pour pouvoir le mettre en œuvre en raison de l'utilisation partagée des STS. Le calendrier de mise en œuvre serait déterminé en fonction des recommandations précises découlant de l'examen du modèle de prestation de services de transport. Le Conseil d'administration a décidé d'explorer l'option d'un examen détaillé du transport.

Risques et considérations : Les employés des STS devraient consacrer beaucoup de temps à la réalisation d'un examen du modèle de prestation de services de transport ou à la création d'un système de transport à trois niveaux. Si on s'en occupait à l'interne, ce temps s'ajouterait à la charge de travail régulière. La mise en œuvre nécessiterait des consultations avec les parents et la collectivité et, en fonction de recommandations, une approche progressive sur plusieurs années serait probable en raison de la perturbation attribuable aux changements et de l'incidence sur les horaires des activités sportives et sur la réussite globale des élèves.

4.3. Conclusions sur l'évaluation foncière

4.3.1. Aperçu du portefeuille

En janvier 2025, le TVDSB possède et gère un portefeuille de 176 biens, soit un mélange de biens-fonds vacants, de sites non opérationnels, de bâtiments administratifs et d'emplacements scolaires opérationnels. De ces 176 biens, 157 biens (89 %) sont considérés des emplacements scolaires actifs et les biens restants sont des biens-fonds vacants (6 biens, 3,4 %), des sites non opérationnels (6 biens, 3,4 %) et des bâtiments administratifs, notamment des centres spécialisés d'entretien des installations, des centres d'entreposage et des centres éducatifs qui ont différentes fins, par exemple, entreposer des documents et répondre aux besoins de la collectivité (7 biens, 4 %).

Le TVDSB possède un portefeuille diversifié de biens, notamment des écoles situées stratégiquement dans toutes les régions, qui ont différentes superficies et situations opérationnelles. La région du TVDSB couvre une grande superficie dans le sud-ouest de l'Ontario, Canada, et inclut la ville de London, le comté d'Elgin, le comté de Middlesex et le comté d'Oxford. Le TVDSB dessert des villes telles que London, St. Thomas et Woodstock et des municipalités telles qu'Ingersoll, Tillsonburg et Strathroy-Caradoc. La superficie de la région dépasse 7 000 kilomètres carrés et contient des collectivités urbaines, suburbaines et rurales.

Les catégories suivantes sont en harmonie avec la nomenclature établie par le TVDSB et donnent un aperçu des biens considérés comme des biens-fonds vacants, des sites non opérationnels, des bâtiments administratifs possédés et opérationnels et des emplacements scolaires possédés et opérationnels.

Tableau 42 – Tableau sommaire des biens du TVDSB en janvier 2025

Bien	Nombre
Biens-fonds vacants (y compris quatre écoles en construction)	6
Biens possédés – Non opérationnels	6
Possédés et opérationnels – Bâtiments administratifs	7
Possédés et opérationnels – Emplacements scolaires	157
Total	**176**

Biens-fonds vacants / Écoles en construction

On définit les biens-fonds vacants et les écoles en construction comme des biens de propriété du TVDSB qui sont en voie d'être vendus, d'être développés pour la construction d'écoles ou d'être retenus en vue de la construction d'écoles. Pour résumer, des six biens-fonds vacants, un a été vendu et quatre sont désignés pour la construction d'écoles avec des dates d'ouverture entre 2026 et 2028. 421 Finkle St, Woodstock est un une propriété qui fait actuellement l'objet d'un examen en vue d'une vente potentielle tout en conservant une partie à des fins éducationnelles.

Par conséquent, compte tenu du processus ou des plans de vente des biens-fonds vacants au sein du portefeuille, il n'y avait pas de possibilités immédiates de créer la valeur supplémentaire considérées dans l'évaluation.

Vous trouverez ci-après les détails de chaque bien-fonds dans cette catégorie, tout en mettant en évidence la situation opérationnelle et les plans futurs :

- **20 Cranberry Rd, Tillsonburg** (68 acres) : Ce bien a été considéré comme un excédent, sauf environ huit acres qui seront conservés pour construire une école. Au moment d'écrire ce rapport, nous croyons savoir que, selon la direction, trois acres ont été vendus sous condition et 57 acres ont été mis en vente.
- **Belmont, Central Elgin** (7 acres) : On prévoit que ce bien-fonds sera développé pour construire une école avec une date d'ouverture prévue en 2026.
- **SW London - Lambeth Community** (8 acres) : Aussi ce bien-fonds est désigné pour la construction d'une école qui devrait être terminée en septembre 2025.
- **North Woodstock (25528), Woodstock** (6 acres) : Aussi ce bien-fonds est désigné pour la construction d'une école qui devrait ouvrir en janvier 2026.
- **NW London, London** (8 acres) : Pour ce bien-fonds, on prévoit ouvrir une école ayant une date de lancement prévue en septembre 2025.
- **421 Finkle St, Woodstock** (5 acres) : On a désigné ce bien-fonds pour la construction d'une école élémentaire selon le TVDSB, mais au moment d'écrire ce rapport, il n'y a pas de plans à court terme ou de calendrier défini relativement à la date de construction.

Biens possédés, mais non opérationnels

On définit les biens possédés qui ne sont pas opérationnels comme des biens de propriété du TVDSB qui ne sont pas actuellement utilisés à des fins éducatives ou pour d'autres activités opérationnelles. Les biens de propriété du TVDSB qui sont considérés non opérationnels sont un mélange de biens qui ont été vendus ou transformés pour une autre utilisation.

Pour résumer, des six biens mentionnés, quatre ont été vendus en 2023 et 2024 tandis qu'un a été vendu sous condition et un est de propriété du TVDSB avec des plans de transformation à l'avenir. En général, ces biens indiquent les efforts du TVDSB visant à gérer et potentiellement à transformer les biens pour une utilisation future.

Par conséquent, compte tenu de la situation des biens possédés mais non opérationnels au sein du portefeuille, il n'y avait pas de possibilités immédiates de créer la valeur supplémentaire considérées dans l'évaluation.

Vous trouverez ci-après les détails de chacun des six biens-fonds, qui résument la situation opérationnelle et les plans futurs :

- Balaclava Street Education Centre, Saint Thomas (Édifices et terrain) : Ce bien a été vendu en 2024 à la ville de St. Thomas pour 1 320 000 $.
- Fairmont Elementary PS, London : Ce bien a été vendu en 2024 à la Corporation of the City of London pour 5 953 758 $ (574 735 $/acre x 10,359136 acres).
- Westminster Central PS, London : Ce bien a été vendu en 2024 à la Corporation of the City of London pour 2 300 000 $.
- 25 Maple Lane, Tillsonburg : Ce bien a été vendu en 2023 à la Corporation of the Town of Tillsonburg pour 760 000 $.
- West Elgin Senior Elementary School, West Lorne : Ce bien a été vendu sous condition pour 650 000 $ et on s'attend à conclure le contrat le 31 août 2025.
- Tollgate FI PS, Woodstock : Cet édifice doit être transformé en centre de services d'entretien des installations, se concentrant sur l'entreposage et les opérations avec des plans pour l'adapter.

Possédés et opérationnels – Bâtiments administratifs

Possédés et opérationnels – Bâtiments administratifs se définit comme des biens de propriété du TVDSB qui ont des fonctions administratives et appuient la gestion des opérations du Conseil. Ces biens ont différentes fonctions éducatives et administratives et se concentrent sur le soutien des besoins opérationnels du Conseil et son engagement envers l'éducation.

Conformément aux discussions de la direction, tous les biens remplissent des fonctions essentielles au sein du TVDSB. Des sept biens indiqués, un est le bureau principal de l'administration, quatre sont des centres de services d'entretien des installations et deux sont des centres de formation à l'environnement.

Vous trouverez ci-après les détails de chaque bien :

- **Centre d'éducation 7947 – TVDSB HQ, London :** Ce bien est le bureau principal du TVDSB et un carrefour central pour différentes activités administratives. Il comporte un grand terrain de soccer extérieur et le Conseil explore des partenariats éventuels avec la ville de London en vue d'utiliser une partie du terrain pour d'autres activités liées au soccer, notamment des considérations pour une voie d'accès partagée.
- **Entretien des installations – Zone 3, Woodstock :** Le bien est vers la fin de son cycle de vie et les plans pour consolider ses activités au site Tollgate sont en attente (voir la description à Biens possédés mais non opérationnels) et selon la direction la rénovation est plus économique que l'installation existante. La valeur établie par Metrix est de 1 242 000 $ à la date de prise d'effet du 4 mars 2024. La direction a indiqué que le bien sera mis en vente vers la fin de cet exercice financier ou du prochain.

- **Entretien des installations – Zone 4, St. Thomas :** Cet édifice de style entrepôt est situé sur un petit site, ce qui réduit la possibilité de consolider les services dans un seul endroit en raison de l'espace insuffisant.
- **Entretien des installations – Corp. & Warehouse, London** Cette installation appuie plusieurs zones et contient des documents essentiels, les renseignements sur les élèves et les ressources liées à la diffusion des médias.
- **Entretien des installations – Zone 5, Arva :** Situé près d'une école, ce site a un potentiel limité pour une autre utilisation en raison de ses dimensions et des difficultés logistiques.
- **London Environmental Education Centre, London** : Ce petit édifice est à proximité d'une aire de conservation ou boisé protégé.
- **Environmental Education Centre, Aylmer** : Ce petit édifice est à proximité d'une aire de conservation ou boisé protégé.

Notre recherche visant les biens administratifs et nos discussions avec le TVDSB n'ont pas indiqué des possibilités immédiates de créer une valeur supplémentaire. Toutefois, nous recommandons que le TVDSB effectue une évaluation plus détaillée des biens administratifs pour évaluer leur utilisation et potentiellement déterminer des possibilités d'optimisation.

Possédés et opérationnels – Emplacements scolaires

Possédés et opérationnels – Emplacements scolaires désigne des biens de propriété du TVDSB spécifiquement conçus pour des activités éducatives et utilisés activement en tant qu'écoles. Depuis janvier 2025, le TVDSB supervise un total de 157 emplacements scolaires possédés et opérationnels, notamment un mélange d'écoles élémentaires (131 écoles) et secondaires (26 écoles). Ces installations sont situées dans différentes zones urbaines et rurales pour s'assurer que les services éducatifs sont accessibles pour tous les élèves de la région.

Le Conseil a apparemment géré proactivement ces biens, puisqu'il a aliéné six biens excédentaires au cours des deux dernières années tout en gérant les taux d'utilisation pour la plupart des écoles; seulement neuf des 157 écoles fonctionnent à un taux d'utilisation inférieur à 60 % (défini comme le nombre réel d'élèves inscrits à l'école par rapport à la capacité totale de l'école).

Nous voulons souligner l'utilisation croissante des classes portables, actuellement 347 unités en total – une augmentation nette récente de 22. Ce changement tient compte de la location et de l'achat de 42 nouvelles unités compensé par l'élimination de 20 unités.

Revenu de location des écoles actuel

À l'intérieur de ces emplacements scolaires opérationnels, le TVDSB loue des espaces à plusieurs programmes, y compris les programmes avant et après l'école, les centres de la petite enfance, les centres familiaux, les programmes ON y va et autres locations, notamment la location de terres agricoles, les centres d'emploi et la location d'autres espaces communautaires. Selon la direction, le Conseil devrait générer des recettes d'environ 1,3 million $ en 2024-2025 par des locations d'espaces dans les écoles qui ont augmenté par rapport à 921 000 $ pendant l'année scolaire

2021-2022, augmentation principalement attribuable à la croissance des recettes des centres de garde d'enfants.

Tableau 43 – Revenu de location des écoles actuel – Résumé

Section	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Avant et après l'école	95 500 $	104 500 $	104 500 $	103 750 $
Centres de garde d'enfants	603 645 $	704 690 $	895 443 $	955 792 $
Centres familiaux	164 099 $	180 408 $	186 205 $	211 307 $
ON y va	1 975 $	2 000 $	2 000 $	1 000 $
Autres revenus de location	55 930 $	56 917 $	65 677 $	69 939 $
Total	**921 149 $**	**1 048 515 $**	**1 253 824 $**	**1 341 787 $**

La section suivante, fondée sur les documents reçus du TVDSB, fournit une ventilation des revenus de location pour plusieurs segments en mettant en évidence les tendances, les fluctuations et les changements importants du revenu découlant de différents programmes et installations. Il faut souligner que la direction a indiqué qu'un grand nombre de ces contrats de location ont été conclus avec des organismes à but non lucratif et que le TVDSB ne vise pas à tirer un maximum de revenus de ces contrats de location. Il faut souligner que le Conseil doit respecter tous les règlements, lois et politiques du gouvernement, y compris le Règlement de l'Ontario 374/23, qui énonce que les biens doivent être vendus ou loués à la juste valeur marchande.

- **Programmes avant et après l'école :**
  - Actuellement, 9 écoles génèrent des recettes des programmes avant et après l'école et les montants varient entre 2 000 $/an et 53 500 $/an. Les revenus varient en fonction du nombre d'élèves de l'école et des programmes offerts.
  - Les tendances annuelles liées aux revenus des programmes varient, car il y a des augmentations et des fluctuations ou des diminutions (par exemple, Bon départ a diminué de 8 000 $ en 2023-2024 à 5 250 $ en 2024-2025).
- **Centres de garde d'enfants :**
  - Actuellement, il existe 21 centres de garde d'enfants qui génèrent des revenus de location et les montants varient entre 14 188 $/an et 118 899 $/an.
  - Il y a des augmentations considérables dans différents emplacements. Par exemple, les prévisions de London Bridge indiquent une croissance de 111 451 $ en 2023-2024 à 121 275 $ en 2024-2025.
  - Trois centres de garde d'enfants exploitent des biens du TVDSB dans le cadre d'un bail immobilier à titre gratuit selon la direction. Dans certains cas, ces centres de la petite enfance sont situés dans des installations distinctes, toutefois, nous n'avons pas les conditions du contrat de location.
- **Centres familiaux :**
  - Les revenus de location actuels pour les centres familiaux sont entre 16 628 $/an et 57 632 $/an. On observe pour ce segment une croissance constante et les revenus ont augmenté de 164 099 $ en 2021-2022 à 211 307 $ en 2024-2025.
- **Programmes ON y va :**
  - Les installations pour les programmes ON y va sont notamment Community Living Elgin à McGregor et Springfield, qui génèrent des revenus de location de 500 $/an.

    - Les revenus de cette catégorie restent modestes et les montants demeurent généralement stables pour toutes les années.
- **Autres revenus de location :**
    - Près de 70 000 $ par an sont générés d'autres sources, par exemple, la location de terres agricoles à Cranberry Rd, Southwest Centre for Community Programme à Ingersoll et des biens similaires.
    - Cette catégorie inclut un large éventail de sources de revenu, avec une certaine stabilité des revenus de la Bonaventure Field House, mais d'autres contrats de location devraient augmenter, par exemple, un contrat de location qui devrait atteindre 22 805 $ d'ici 2024-2025.

Le Conseil évalue des possibilités de louer des espaces à des organismes à but non lucratif, car il reconnaît que cette approche appuie des services essentiels pour la collectivité. Toutefois, les contrats de location subventionnés donnent généralement lieu à des contrats de location sous la valeur de marché, ce qui limite les revenus potentiels. Le Conseil devrait s'assurer que les valeurs de location sont conformes aux règlements et politiques applicables du gouvernement.

Pour améliorer la viabilité financière, on recommande que le Conseil explore les possibilités de location avec les organismes éducatifs à but lucratif qui ont une mission en harmonie avec vos principaux objectifs éducatifs. Élargir le groupe des locataires potentiels de manière à inclure ces organismes permettrait au Conseil de négocier des contrats de location à la juste valeur de marché conformément au Règlement de l'Ontario 374/23, ce qui permettrait d'améliorer les revenus et en même temps de répondre aux besoins de la collectivité et de maintenir la confiance du public.

4.3.2. Méthodologie et critères d'évaluation

On a établi une méthodologie d'évaluation pour déterminer un sous-ensemble de biens qui ont un grand potentiel de créer de la valeur dans les emplacements scolaires possédés par le TVDSB et opérationnels (157 biens). Cette approche intègre des facteurs quantitatifs et qualitatifs dans l'objectif d'obtenir une évaluation équilibrée de l'utilisation des biens et des possibilités de monétisation. D'autres catégories de biens possédés ont été exclues de cette analyse pour les raisons susmentionnées.

La phase initiale a comporté un examen et la validation du portefeuille existant d'emplacements scolaires en janvier 2025, en se concentrant sur des facteurs quantitatifs tels que les taux d'utilisation de la capacité, les tendances historiques relatives à l'effectif pour les cinq années scolaires antérieures et la croissance prévue de l'effectif pour les cinq prochaines années. Cette analyse a permis de découvrir les écoles ayant un taux d'utilisation faible, un taux de maintenance différée élevé et des problèmes opérationnels ainsi que les écoles qui ont des terrains excédentaires qui peuvent être vendus pour réduire le déficit, obtenir des liquidités ou générer des revenus au moyen de la location.

Des critères ont été établis pour évaluer le portefeuille en se concentrant sur les biens possédés et opérationnels avec le plus grand potentiel d'utilisation ou de monétisation. Les composantes clés des critères sont :

- **Croissance historique de l'effectif (cinq dernières années) :** Donner la priorité aux biens qui démontrent une croissance historique de l'effectif limitée (cinq dernières années) en utilisant

le taux de croissance annuel composé (TCAC) de 2020 à 2024 pour évaluer les tendances historiques relatives à l'effectif.

- **Croissance prévue de l'effectif (cinq prochaines années) :** Donner la priorité aux biens qui démontrent une croissance historique de l'effectif limitée en utilisant le taux de croissance annuel composé (TCAC) de 2025 à 2029 pour évaluer le potentiel de croissance. Les prévisions ont été tirées des documents expliquant les prévisions pour l'école élémentaire et les prévisions pour l'école secondaire pour 2024-2025 fournies par le TVDSB.
- **Taux d'utilisation de la capacité :** Donner la priorité aux biens qui ont des taux d'utilisation de la capacité inférieurs à 60 % pour découvrir la sous-utilisation possible et les possibilités d'optimisation. L'utilisation de la capacité est le ratio d'utilisation par les élèves par rapport à la capacité totale de l'école. Nous avons examiné différents taux d'utilisation en consultation avec le TVDSB et déterminé un seuil de 60 % qui indique efficacement les biens qui sont sous-utilisés (moins de 60 %) dans une mesure considérable et met en évidence les possibilités d'amélioration et d'optimisation.
- **Indice de l'état des installations (IEI) :** On a découvert les biens avec un IEI élevé pour déterminer les biens qui ont particulièrement besoin de dépenses d'immobilisation, ce qui signifie que ces biens ont besoin d'investissements en capital plus élevés de la part du Conseil pour demeurer opérationnels. L'IEI est le ratio des coûts totaux estimés des réparations et de la maintenance nécessaires par rapport à la valeur de remplacement de l'installation.
- **Année de construction (âge du bien) :** Évaluer l'âge des biens pour se concentrer sur les édifices plus vieux qui peuvent nécessiter des travaux de maintenance considérables ou une remise en état.
- **Superficie du terrain et terrains excédentaires potentiels :** Déterminer les biens qui ont potentiellement des terrains excédentaires qui peuvent présenter des possibilités de monétisation (location ou vente). Cette analyse a pris en considération la superficie, l'emplacement et le zonage potentiel des terrains potentiellement excédentaires et les besoins de la collectivité auxquels on pourrait répondre d'une autre façon. Il était important de comprendre la valeur potentielle de ces parcelles et les risques et les défis liés à leur utilisation pour éclairer les décisions relatives à l'amélioration de leur utilisation, notamment des partenariats, des possibilités de location ou des initiatives de développement qui sont en harmonie avec les objectifs stratégiques du Conseil et de la collectivité.
- **Évaluation de l'emplacement :** Évaluer l'importance stratégique de chaque emplacement pour évaluer son importance au sein de la collectivité et sa valeur potentielle en cas de développement ou vente.

Cette approche systématique a permis une comparaison exhaustive des biens en fonction de différents attributs, ce qui a permis de comprendre les biens et de formuler des recommandations pour créer de la valeur en harmonie avec les objectifs opérationnels du Conseil et les besoins généraux de la collectivité. Grâce à cette méthodologie, nous avons déterminé les biens qui ont le plus grand potentiel d'optimisation et monétisation. Vous trouverez les détails à la section suivante, qui explique les propriétés précises sélectionnées pour une optimisation potentielle, les stratégies proposées, les fourchettes de valeurs associées et d'autres considérations.

4.3.3. Immobilisations qui doivent être examinées

Pour déterminer les possibilités de monétisation pour les actifs immobiliers du TVDSB et en fonction des critères susmentionnés, nous avons déterminé 14 biens qui ont le potentiel de créer de la valeur et avons effectué une évaluation plus détaillée. Cette sélection se fonde sur un processus d'évaluation qui a comporté des visites aux écoles sélectionnées, des ateliers et un examen des documents du bien. Ces biens ont été choisis en fonction de leur potentiel de générer des revenus, tel qu'il est indiqué par leur taux d'utilisation, l'emplacement, les terrains excédentaires et l'harmonie avec les objectifs stratégiques du TVDSB. La section suivante fait une analyse de chaque bien et met en évidence les possibilités et les défis associés à leur monétisation.

Les biens clés qui doivent faire l'objet d'un autre examen incluent les suivants :

Cette analyse catégorise 14 biens en quatre groupes distincts pour faciliter la prise de décision stratégique : biens présentant des possibilités de fusion et d'aliénation, biens qui doivent être aliénés, biens qui ont potentiellement des terrains excédentaires et biens qui ont des installations pour la location (espaces intérieurs et extérieurs). Veuillez noter que les possibilités de fusion et d'aliénation d'écoles actives sont mises en évidence à des fins d'analyse ou de planification de scénario seulement si on doit effectuer des examens des installations destinées aux élèves. En classifiant ces biens, nous visons à rationnaliser notre approche à l'optimisation et à l'allocation des ressources. Chaque groupe met en évidence des possibilités précises qui peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle, améliorer la valeur des biens et répondre aux besoins de la collectivité. D'autres examens de ces biens donneront un aperçu des stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour chaque catégorie.

Tableau 44 – Sommaire des biens qui doivent faire l'objet d'un examen supplémentaire

N° de référence	École	Ville / province	Elém./ Sec.	Possibilité de fusion	Aliénation potentielle de terrains excédentaires*	Terrains excédentaires (Vente/Location)	Location d' installation s
1	North Middlesex DHS	Parkhill, ON	ÉS				
2	East Williams Memorial PS	Ailsa Craig, ON	ÉP				
3	Parkhill West Williams	Parkhill, ON	ÉP				

N° de référence	École	Ville / province	Elém./ Sec.	Possibilité de fusion	Aliénation potentielle de terrains excédentaires*	Terrains excédentaires (Vente/Location)	Location d' installation s
4	Arthur Voaden SS	St Thomas, ON	ÉS				
5	Lester B. Pearson Arts School	London, ON	ÉP				
6	Sir Wilfrid Laurier Secondary School	London, ON	ÉS				
7	Westminster Secondary School	London, ON	ÉS				
8	Oakridge Secondary School	London, ON	ÉS				
9	Banting Secondary School	London, ON	ÉS				
10	Montcalm Secondary School	London, ON	ÉS				
11	Clark Road Secondary School	London, ON	ÉS				
12	College Avenue Secondary School	Woodstock, ON	ÉS				
13	Arthur Stringer PS	London, ON	ÉP				
14	Chippewa PS	London, ON	ÉP				

** Les possibilités de fusion et l'aliénation potentielle de terrains excédentaires sont assujetties aux examens des installations destinées aux élèves. Des écoles précises sont indiquées uniquement à des fins de considération ou de planification de scénarios.*

L'optimisation des actifs immobiliers donne au TVDSB la possibilité de générer des revenus supplémentaires en tant que gain unique (par exemple, l'aliénation) ou en tant que revenu

permanent (par exemple, contrat de location) pour une durée précise ou prolongée. Vous trouverez ci-après des possibilités clés pour améliorer le potentiel des actifs immobiliers du TVDSB. Tous les contrats de vente et de location des biens du Conseil doivent être conformes aux règlements, lois et politiques du gouvernement, notamment le Règlement de l'Ontario 374/23.

- **Possibilités de fusion :** La fusion des écoles qui ont un effectif faible est généralement considérée une stratégie pour améliorer l'allocation des ressources et réduire les coûts. Toutefois, cette approche est actuellement restreinte par un moratoire imposé par le Ministère en 2017. Le moratoire a été imposé pour répondre aux préoccupations au sujet des conséquences de la fermeture des écoles qui ont un effectif insuffisant. Par conséquent, il est interdit à tous les conseils scolaires de l'Ontario de fusionner ou de fermer des écoles, mêmes les écoles qui sont sous-utilisées, ce qui donne lieu potentiellement à des manques d'efficacité dans la gestion et l'exploitation de ces écoles qui pourraient être fermées. Nous avons envisagé des possibilités de consolidation. Toutefois, tel qu'indiqué, cela dépend de la levée du moratoire par le gouvernement.
- **Aliénation potentielle de biens excédentaires :** Vendre des biens complémentaires dans le cadre de ventes aux enchères ou directement peut libérer des capitaux mobilisés pour des biens sous-utilisés. Cela permet au TVDSB de réinvestir des ressources dans des domaines qui offrent plus de valeur et d'utilité, notamment les installations qui ne sont pas idéales pour les activités actuelles en raison de contraintes liées au site, qui approchent la fin du cycle de vie ou qui ont des coûts-avantages non justifiés pour les investissements de capitaux.

- **Vente de terrains excédentaires :** Aliéner des terrains qui ne sont pas essentiels pour les activités de l'école offre la possibilité d'obtenir immédiatement des capitaux qui peuvent être réinvestis dans des initiatives prioritaires à titre exceptionnel. Pour pouvoir vendre des terrains excédentaires, les biens doivent avoir un accès par la route convenable et ne doivent pas être enclavés ou assujettis à d'autres contraintes. Vous trouverez les fourchettes d'évaluation estimative indicative pour les biens indiqués à l'appendice 6.3 sous Analyse de l'évaluation estimative indicative des biens immobiliers.
- **Location des terrains excédentaires :** La location provisoire de terrains excédentaires peut générer des revenus avant le réaménagement, la vente ou un changement des besoins du TVDSB. Cette stratégie assure la flexibilité pour les décisions futures tout en permettant au Conseil de tirer profit des immobilisations,
- **Location d'installations à la juste valeur marchande**
    - **Location d'espaces intérieurs sous-utilisés :** Plusieurs organismes communautaires, services de garde et centres d'emploi pourraient tirer profit de l'occupation d'espaces sous-utilisés. En offrant à ces organismes l'accès à des écoles, le TVDSB peut créer un flux de revenu de location fiable tout en encourageant la participation communautaire.
    - **Profiter au maximum de l'utilisation des terrains de sport :** Établir des partenariats pour toute l'année pour les terrains de sport, par exemple, louer des terrains ou construire des dômes, peut faciliter des contrats de location à long terme et générer des revenus permanents.
    - **Partenariats :** Explorer des partenariats innovateurs peut offrir des avantages considérables. Les ententes antérieures ont été complexes. Toutefois, établir des conditions et des attentes claires avec les intervenants, par exemple, les entreprises locales, les organismes à but non lucratif et les organismes communautaires, peut créer de nouvelles possibilités de générer des revenus, par exemple, la location d'installations, des programmes conjoints ou des services partagés qui améliorent la viabilité financière du TVDSB.

Stratégie de monétisation pour l'utilisation des espaces intérieurs et extérieurs

Collaborer avec les partenaires communautaires pour utiliser les **espaces intérieurs et extérieurs** peut créer des possibilités d'initiatives récréatives et éducatives tout en générant des revenus supplémentaires. Cela suppose que le TVDSB demeure propriétaire des biens et que tout nouveau contrat de location vise la juste valeur de marché conformément au Règlement de l'Ontario 374/23.

Exemples d'utilisation d'espaces extérieurs :

1. **Location de terrains de sport :**

    - **Terrains polyvalents :** Louer des terrains aux équipes ou les ligues sportives locales, aux écoles et pour les activités communautaires. Établir les tarifs de location en fonction de la demande peut générer un revenu considérable.

    - **Camps sportifs saisonniers :** Organiser des camps de football, de soccer ou de baseball en utilisant les terrains et facturer aux participants des frais d'inscription.

2. **Création de dômes :**

    - **Centres d'athlétisme intérieurs :** Investir dans des dômes gonflables ou permanents pour offrir des installations permanentes pour le soccer, le tennis et autres sports. Cela peut augmenter considérablement l'utilisation de l'espace, surtout en cas de conditions météorologiques défavorables.
    - **Événements et activités récréatives :** On peut utiliser les dômes pour des activités communautaires ou récréatives ou même comme endroit pour organiser des événements saisonniers, par exemple, des marchés couverts ou des festivals.

3. **Partenariats communautaires pour les programmes éducatifs :**

    - Collaborer avec les organismes locaux à but non lucratif et les établissements d'enseignement pour organiser des classes ou des expériences d'apprentissage à l'extérieur, par exemple, des sentiers d'interprétation de la nature, des foires scientifiques ou des programmes de jardinage.

Exemples d'utilisation d'espaces intérieurs :

1. **Location d'installations à la juste valeur marchande :**

    a. **Espace dans une classe pour les programmes éducatifs :** Permettre aux organisations locales d'utiliser les classes pour des activités parascolaires, des programmes de renforcement ou des cours pour adultes et les frais de location contribuent au budget de fonctionnement de l'école.

    b. **Cours de conditionnement physique et de mieux-être :** Location d'espaces intérieurs à des centres communautaires de mieux-être et les frais appuient les initiatives liées à la santé de l'école.

    c. **Centres d'emploi :** Utiliser les espaces disponibles pour organiser des cours de formation professionnelles et des services de placement qui génèrent des revenus et offrent des ressources communautaires précieuses.

2. **Ateliers et engagement communautaire :**

    a. Organiser des ateliers ou des événements qui se concentrent sur des thèmes éducatifs (STIM, arts, santé mentale) dans les espaces intérieurs et les frais aident à financer les activités et les ressources parascolaires.

3. **Location d'espace pour des événements :**

    a. Location d'auditoriums ou de salles polyvalentes pour les réunions communautaires, les activités liées à l'école ou les ateliers pour les parents qui génèrent des revenus pour les programmes de l'école tout en encourageant la participation communautaire.

Prévisions de recettes - exemple

- **Location de gymnase intérieur :** Les tarifs à London, Ontario, sont généralement entre 80 $ et 110 $ de l'heure pour les grands gymnases (tarifs de la ville de London). Cette prévision

considère une utilisation modérée d'environ 8 à 10 heures par semaine, ce qui donne potentiellement environ entre 3 200 $ et 4 600 $ par mois et un total annuel entre 38 400 $ et 55 000 $.

- **Location d'espaces intérieurs :** Les taux de location des classes à London sont entre 20 $ et 35 $ de l'heure. En considérant une utilisation régulière de 10–12 heures par semaine, le revenu mensuel est d'environ 800 $–1 400 $, soit un revenu annuel de 9 600 $–16 800 $.
- **Ateliers / Programmes :** Les ateliers ou les programmes communautaires génèrent généralement environ entre 750 $ et 1 500 $ par mois selon les tarifs du marché local. Par exemple, le BMO Centre London offre des salles moyennes pour les ateliers à environ 221 $ par session (BMO Centre, 2023). Une utilisation modérée correspond à 9 000 $ – 18 000 $ par an.
- **Location de dômes :** Pour les dômes ou les installations sportives spécialisées, les tarifs sont entre 125 $ et 175 $ de l'heure. Le complexe sportif intérieur Centrefield Sports offre la location d'une moitié du terrain pour 125 $ de l'heure (Centrefield Sports, 2023). Si on considère une utilisation constante d'environ 10 heures par semaine, on obtient entre 5 000 $ et 7 000 $ par mois et un revenu annuel entre 60 000 $ et 84 000 $.

Cette prévision de revenu considère une participation et un intérêt actif d'autres intervenants publics pour favoriser des activités sportives pendant toute l'année.

Le TVDSB pourrait explorer des partenariats avec des tiers pour la construction d'un dôme, car la construction de ces installations nécessite des investissements initiaux et permanents considérables. Par exemple, les conseils scolaires de l'Ontario ont établi des partenariats avec des organismes externes, par exemple le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est (CECCE), qui a collaboré avec l'Ottawa TFC Soccer Club pour la gestion d'un dôme à l'École secondaire catholique Garneau, et l'Algoma District School Board (ADSB), qui est à la recherche de financement pour un dôme au Superior Heights Collegiate du Fonds pour l'infrastructure communautaire des sports et des loisirs. Ces exemples démontrent la faisabilité et les avantages potentiels de ces partenariats.

Tableau 45 – Prévisions de revenu total annuel pour la location d'espaces intérieurs ou extérieurs

Installation	Prévision de revenu annuel
Location de gymnase intérieur	**38 400 $–55 000 $ par an (3 200 $–4 600 $ par mois)**
Location d'espace intérieur	**9 600 $–16 800 $ par an (800 $–1 400 $ par mois)**
Ateliers / Programmes	**9 000 $–18 000 $ par an (750 $–1 500 $ par mois)**
Location de dômes	**60 000 $–84 000 $ par an (5 000 $–7 000 $ par mois)**
Revenu total estimatif	**117 000 $–174 800 $ par an**

Ces revenus estimatifs indiquent le flux net de trésorerie potentiel annuel en fonction des tarifs typiques du marché à London, Ontario. Toutefois, le revenu réel peut varier en fonction de

plusieurs facteurs, notamment la capacité de l'école, l'attrait de l'endroit, l'état de l'installation, les équipements disponibles, l'efficacité opérationnelle et l'efficacité du marketing.

En outre, obtenir ces revenus prévus dépend de la demande du marché, des prix concurrentiels, de l'intérêt de la collectivité et de l'utilisation constante de l'installation. Il est important de reconnaître que des dépenses supplémentaires (par exemple, maintenance, dotation, services publics, assurance, frais de construction et dépenses administratives) ont aussi une incidence sur la rentabilité.

Par conséquent, on doit interpréter ces prévisions comme des scénarios indicatifs pour orienter la planification stratégique et non comme des résultats garantis.

4.3.4. Possibilités

Grâce à l'analyse des données, à des ateliers et à des visites des sites, nous avons déterminé des thèmes clés pour toutes les écoles sélectionnées. Nous avons observé des taux d'utilisation élevés dans la plupart des établissements, une utilisation considérable des portables et des possibilités d'utiliser les terrains et les partenariats différemment. Ces observations ont orienté l'élaboration de possibilités indicatives de monétisation des actifs immobiliers pour des écoles sélectionnées.

L'objectif des analyses et évaluations indicatives ci-après est simplement d'indiquer des possibilités de création de valeur pour un échantillon de biens, mais n'est pas une analyse de rentabilité exhaustive et n'indique pas toutes les possibilités disponibles pour tout le portefeuille. Veuillez noter que les possibilités de fusion et d'aliénation d'écoles actives ci-après sont mises en évidence à des fins d'analyse ou de planification de scénarios de haut niveau seulement, puisqu'on devrait effectuer des examens des installations destinées aux élèves. En outre, ces possibilités dépendent de la levée du moratoire existant.

Chaque résumé d'une page indique les possibilités de générer des revenus indicatifs, notamment la vente de terrains de grande valeur et les possibilités de location, conçues pour améliorer la création de valeur pour les écoles assujetties aux avertissements ci-dessus.

Possibilités - Résumé

Notre analyse s'est concentrée sur 14 écoles, ce qui nous permet d'élaborer des stratégies visant à générer de la valeur au moyen de stratégies d'optimisation et de monétisation. En examinant différentes méthodes pour profiter des espaces intérieurs et extérieurs, nous avons découvert des possibilités de générer des revenus qui profitent directement aux écoles. Des possibilités clés sont notamment la vente de biens ou de terrains, et nous explorons les terrains excédentaires qui peuvent être vendus en nous concentrant sur des biens précis en fonction de l'emplacement, de la demande du marché et de la valeur estimée. En outre, nous avons déterminé des possibilités de location, en expliquant en détail les biens qui peuvent être loués et la valeur prévue. Les stratégies proposées comportent des initiatives simples et complexes conçues en fonction de leur potentiel prévu pour la création de valeur pendant la mise en œuvre. Les considérations doivent viser la faisabilité et l'harmonie avec les règlements, lois et politiques du gouvernement. Selon nos évaluations, les meilleures possibilités sont notamment :

1. **Aliénation potentielle :** Le potentiel pour des stratégies très complexes, surtout au moyen de la vente de terrains excédentaires, pourrait générer un revenu unique considérable pour les écoles. Plus précisément, l'analyse de l'évaluation estimative indicative montre une fourchette de valeurs pour le portefeuille entre 9,5 millions $ et 16,0 millions $. Ces fonds pourraient être réinvestis pour améliorer l'environnement et l'infrastructure éducatifs de manière considérable. La fourchette des valeurs estimatives se fonde sur la somme de tous les terrains des écoles 2-5 sans considérer les édifices, et sur les terrains excédentaires potentiels des écoles 11 et 12 indiqués au Tableau 45 – Résumé des biens qui doivent faire l'objet d'un autre examen. Vous trouverez l'analyse de la fourchette d'évaluation estimative indicative de chaque bien à l'appendice à la section 6.3 – Analyse de l'évaluation estimative indicative des actifs immobiliers. Il faut souligner que l'analyse de l'évaluation estimative indicative n'est pas considérée un « rapport d'évaluation » tel qu'il est défini par l'Institut canadien des évaluateurs puisqu'elle n'est pas conforme aux exigences en matière de rapports indiquées dans la Norme d'évaluation des biens immobiliers - Normes uniformes de pratique professionnelle en matière d'évaluation au Canada (NUPPEC) ou l'Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (USPAP) publiées par l'Institut canadien des évaluateurs et l'Appraisal Standards Board respectivement. L'analyse de l'évaluation estimative indicative considère uniquement la valeur des terrains. Vous trouverez l'analyse de la fourchette d'évaluation estimative indicative de chaque bien à l'appendice à la section 6.3 – Analyse de l'évaluation estimative indicative des actifs immobiliers. Il faut souligner que l'analyse de l'évaluation estimative indicative n'est pas considérée comme un « rapport d'évaluation » tel qu'il est défini par l'Institut canadien des évaluateurs puisqu'elle n'est pas conforme aux exigences en matière de rapports indiquées dans la Norme d'évaluation des biens immobiliers - Normes uniformes de pratique professionnelle en matière d'évaluation au Canada (NUPPEC) ou l'Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (USPAP) publiés par l'Institut canadien des évaluateurs et l'Appraisal Standards Board respectivement. L'analyse indicative de l'évaluation estimative indicative considère uniquement la valeur des terrains.

2. **Location de terrains excédentaires :** Pour des stratégies moyennement complexes, la location de terrains excédentaires, conformément aux politiques et directives du gouvernement, est une stratégie de rechange qui présente un flux de revenu constant avec des paiements annuels prévus entre 1,1 millions $ et 1,8 millions $. Cette approche crée des possibilités de revenu viable tout en encourageant les partenariats communautaires. Le Conseil doit demander d'autres conseils ou directives au Ministère. Il faut souligner que les terrains excédentaires déterminés sont enclavés et n'ont pas d'accès externe et, par conséquent, ils ne sont pas des options viables pour la vente.

3. **Fusion d'écoles et aliénation de biens :** Dans le cadre d'une stratégie détaillée, les écoles peuvent envisager la fusion avec des institutions voisines, ce qui dépendrait de la levée du moratoire sur la fermeture des écoles. Cela peut optimiser les coûts opérationnels et les ressources tout en améliorant l'offre de programmes éducatifs en élargissant l'éventail de programmes et activités pour les élèves.

4. **Location d'espaces pour les partenariats communautaires ou autres organismes à but lucratif :** La collaboration avec les organismes locaux peut permettre de profiter au maximum de l'utilisation des espaces intérieurs et extérieurs en améliorant les programmes éducatifs et

les activités parascolaires tout en générant d'autres revenus. En fonction de l'espace disponible et de l'emplacement de l'école, cela pourrait générer entre 1,1 millions $ et 1,6 millions $ supplémentaires pour les biens indiqués. La location d'installations scolaires à des organismes à but lucratif pourrait être pertinente pour toutes les écoles et rapporter des loyers plus élevés. Toutefois, une analyse plus détaillée de l'espace disponible en fonction des pieds carrés est nécessaire pour déterminer le potentiel de revenu et les avantages financiers pour tout le portefeuille des écolés possédées.

Le tableau suivant fait un résumé des revenus potentiels pour différentes stratégies en fonction de la complexité.

Génération de capital potentielle – Recommandations de complexité élevée

Les initiatives de complexité élevée sont des stratégies qui nécessitent une planification considérable pour les mettre en œuvre et dépendent de la levée du moratoire en place, mais qui ont le potentiel de générer des paiements uniques considérables. Plus précisément, ces stratégies de complexité élevée sont axées sur la vente de biens et de terrains et sur les fusions d'écoles potentielles, qui nécessitent l'exercice d'une diligence raisonnable et la mobilisation des intervenants. Les fourchettes d'évaluation estimative entre 9,5 millions $ et 16,0 millions $ ont été calculées en fonction de la somme des valeurs indicatives des biens des écoles 2 à 5, avec les terrains excédentaires potentiels des écoles 6 à 14, tel qu'il est indiqué au Tableau 44.

Tableau 46 – Génération de capital potentielle au moyen de l'aliénation de biens ou de terrains excédentaires

Niveau de complexité	Complexité élevée (faible, paiement unique)	Complexité élevée (élevée, paiement unique)
Génération de capital potentielle	**9 500 000 $**	**16 020 000 $**

Revenus permanents potentiels – Recommandations de complexité moyenne

Les recommandations de complexité moyenne sont caractérisées par des stratégies qui nécessitent une évaluation et une coordination modérée, mais qui peuvent générer des flux de rentrées permanents avec des efforts de mise en œuvre gérables. Ces initiatives se concentrent principalement sur la location de terrains excédentaires et d'installations scolaires qui peuvent obtenir des sources de revenu constantes tout en encourageant des partenariats avec des organismes locaux et des entités à but lucratif. Les paiements prévus annuels de la location de terrains excédentaires vont de 1,1 million $ à 1,8 million $ et les revenus de la location d'installations devraient générer entre 1,1 million $ et 1,6 million $.

En optimisant l'utilisation d'espaces intérieurs et extérieurs, ces stratégies non seulement engendrent-elles des bénéfices financiers pour les écoles, mais renforcent aussi l'engagement communautaire et appuient les programmes éducatifs.

Tableau 47 – Revenus permanents potentiels au moyen de la location d'installations et de terrains excédentaires

	Complexité moyenne (faible, paiements annuels)	Complexité moyenne (élevé, paiements annuels)
Revenus potentiels de la location de terrains excédentaires	1 130 000 $	1 770 000 $
Revenus potentiels de la location d'installations	1 050 000 $	1 570 000 $
Total	2 180 000 $	3 350 000 $

Autres possibilités

Nous avons exploré d'autres possibilités d'utiliser stratégiquement des actifs. Toutefois, en raison de contraintes considérables, notamment des objectifs divergents, des priorités différentes des intervenants et des conflits potentiels entre les mandats éducatifs et les intérêts commerciaux, nous n'avons pas exploré davantage ces possibilités à cette étape. Toutefois, ces possibilités seront prises en considération à l'avenir.

Partenariats avec des tiers pour tirer un maximum de valeur des terrains excédentaires : Le TVDSB peut explorer stratégiquement des partenariats avec des tiers pour tirer un maximum de valeur des terrains excédentaires, y compris des municipalités. Les accords devraient prioriser la vente des terrains excédentaires. Le Conseil aurait besoin de demander d'autres conseils ou directives au Ministère.

Cette stratégie est une initiative à long terme qui dépend de la disponibilité de sites urbains suffisamment grands et sous-utilisés et d'une demande de marché adéquate dans la région de London pour appuyer le développement proposé. En outre, elle dépend de la levée de tout moratoire existant qui empêche la fermeture d'écoles à des fins de réaménagement.

Partenariats de développement visant les baux immobiliers. Le TVDSB pourrait aussi explorer des partenariats avec des promoteurs au moyen de baux immobiliers pour les terrains

excédentaires. Ces accords permettraient le réaménagement des terrains excédentaires de manière à générer des revenus dans le cadre de projets résidentiels, commerciaux ou mixtes. Cette approche peut générer des flux de rentrées permanents sans perdre les droits de propriété.

Cette stratégie nécessite une considération attentive des incidences à long terme, notamment la compatibilité de l'utilisation des terrains, l'acceptation de la collectivité, la demande de marché dans la zone précise et le respect du zonage municipal et des règlements de planification. En outre, tout contrat de location doit être à la juste valeur de marché, y compris les contrats de location à long terme. La mise en œuvre dépend de la sélection appropriée du site et de la diligence raisonnable pour assurer l'harmonisation avec les objectifs à long terme du Conseil.

4.3.5. Contraintes relatives à la mise en œuvre

Explorer les possibilités d'optimiser les actifs immobiliers du TVDSB comporte la reconnaissance de plusieurs contraintes relatives à la mise en œuvre importantes. Il est essentiel de concilier la nécessité d'une utilisation des actifs améliorée et les attentes de la collectivité. Des facteurs tels que l'utilisation par la collectivité des installations scolaires, les considérations juridiques et politiques et l'harmonisation avec les objectifs stratégiques à long terme doivent être étudiés attentivement. Comprendre ces contraintes aide le TVDSB à prendre des décisions éclairées qui appuient la viabilité financière et la participation communautaire.

On a déterminé plusieurs contraintes qui doivent être gérées attentivement pour faciliter la mise en œuvre des recommandations indiquées dans ce rapport.

Incidence sur la collectivité : L'utilisation par la collectivité des biens de l'école et le potentiel de résistance au changement doivent être considérés attentivement.

Harmonisation stratégique : Chaque possibilité doit être évaluée relativement à son harmonisation avec la planification des immobilisations à long terme et à la stratégie en matière de locaux pour les élèves du TVDSB. Cette considération vise à appuyer les objectifs généraux du Conseil.

Contraintes politiques : Le moratoire provincial relatif aux fermetures d'écoles est un grand obstacle pour le TVDSB pour aborder les fermetures potentielles ou consolider les écoles sous-utilisées. Le TVDSB ne peut apporter des changements à ces institutions sans la levée du moratoire ou l'obtention d'exemptions précises. Tout en reconnaissant que les écoles sont des carrefours communautaires essentiels, toute tentative de réaménager ou de monétiser des emplacements scolaires nécessite une grande sensibilité aux considérations locales, puisque la résistance de la collectivité peut être un grand obstacle. En outre, les écoles en milieu rural dans des régions peu peuplées présentent d'autres complexités parce qu'il est difficile de les consolider en raison de la distance de transport. Cette situation a non seulement une incidence sur l'efficacité opérationnelle, mais limite aussi les économies de coûts potentielles et l'allocation des ressources, ce qui complique la viabilité financière des installations éducatives.

Faisabilité de la mise en œuvre : On devrait évaluer les défis financiers, réglementaires et logistiques pour déterminer la viabilité des initiatives proposées. Cela aide à déterminer les obstacles à la mise en œuvre et à orienter les stratégies pour atténuer les risques.

Prévisions de la demande de marché : Comprendre les tendances relatives à l'évaluation des terrains est important pour évaluer le moment optimal pour l'aliénation de terrains.

5. Mesures possibles recommandées pour l'avenir

5.1. Résumé des mesures possibles recommandées pour l'avenir

Dans les tableaux ci-dessous sont présentées sommairement toutes les possibilités examinées dans les domaines des opérations et des biens immobiliers, y compris une gamme d'incidences financières et l'incidence totale potentielle sur l'excédent (le déficit) du projet en cours d'exercice.

Il convient de noter que le calendrier des mesures d'économie potentielles présentées dans ces tableaux est donné à titre indicatif, en fonction de la facilité de mise en œuvre, de la complexité et du niveau de risque. Toutefois, la mise en œuvre de ces possibilités dépend fortement des approbations, de la capacité d'exécution du TVDSB, des consultations communautaires, de la capacité des parties prenantes d'absorber les changements, et d'autres contraintes telles que les conventions collectives et le moratoire sur les fermetures d'écoles.

Tableau 40 - Incidence des mesures d'économie mises en œuvre sur l'excédent (le déficit) en cours d'exercice

	Faible	Élevé
Ajustements - Total des économies mises en œuvre - prévisions budgétaires révisées 2024-25		
Réduction du nombre des surveillants d'autobus (mise en œuvre)	840 000	840 000
Économies sur l'approvisionnement (mises en œuvre)	450 000	450 000
Programme de retour au travail pour les aides-enseignants (mis en œuvre)	300 000	300 000
Total des économies mises en œuvre pour 2024-2025	1 590 000	1 590 000
Excédent (déficit) d'exercice 2024-2025 - prévisions budgétaires révisées	**(16 816 487 $)**	**(16 816 487 $)**
Ajustements – Économies supplémentaires aux prévisions budgétaires révisées 2024-2025		
Réduction du nombre des surveillants d'autobus (économies supplémentaires possibles)	-	1 660 000
Économies sur l'approvisionnement (économies supplémentaires possibles)	-	100 000
Programme de retour au travail: aides-enseignants (économies supplémentaires possibles)	-	400 000
Financement supplémentaire lié au projet de loi 124	700 000	700 000
Cours d'été en ligne	265 000	265 000
Total des économies supplémentaires pour 2024-2025	965 000	3 125 000
Excédent (déficit) d'exercice rajusté pour 2024-2025	**(15 851 487 $)**	**(13 691 487 $)**

Dans les trois tableaux suivants, nous avons supposé que l'excédent (le déficit) en cours d'exercice reste le même que celui de l'exercice précédent. Toutefois, il s'agit d'un scénario optimal dans lequel les contraintes financières externes et structurelles, telles que l'inflation, ainsi que les coûts ponctuels associés à la mise en œuvre sont exclus de l'analyse. Nous comprenons, après avoir parlé avec la direction, que les possibilités présentées dans le tableau 49 sont des mesures que le TVDSB entend mettre en œuvre au cours de l'année scolaire 2025-2026. Le calendrier des possibilités présentées dans les tableaux 50 et 51 est fondé sur notre perspective du risque, de la faisabilité et de la complexité et n'a pas été validé ou approuvé par le TVDSB.

Tableau 41 – Excédent (déficit) estimé en cours d'exercice 2025-2026

	Faible	Élevé
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2024-25	(15 851 487 $)	(13 691 487 $)
Ajustement - Financement ponctuel supplémentaire lié au projet de loi 124	(700 000)	(700 000)
2025-26 Mesures d'économies connues		
Réduction du nombre des coordonnateurs de l'apprentissage et des enseignants en affectation spéciale	4 123 495	7 750 000
Réduction du nombre d'enseignants grâce à l'amélioration des prévisions des effectifs	2 378 967	3 519 552
Réduction du groupe des employés administratifs	1 710 000	2 090 000
Réduction des ETP des directeurs adjoints	1 085 760	1 327 040
Ajustements de la supervision des écoles élémentaires	400 000	490 000
Total des économies connues pour 2025-26	9 698 222	15 176 592
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2025-26	**(6 853 265 $)**	**785 105 $**

En supposant que le déficit en cours d'exercice reste le même que celui de l'exercice précédent pour l'année scolaire 2025-2026, nous pouvons déduire que l'excédent (le déficit) estimé en cours d'exercice pour 2025-2026 pourrait varier entre un déficit de 6,9 millions de dollars et un excédent de 0,8 million de dollars, dans l'hypothèse où toutes ces mesures d'économie connues seraient mises en œuvre avec succès.

Tableau 42 - Excédent (déficit) estimé en cours d'exercice 2026-2027

	Faible	Élevé
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2025-26	(6 853 265 $)	785 105 $
Possibilités d'économies supplémentaires pour 2026-27		
Programme de retour au travail des enseignants du secondaire	700 000	1 700 000
Résiliation du partenariat avec Tu Puente	64 000	80 300
Résiliation des services de transport de Bealart	43 300	216 600
Total des économies supplémentaires pour 2026-27	807 300	1 996 900
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2026-27	**(6 045 965 $)**	**2 782 005 $**

En supposant que le déficit en cours d'exercice reste le même que celui de l'exercice précédent pour l'année scolaire 2026-2027, nous pouvons déduire que l'excédent (le déficit) estimé en cours d'exercice pourrait varier entre un déficit de 6,0 millions de dollars et un excédent de 2,8 millions de dollars, dans l'hypothèse où toutes ces mesures seraient mises en œuvre avec succès.

Tableau 43 - Excédent (déficit) estimé en cours d'exercice 2027-2028

	Faible	Élevé
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2026-27	(6 045 965 $)	2 782 005 $
Possibilités d'économies supplémentaires pour 2027-28		
Suppression de la politique sur les itinéraires hérités du transport	1 685 000	2 359 000
Programme de retour au travail des enseignants de l'élémentaire	1 560 000	3 448 000
Total des économies supplémentaires pour 2027-28	3 245 000	5 807 000
Excédent (déficit) d'exercice estimé pour 2027-28	**(2 800 965 $)**	**8 589 005 $**

Enfin, en supposant que le déficit en cours d'exercice reste le même que celui de l'exercice précédent pour l'année scolaire 2027-2028, nous pouvons en déduire que l'excédent (le déficit) estimé en cours d'exercice pourrait varier entre un déficit de 2,8 millions de dollars et un excédent

de 8,6 millions de dollars, dans l'hypothèse où toutes ces mesures seraient mises en œuvre avec succès.

En plus des possibilités susmentionnées, sept autres possibilités susceptibles d'avoir une incidence sur les futurs déficits en cours d'exercice ou sur les futurs soldes excédentaires (déficitaires) accumulés ont été recensées :

Tableau 44 - Économies potentielles supplémentaires (risque et/ou complexité élevés)

Économies potentielles supplémentaires (risque et/ou complexité élevés)		
Optimisation du modèle des services de transport	Non-chiffrable	Non-chiffrable
Examen des installations destinées aux élèves	200 000,00 $	300 000,00 $
Locations d'installations communautaires à la juste valeur de marché (revenus annuels)	1 050 000,00 $	1 570 000,00 $
Revenus potentiels de la location de terrains excédentaires (revenus annuels)	1 130 000,00 $	1 800 000,00 $
Impact potentiel total sur l'excédent (déficit) futur de l'exercice	2 380 000,00 $	3 670 000,00 $
Possibilités de fusion et d'aliénation des écoles [86]	843 200,00 $	1 998 300,00 $
Aliénation potentielle d'actifs excédentaires [86]	4 917 700,00 $	8 408 800,00 $
Aliénation potentielle de terrains excédentaires	3 734 883,00 $	5 614 701,00 $
Impact potentiel total des produits d'aliénation	9 495 783,00 $	16 021 801,00 $
Impact financier total des opportunités supplémentaires (risque et/ou complexité élevés)	11 875 783,00 $	19 691 801,00 $

Les quatre premières possibilités pourraient avoir une incidence directe sur les futurs excédents (déficits) en cours d'exercice. Les trois autres possibilités pourraient avoir une incidence sur les produits d'aliénation du TVDSB, ce qui pourrait avoir par ailleurs une incidence sur l'excédent (le déficit) accumulé dans l'avenir. Les sept possibilités n'ont pas été prises en compte comme ayant une incidence sur l'excédent (le déficit) en cours d'exercice ou sur l'excédent (le déficit) accumulé pour 2024-2025, 2025-2026, 2026-2027 et 2027-2028, parce que ces possibilités doivent être soumises à une analyse et à une évaluation plus détaillée en raison de leur complexité et des risques qu'elles comportent.

En résumé, pour l'année scolaire 2024-2025, il est probable que le TVDSB subira un déficit en cours d'exercice malgré plusieurs mesures d'économie mises en œuvre. Toutefois, il existe une voie que le TVDSB peut suivre pour atteindre un excédent en cours d'exercice dans les années scolaires à venir, bien que cela dépende fortement de l'approbation et de la mise en œuvre complète et réussie des possibilités recommandées et de la gestion des contraintes externes et structurelles sur les coûts, telles que l'inflation, les négociations de conventions collectives, les changements de taux de RPC/AE, etc.

En supposant que l'allocation de fonctionnement des estimations révisées de 2024-2025 (ligne 4.1 du rapport de conformité) reste inchangée, un excédent accumulé de 2 % de l'allocation de fonctionnement du TVDSB d'ici 2027-2028, représenterait 22 millions de dollars. Dans le meilleur des cas, où le TVDSB mettrait en œuvre toutes les recommandations énoncées dans les scénarios « élevés » figurant dans les tableaux ci-dessus, le TVDSB n'atteindrait pas cet objectif de 22 millions de dollars d'ici 2027-2028.

[85] Cette recommandation est subordonnée à la levée du moratoire sur les fermetures d'écoles actuellement en vigueur et est soumise à l'examen des besoins en matière d'installations destinées aux élèves.

5.2. Recommandation d'investir le ministère du contrôle de l'administration des affaires du conseil

Conformément à la *Loi sur l'éducation*, L.R.O. 1990, chap. E.2, un enquêteur ne peut recommander d'investir le ministère du contrôle de l'administration des affaires du conseil que si son enquête révèle des preuves :

- **Point 1** - d'un manquement effectif ou probable à des obligations financières,
- **Point 2** - d'un déficit accumulé effectif ou probable, ou
- **Point 3** - d'une mauvaise gestion financière grave.

Point 1 – Preuves d'un manquement effectif ou probable à des obligations financières

La *Loi sur l'éducation* ne contient pas de définition précise de « manquement effectif ou probable à des obligations financières ». À cette fin, nous avons jugé les indicateurs suivants utiles :

- flux de trésorerie et position de trésorerie
- emprunts disponibles
- autres sources de financement (p. ex. produit d'aliénation)

Au 31 août 2024, la trésorerie du TVDSB était négative de 4,4 millions de dollars et le TVSDB avait eu recours à une facilité de caisse. Les soldes de trésorerie de fin d'exercice pour les périodes couvertes par la présente évaluation montrent que le TVDSB a enregistré une sortie nette de fonds de 44,5 millions de dollars entre la fin de l'exercice 2020-2021 et l'exercice 2023-2024.

Tableau 45 - Soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie au 31 août

	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 091 438 $	18 033 122 $	18 045 450 $	(4 372 991 $)

La direction du TVDSB a déclaré que la détérioration de la situation de trésorerie à la fin de l'exercice au cours de la période visée est le résultat de l'utilisation des excédents accumulés pour financer les déficits et les projets d'immobilisations. Elle a également indiqué que le solde de trésorerie négatif au 31 août 2024 était temporaire et lié au calendrier des flux de trésorerie du ministère et d'impôt des municipalités, et qu'il était à nouveau positif le 18 septembre 2024. Il est à noter que le TVDSB avait un solde débiteur de 262,9 millions de dollars au 31 août 2024.

On peut en déduire que si le TVDSB continue de faire des déficits en cours d'exercice, le solde de trésorerie pourrait continuer de se détériorer, ce qui pousserait le TVDSB à augmenter les emprunts s'il n'était pas en mesure d'accroître d'autres sources de financement.

Selon l'ébauche des états financiers 2023-2024, le TVDSB aurait des marges de crédit disponibles jusqu'à concurrence de 118 millions de dollars pour répondre aux besoins opérationnels et/ou combler les dépenses en immobilisations. De plus, selon encore l'ébauche des états financiers, le TVDSB avait un crédit par acceptation bancaire à prélever et, au 31 août 2024, le montant tiré en vertu de ce crédit était de 26,5 millions de dollars (42,9 millions de dollars en 2023). Le TVDSB a confirmé que ce crédit par acceptation bancaire ne sera plus disponible pour le TVDSB une fois le crédit actuel remboursé, car les banques n'émettent plus ce type de crédit. De plus, le projet d'états financiers indique que le TVDSB a un mécanisme canadien de taux des opérations de

pension à un jour (taux CORRA), une nouvelle facilité d'emprunt à court terme en vigueur depuis le 1er juillet 2024.

Selon les discussions tenues avec la direction du TVDSB, cette dernière prévoit que toute croissance du déficit sera minime, ce qui indique que les flux de trésorerie mensuels du ministère, les flux de trésorerie liés aux impôts municipaux et les facilités d'emprunt temporaires actuellement mises à disposition devraient être suffisants pour permettre le remboursement des dépenses à court terme. Selon les sources d'emprunt disponibles du TVDSB, nous pouvons conclure que, pendant l'année scolaire 2024-2025, le TVDSB n'a pas eu de preuve de défaut de paiement, mais, étant donné que le conseil n'a communiqué aucune prévision de flux de trésorerie, nous ne sommes pas en mesure de conclure sur le potentiel d'un éventuel défaut financier.

Point 2 – Preuve d'un déficit accumulé effectif ou probable

Après ajustements, l'excédent (le déficit) accumulé prévu du TVDSB mis à disposition pour la conformité (en se basant sur l'approche de calcul du ministère et les prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025) pour l'année scolaire 2024-2025 s'élève à 3,1 millions de dollars. Cependant, il est important de mentionner que le TVDSB aurait eu un déficit accumulé total disponible pour la conformité de 9,4 millions de dollars s'il n'avait pas reçu l'approbation en janvier 2025 d'un transfert unique de 12,5 millions de dollars du produit d'aliénation à l'excédent accumulé non affecté mis à disposition pour la conformité.

Selon le Règlement de l'Ontario 193/10 : Recettes affectés à une fin donnée (le « Règlement »), le produit d'aliénation doit être utilisé pour réparer, réaménager et améliorer les bâtiments scolaires existants et les autres infrastructures, ou pour acquérir des terrains et ajouter des bâtiments scolaires. Ce transfert unique ne correspond pas à l'utilisation prévue du produit d'aliénation. En règle générale, lorsque les conseils scolaires cèdent des biens, ils utilisent le produit de l'aliénation pour réinvestir dans les installations scolaires, conformément au Règlement, mais le TVDSB a bénéficié d'une exception pour ce produit de l'aliénation. De ce fait, ce produit d'aliénation n'a pas été utilisé aux fins prévues et ne constitue pas une mesure durable pour équilibrer le budget à l'avenir.

Tableau 46 – Excédent (déficit) accumulé estimé disponible aux fins de conformité

Table 54 - Estimated Accumulated Surplus (Deficit) Available for Compliance

Poste	2024-25 (Prév. Rév.)
a. Excédent (Déficit) total accumulé aux fins de conformité [1]	**37 776 084 $**
b. Projets d'immobilisations engagés [2]	(37 999 969 $)
c. Thames Valley Education Foundation [3]	(8 439 113 $)
d. Perfectionnement professionnel du personnel [4]	(712 220 $)
e. Sous-total Excédent (Déficit) accumulé aux fins de conformité - solde de clôture	**(9 375 218 $)**
f. Exemption - produits d'aliénation [5]	12 475 614 $
g. Excédent (Déficit) total accumulé aux fins de conformité - solde de clôture	**3 100 396 $**

[1] Le conseil a relevé qu'une écriture pour les salaires et les avantages sociaux de 2022-23 n'a pas été contrepassée en 2023-24, En 2022-23, les conseils scolaires étaient tenus d'établir une charge à payer pour éventualités pour les groupes d'employés syndiqués qui n'avaient pas encore conclu leurs conventions collectives. Cette charge à payer aurait dû être contrepassée car tous les paiements aux employés syndiqués liés à 2022-23 ont été acquittés en 2023-24 parce que toutes les conventions collectives ont été réglées et payées. Ce rajustement reflète la contrepassation à la charge en 2023-24 et, au moment de la rédaction du présent rapport, n'était pas représenté dans l'ébauche des états financiers vérifiés. Cependant, le TVDSB nous a avisés qu'il travaillait avec ses vérificateurs pour apporter les ajustements nécessaires à l'ébauche des états financiers vérifiés de 2023-24. En conséquence, ce solde a été rajusté de 7,8 millions de dollars par rapport aux 30 millions de dollars déclarés à la ligne 3 du tableau 5 des prévisions budgétaires.

[2] Selon le ministère, aux fins du calcul de l'excédent (du déficit) accumulé, deux postes sont exclus: les projets d'immobilisations engagés, prévisions budgétaires révisées, tableau 5 poste 2.21.1 colonne 4 (qui se monte à 38 millions de dollars) et l'intérêt sur les fonds d'amortissement engagés, prévisions budgétaires révisées, tableau 5, poste 2.20.1, colonne 4 (qui se monte à 0 dollars).

[3] Le TVDSB a un montant lié au Thames Valley Education Foundation qui est un organisme de bienfaisance enregistré distinct dont la mission consiste à fournir des possibilités d'apprentissage améliorées aux élèves de l'ensemble du district. Ce montant doit être exclu de l'excédent accumulé disponible, prévisions budgétaires révisées, poste 2.4.3, colonne 4.

[4] Le ministère nous a avisés qu'il y a aussi un montant juridiquement contraignant de 0,7 million de dollars qui doit être également être exclu car il fait partie du montant de 1,2 millions de dollars à la ligne 2.4.1, colonne 4, des prévisions budgétaires révisées, "perfectionnement du personnel/ perfectionnement professionnel/ dépenses de classe et autres". Le TVDSB avait expliqué au ministère que le perfectionnement du personnel consistait en des fonds fournis en vertu des conditions d'emploi pour le directeur, les surintendants, les directeurs d'école, les directeurs adjoints et les gestionnaires, pour un total de 0,7 million de dollars.

[5] En janvier 2025, le TVDSB a obtenu l'autorisation de transférer 12,5 millions de dollars du produit d'aliénation à l'excédent accumulé non affecté pour financer des achats de portatives. Ceci était un transfert unique.

D’après notre analyse et nos entretiens, nous comprenons que le TVDSB a déjà mis en œuvre plusieurs mesures d’économie, présentées dans le tableau ci-dessous. Les économies estimées dans le scénario « faible » liées à la réduction du nombre de surveillants d’autobus, à l’approvisionnement et au programme de retour au travail des aides-enseignants ont été incluses et prises en compte dans le déficit de 16,8 millions de dollars des prévisions révisées pour 2024-2025.

En plus de ces initiatives, le TVDSB a annoncé le passage des cours d’été en personne à des cours d’été en ligne et cette mesure d’économie devrait se traduire par des économies supplémentaires de 265 000 $. La direction prévoit une réduction supplémentaire du déficit de 0,7 million de dollars, compte tenu des fonds supplémentaires liés au projet de loi 124 et aux coûts des conventions collectives annoncés le 31 mars 2025. Ces répercussions, combinées aux économies supplémentaires (selon le scénario « élevé ») découlant des initiatives déjà prises en compte dans les estimations révisées pour 2024-2025, ramèneront le déficit en cours d’exercice des estimations révisées de 16,8 millions de dollars à un déficit en cours d’exercice des prévisions

budgétaires révisées rajustées compris entre 15,9 millions de dollars et 13,6 millions de dollars pour l'année scolaire 2024-2025.

Tableau 47 - Incidence estimée des mesures d'économie mises en œuvre en 2024-2025

	Faible	Élevé
Excédent (déficit) d'exercice 2024-2025 - prévisions budgétaires révisées	**(16 816 487 $)**	**(16 816 487 $)**
Ajustements inclus aux prévisions budgétaires révisées 2024-2025		
Réduction du nombre des surveillants d'autobus	840 000	2 500 000
Économies sur l'approvisionnement	450 000	550 000
Programme de retour au travail pour les aides-enseignants	300 000	700 000
Ajustements non inclus aux prévisions budgétaires révisées 2024-2025		
Financement supplémentaire lié au projet de loi 124	700 000	700 000
Cours d'été en ligne	265 000	265 000
Total des économies mises en oeuvre pour 2024-2025	2 555 000	4 715 000
Excédent (déficit) d'exercice rajusté pour 2024-2025	**15 857 487 $**	**13 691 487 $**

Nous comprenons également que le TVDSB a annoncé plusieurs mesures d'économie supplémentaires qui auront probablement des répercussions sur l'année scolaire 2025-2026. En supposant que le déficit en cours d'exercice reste le même que celui de l'exercice précédent pour l'année scolaire 2025-2026 (prévisions budgétaires révisées rajustées de 15,9 millions de dollars à 13,6 millions de dollars), nous pouvons déduire que l'excédent (le déficit) estimé en cours d'exercice 2025-2026 pourrait varier entre un déficit de 6,9 millions de dollars et un excédent de 0,8 million de dollars dans l'hypothèse où toutes ces mesures seraient mises en œuvre avec succès et qu'elles reposent sur les suppositions énoncées précédemment dans le présent rapport. Notez qu'il s'agit d'un scénario optimal où les contraintes externes et structurelles sur le financement, telles que l'inflation, sont exclues de l'analyse.

Cette analyse indique qu'un déficit accumulé est probable pour l'année scolaire 2025-2026. Soulignons qu'il existe d'autres mesures d'économie mentionnées dans le présent rapport que le conseil pourrait envisager de prendre pour améliorer davantage la position d'excédent (de déficit) accumulé; cependant, nous soulignons également qu'il y a plusieurs autres facteurs tels que l'inflation qui continuent de constituer un défi à relever pour le TVDSB et qui atténueraient l'incidence de ces économies supplémentaires. Le scénario « élevé » indique qu'il est possible que le TVDSB finisse en position d'excédent accumulé en 2025-2026, mais cela dépend fortement de la capacité du TVDSB à prévoir avec précision les effectifs pour cette année. Un déficit accumulé devient plus probable si les conseillers et la direction du TVDSB ne s'engagent pas pleinement à mettre en œuvre les mesures d'économie signalées en temps opportun, notamment en allouant des ressources à cet effort et en harmonisant ses autres mesures avec l'objectif de gestion de ce déficit.

Point 3 – Preuves d'une mauvaise gestion financière grave.

La *Loi sur l'éducation* ne contient pas de définition précise de « mauvaise gestion financière grave ». À ces fins, nous avons jugé les indicateurs suivants, entre autres, utiles :

- Imprudence ou actes répréhensibles délibérés
- Absence de surveillance ou de gouvernance financière
- Actions entraînant une atteinte à la réputation

Dans le cadre de l'évaluation de la rémunération des cadres supérieurs, nous avons relevé deux cas d'exceptions relatives aux politiques et aux procédures, et cinq exceptions relatives au cadre de rémunération ont été relevées pendant la période d'évaluation visée. Ces exceptions ont entraîné un coût total d'environ 733 849 $ de 2016-2017 à 2024-2025, dont 92 500 $ ont été engagés au cours de l'année scolaire 2024-2025 (voir l'annexe 6.4). Malgré l'incidence financière relativement faible de ces écarts de cadre et de politique/procédure, ces exceptions pourraient nuire considérablement à la réputation du TVDSB et indiquer une certaine forme de mauvaise gestion.

Dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement présentée ci-dessus, nous avons relevé plusieurs facteurs à l'origine des déficits annuels du TVDSB, notamment des dépenses excessives dans plusieurs catégories. Certains de ces facteurs étaient comparativement hors du contrôle du TVDSB, notamment l'incidence du projet de loi 124 et le traitement des augmentations du RPC/AE, ainsi que l'incidence plus générale de la pandémie de COVID-19. D'autres facteurs, dont le processus de prévision des effectifs qui a permis de déterminer le nombre de membres du personnel enseignant embauchés par le conseil, étaient directement sous le contrôle du TVDSB. La hausse des effectifs en 2020-2021 et en 2021-2022 a nécessité l'ajout de nouveaux membres au sein du personnel enseignant pour soutenir les élèves; toutefois, lorsque les effectifs étaient trop nombreux, le conseil n'a pas été en mesure de réduire efficacement les dépenses en fonction de la baisse des effectifs. Nous avons donc relevé dans le cadre de notre travail un certain nombre d'indicateurs du manque de surveillance ou de gouvernance financière dans le processus budgétaire, ce qui a contribué à l'augmentation des déficits au sein du TVDSB.

Il est entendu qu'au moment de la rédaction du présent rapport, le conseil fait l'objet d'un audit opérationnel distinct portant sur l'administration du conseil par les membres cadres du TVDSB, qui pourrait en fin de compte révéler une insouciance ou un acte répréhensible délibéré, et en fin de compte une faute grave ou une mauvaise gestion financière sérieuse. Les résultats de cette enquête n'étaient pas connus au moment de la rédaction du présent rapport, mais ils fourniraient des indications supplémentaires sur la gestion financière du TVDSB.

Nous avons observé qu'un certain nombre de changements et d'absences au sein de la direction ont eu lieu ou ont commencé depuis le début de l'année scolaire 2024-2025 en septembre 2024, alors que l'audit opérationnel distinct a été effectué. L'ancien directeur de l'éducation du TVDSB, Mark Fisher, a officiellement démissionné le 7 mars 2025 et, depuis le 6 mars 2025, Linda Nicholls, directrice associée, n'est plus employée par le TVDSB, selon le site Web du conseil. Le 26 mars 2025, l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a été avisé que Mark Fisher avait fait l'objet d'un certain nombre d'infractions professionnelles. Depuis le 3 mars 2025, Ali Chahbar, directeur général et conseiller juridique général, et Andrew Canham, surintendant de la réussite scolaire, sont en congé payé.

En septembre 2024, Bill Tucker a été nommé directeur de l'éducation par intérim. Bill a déjà été directeur de l'éducation au sein du TVDSB de 2008 jusqu'à sa retraite en 2013. Avant de devenir directeur, Bill a assumé un certain nombre de responsabilités en tant que surintendant dans les domaines de l'éducation de l'enfance en difficulté, du fonctionnement des écoles et des ressources humaines.

Bien que les changements susmentionnés aient été apportés au sein de la direction, nous constatons qu'un grand nombre des conseillers scolaires élus en octobre 2022 sont toujours en place et qu'ils ont agi en tant que conseillers scolaires au cours de la période examinée, laquelle a révélé la détérioration financière du TVDSB. Nous constatons que la conseillère Beth Mai, présidente des conseillers scolaires, est partie en congé le 7 mars 2025 pour des raisons de santé.

Résumé

En s'appuyant sur les résultats de cette évaluation, le TVDSB prévoit un déficit accumulé de 9,4 millions de dollars, si l'on exclut l'exception ponctuelle pour le transfert du produit d'aliénation pour l'année scolaire 2024-2025. De plus, comme indiqué précédemment dans le présent rapport, il est probable qu'un déficit accumulé se produise au cours de l'année scolaire 2025-2026. C'est pourquoi nous considérons que l'un des critères pour investir le contrôle de l'administration des affaires du conseil a été rempli.

Par ailleurs, il existe des indications de mauvaise gestion financière potentielle pour la période examinée, notamment une écriture de contrepassation de 7,8 millions de dollars qui n'a pas été comptabilisée au cours de l'année scolaire 2024- 2023, ce qui révèle un manque de contrôles adéquats au sein du TVDSB. Bien que nous ayons constaté, au cours de l'examen, que la direction s'efforçait d'améliorer la situation financière du TVDSB pour l'année scolaire en cours et l'année scolaire 2025-2026, nous constatons que deux des principaux dirigeants (le directeur de l'éducation par intérim et le directeur associé de l'éducation par intérim) occupent des postes intérimaires jusqu'au 31 août 2025 au moment de la rédaction du présent rapport. Compte tenu de l'importance de ces rôles pour l'année scolaire 2025-2026 et les années ultérieures, cette incertitude crée un risque d'exécution important quant à la réalisation de progrès rapides et efficaces dans la réduction du déficit. Par ailleurs, un audit opérationnel de l'administration est toujours en cours au moment de la rédaction du présent rapport, qui pourrait apporter des éclaircissements supplémentaires sur certains des autres critères. Des renseignements supplémentaires tirés de l'audit opérationnel de l'administration, ainsi que d'autres entrevues avec le personnel actuellement en congé ou ayant maintenant quitté le TVDSB, peuvent fournir des renseignements supplémentaires pour aider à tirer ces conclusions et à prendre en considération certains des autres critères.

Cette enquête a permis d'établir des éléments de preuve d'un déficit accumulé probable, combiné à d'autres circonstances atténuantes. Nous recommandons que la supervision du TVDSB soit justifiée du fait que le TVDSB a satisfait à une condition énoncée au paragraphe 257.30 (6) de la *Loi sur l'éducation*.

5.3. Recommandations et considérations supplémentaires

5.3.1. Contrôles et procédures de fonctionnement

Au cours de nos travaux, nous avons constaté deux cas d'exceptions aux politiques et aux procédures pendant la période d'évaluation visée. Ces exceptions sont précisées à la section 4.1 – Résultats de l'évaluation de la rémunération du présent rapport. De plus, nous avons constaté un manque d'adhésion au processus de retenue lors du recrutement et de la dotation en personnel, ce que la direction du TVDSB a informé était le résultat d'un manque de connaissances institutionnelles qui n'ont pas été retenues et appliquées par les personnes effectuant pour la

première fois le processus d'inscription des effectifs et de dotation en personnel. Ce cas est consigné à la section 4.2 – Conclusions de l'évaluation des opérations du présent rapport. En outre, le TVDSB a fait remarquer qu'une comptabilité d'exercice de 7,8 millions de dollars n'avait pas été annulée au cours de l'année appropriée, indiquant une absence de contrôles. Compte tenu de ces facteurs, nous pouvons déduire qu'il faudra peut-être que le TVDSB mette en place des contrôles et des procédures de fonctionnement plus rigoureux. Pour ce faire, voici des mesures recommandées :

- **Formation et sensibilisation :** Offrir une formation ordinaire aux parties prenantes concernées du TVDSB sur l'importance d'adhérer aux cadres et procédures établis, et assurer la compréhension de ces procédures clés.
- **Examen des politiques et procédures :** Veiller à ce que le TVDSB et les conseillers scolaires soient au courant des politiques et comprennent les conséquences découlant du non-respect de celles-ci. Veiller à l'examen des politiques clés et obtenir chaque année la signature des ententes par les parties prenantes concernées du TVDSB.
- **Documentation de la procédure de fonctionnement normalisée :** Tous les processus et procédures clés doivent être consignés officiellement et mis à profit par les parties prenantes concernées du TVDSB lors de l'exécution dudit processus ou procédure.
- **Mécanisme de déclaration des exceptions :** Élaborer un système de déclaration pour saisir les exceptions au cadre de rémunération ou aux procédures d'embauche. Exiger une justification détaillée et l'approbation de toute exception, avec la documentation conservée pour examen.

Informatique décisionelle

Au cours de notre engagement et de l'élaboration de nos analyses, nous avons rencontré des difficultés avec les données fournies, principalement en raison de leur format. Une grande partie de l'information n'était pas sous une forme facilement compréhensible ou utilisable pour une analyse rapide. Par exemple, nous nous sommes appuyés sur les données des formulaires SIFE qui ont été fournis au format PDF. Nous avons dû analyser 14 documents PDF — trois pour chaque année scolaire (estimations, estimations révisées et données réelles), sauf pour 2024-2025, où chaque document compte plus de 200 pages.

De plus, bien que les rapports de responsabilisation aient été mis à disposition, ils ont également été fournis au format PDF et sous forme de feuilles de calcul Excel. Les feuilles de calcul Excel n'étaient pas faciles à interpréter non plus, car chaque onglet représentait une seule page du document PDF.

Nous reconnaissons que le TVDSB supervise un budget important et doit se conformer aux lignes directrices du ministère en matière de production de rapports et de diffusion d'information tout en préparant des renseignements financiers trois fois par année. Néanmoins, nous croyons que le TVDSB, et peut-être même d'autres conseils scolaires de la province, pourraient bénéficier de l'amélioration des processus et des systèmes d'informatique décisionnelle. La rationalisation des formats de gestion et de rapport des données favoriserait non seulement une analyse plus efficace, mais aussi l'amélioration du processus décisionnel et de la surveillance financière.

Nous encourageons l'examen d'initiatives visant à améliorer l'accessibilité et l'utilisabilité des données, comme indiqué ci-dessous.

- **Format des données** : Comme mentionné précédemment, le TVDSB pourrait grandement bénéficier d'une mise en forme améliorée des données pour faciliter l'analyse rapide des tendances historiques, des écarts entre les prévisions budgétaires, les prévisions budgétaires révisées et les chiffres réels, ainsi que des dépenses excédentaires ou insuffisantes par rapport aux revenus alloués. La rationalisation de la présentation des données permettrait une analyse plus efficace et plus complète.
- **Intégrité du formulaire de données D :** Dans le cadre de notre analyse des dépenses excédentaires et insuffisantes, nous avons tenté de comparer les subventions allouées par le ministère avec les dépenses nettes du TVDSB afin d'établir une analyse des écarts. Nous avons été informés que le formulaire D des données du SIFE contient ces renseignements; toutefois, l'équipe de gestion du TVDSB a indiqué que le formulaire de données D comporte des limites en raison des écarts dans les allocations de revenus et les dépenses nettes. Les allocations de revenus indiqués dans le formulaire D sont classées par catégorie par le ministère et ne correspondent pas toujours aux catégories utilisées pour les dépenses du TVDSB, ce qui rend difficile une comparaison directe. Bien que nous reconnaissions que les allocations peuvent ne pas être parfaitement harmonisées en raison de la distinction entre les subventions restreintes et non restreintes, ce qui donne aux conseils scolaires une plus grande souplesse dans leurs dépenses, le TVDSB et les autres conseils scolaires pourraient tirer profit de la mise en œuvre d'un processus dans lequel les dépenses réelles sont continuellement mises en correspondance avec les sources de revenus respectifs utilisés pour financer les dépenses et toute autre allocation faite pendant le processus budgétaire. Cela permettrait de déterminer plus précisément et en temps opportun les secteurs où il y a des dépenses excédentaires ou insuffisantes.
- **Prise de décision rapide fondée sur des données** : Au cours des années scolaires 2023-2024 et 2024-2025, le TVDSB a surestimé ses prévisions d'effectifs d'environ 1 000 élèves, ce qui a entraîné un manque à gagner d'environ 10 millions de dollars lorsque les chiffres réels des effectifs ont été confirmés. Malgré la baisse d'effectifs, le TVDSB a maintenu ses dépenses au niveau prévu dans le budget, car il n'a pas été en mesure d'ajuster les dépenses suffisamment rapidement pour répondre à la baisse des recettes, ce qui a finalement entraîné des dépenses excédentaires.

  L'établissement de meilleurs processus et d'une meilleure visibilité pour l'ajustement rapide des dépenses autres que celles pour la main-d'œuvre pourrait donner au TVDSB plus de souplesse pour s'adapter aux changements d'effectifs. En préparation du budget 2025-2026, le TVDSB a indiqué qu'il adoptera une approche prudente pour les prévisions d'effectifs, ce qui devrait aider à atténuer les dépenses excédentaires dans certains domaines.

- **Données sur l'approvisionnement et les programmes spécialisés :** Pendant que nous examinions les possibilités d'économies liées à l'approvisionnement et aux programmes spécialisés, nous avons constaté que les données n'étaient pas facilement mises à disposition pour réaliser l'analyse ou pour quantifier les économies potentielles. Le TVDSB bénéficierait de l'utilisation de cubes de dépenses pour analyser plus efficacement les achats par fournisseur. L'équipe de gestion a indiqué qu'environ 40 % de ses fournitures et services proviennent de

l'extérieur des plateformes d'achat centralisées, comme le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). L'amélioration de la visibilité des habitudes de dépenses et de l'utilisation des fournisseurs pourrait permettre de réduire les coûts ou de négocier des prix plus bas. En outre, des données améliorées sur les programmes permettraient de mieux comprendre quels sont les programmes qui entraînent les coûts les plus élevés pour l'organisation, ce qui donnerait la possibilité de réduire les coûts de manière ciblée.

Considérations sur le processus budgétaire

Comme mentionné à la section 4.2, le processus budgétaire au TVDSB semble solide dans l'ensemble, laissant suffisamment de temps à chaque titulaire de budget pour élaborer un budget ascendant, avec plusieurs cycles d'examen réalisés par le TVDSB par les chefs, les surintendants et les directeurs, ainsi que par les conseillers scolaires et avec les approbations du ministère. Toutefois, des difficultés dans le processus en rapport avec les prévisions d'effectifs et le calendrier de versement des subventions ont été relevées :

1. **Écart entre l'embauche de personnel et les effectifs réels** : Le rappel des postes vacants d'enseignants et de personnel avant le 31 août est basé sur des prévisions d'effectifs réalisées cinq mois plus tôt, en mars. Ce calendrier peut créer des écarts entre le nombre de membres du personnel enseignant recrutés et le nombre réel des effectifs au moment de la rentrée scolaire. La direction a reconnu que ce problème persistait depuis deux ans en raison d'une approche plus rigoureuse de la dotation en personnel et d'un manque de processus d'optimisation du personnel, ce qui a entraîné des coûts de gonflement des effectifs de l'ordre de 3,5 millions de dollars en 2023- 2024 et de 2,3 millions de dollars en 2024-2025. Pour remédier à cette situation, la direction entend mettre en œuvre une approche plus prudente et accroître l'optimisation du personnel à partir de l'année scolaire 2025-2026.
2. **Calendrier de versement des subventions et parachèvement du budget préliminaire** : La direction a indiqué que le délai d'exécution rapide exigé pour le parachèvement du budget préliminaire est difficile à respecter, car il dépend des subventions versées par le ministère entre les mois de mars et de mai.

Considérations relatives au processus de prévision des effectifs

Comme mentionné dans la section 4.2, le processus de prévision des effectifs est également exhaustif et comprend plusieurs contributions et cycles d'examen. Les améliorations suivantes ont été déterminées pour accroître son efficacité :

1. **Amélioration des prévisions relatives aux projets résidentiels** : Pour améliorer son processus de prévision des effectifs, le TVDSB pourrait utiliser des sources de données externes comme le Conference Board du Canada et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) pour améliorer son processus de développement et de prévision des effectifs. Le Conference Board du Canada offre un éventail de données sur les tendances démographiques, les indicateurs économiques, la dynamique du marché du logement et les tendances migratoires. En outre, la SCHL fournit des données détaillées sur les projets résidentiels au niveau du code postal. En s'appuyant sur ces précieuses sources de données, le TVDSB peut mieux éclairer ses prévisions d'effectifs et améliorer ses efforts de planification.
2. **Mise en évidence des effectifs en double** : collaborer avec les autres conseils locaux pour mieux mettre en évidence le nombre d'élèves qui s'inscrivent dans plusieurs conseils scolaires, éventuellement dans le cadre d'une coordination avec d'autres conseils ou avec le ministère. L'incidence de cette question n'a pas été quantifiée, mais nous comprenons que la possibilité pour les élèves de s'inscrire dans plus d'un conseil serait annulée à la date du décompte; cependant, cela pourrait avoir une incidence sur la prévision précise des effectifs.
3. **Dotation en personnel** : établir des processus d'affectation du personnel plus efficaces afin d'optimiser les affectations de membres du personnel enseignant en fonction du nombre d'effectifs, du nombre d'élèves par classe et des lignes directrices en matière de conformité.

Comité de travail sur l'absentéisme

Tout au long de cette enquête, le TVDSB et le ministère ont défini l'absentéisme du personnel comme un problème systémique touchant les conseils scolaires de toute la province. Nous comprenons que la SBCI effectue une étude annuelle sur les absences qui fournit des renseignements pertinents et propose des stratégies de soutien en milieu de travail. Cependant, la direction du TVDSB a confirmé qu'il n'y a pas de démarche collaborative continue entre les conseils scolaires pour échanger des stratégies d'absentéisme, des pratiques exemplaires et des leçons retenues. C'est pourquoi les conseils scolaires de l'ensemble de l'Ontario bénéficieraient sans doute d'un groupe de travail provincial comme moyen d'offrir aux conseils scolaires un forum centralisé pour élaborer et échanger des stratégies de gestion de l'absentéisme.

Par exemple, le TVDSB a commencé à affecter du personnel aux programmes de retour au travail en 2024-2025 et est actuellement en train d'élaborer un tableau de bord centralisé au niveau des écoles pour veiller à ce que les compléments de dotation ne soient pas dépassés. Ce sont des stratégies que d'autres conseils scolaires peuvent trouver utiles et efficaces pour gérer le problème coûteux de l'absentéisme, mais qui ne sont pas accessibles ou ne sont pas connues actuellement en raison du manque d'échange de connaissances dans l'ensemble de la province.

6. Annexe

6.1. Formulaire de données D - Écart

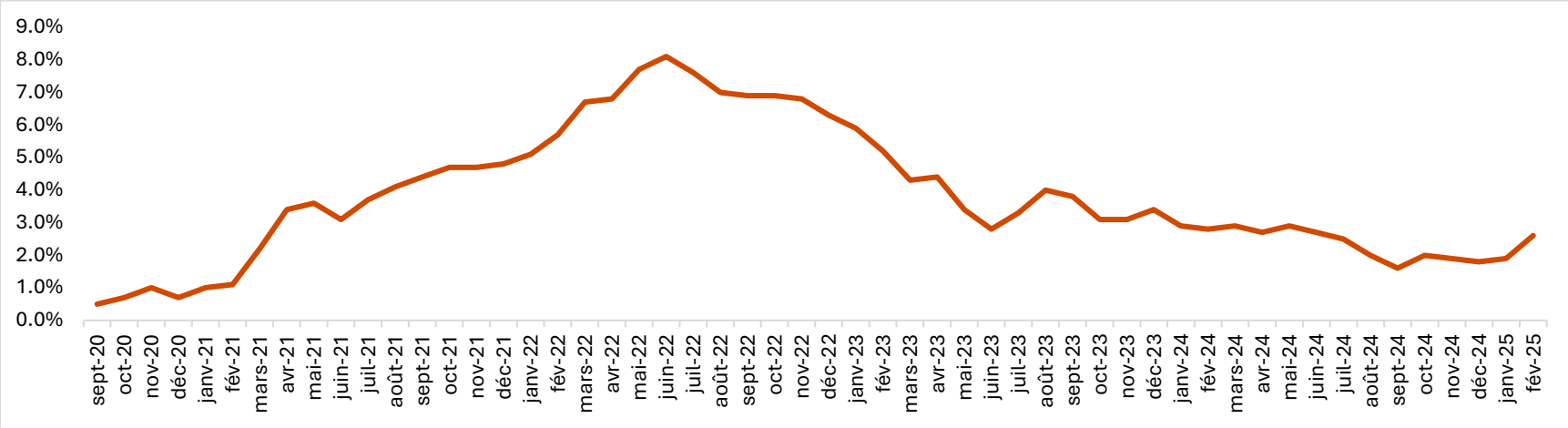
Tableau 48 - Écart entre les répartitions de revenus et les dépenses nettes, formulaire de données D du SIFE, en millions de dollars

		2020-2021			2021-2022			2022-2023			2023-2024		
N°	**Catégories de dépenses**	**Revenus**	**Dépenses nettes**	**Écart**	**Revenus**	**Dépenses nettes**	**Écart**	**Revenus**	**Dépenses nettes**	**Écart**	**Revenus**	**Dépenses nettes**	**Écart**
1.2	Personnel enseignant	511,75	514,21	**-2,46**	516,61	521,12	**-4,51**	547,40	548,32	**-0,92**	598,23	599,88	**-1,65**
1.3	Personnel suppléant	19,87	29,56	**-9,69**	26,72	36,70	**-9,98**	25,81	37,43	**-11,62**	23,68	39,17	**-15,49**
1.4	Personnel aide-enseignant	53,79	52,72	**1,07**	53,53	53,22	**0,32**	50,84	52,42	**-1,58**	59,27	61,19	**-1,92**
1.4.1	Éducateurs de la petite enfance	23,02	22,21	**0,80**	22,85	21,42	**1,43**	24,72	22,52	**2,20**	26,26	25,98	**0,28**
1.5	Manuels et fournitures	19,31	11,74	**7,57**	19,91	14,72	**5,19**	22,47	17,43	**5,05**	22,48	15,50	**6,97**
1.6	Ordinateurs	1,71	8,16	**-6,45**	7,51	8,46	**-0,95**	5,10	5,78	**-0,68**	5,20	6,34	**-1,14**
1.7	Paraprof. et techniciens	29,60	29,31	**0,29**	27,06	27,44	**-0,38**	32,45	32,45	**0,00**	35,17	36,02	**-0,84**
1.8	Bibliothèque et orientation	20,26	19,94	**0,32**	20,72	20,78	**-0,06**	21,23	21,44	**-0,21**	24,17	24,17	**0,00**
1.9	Perfectionnement du personnel	4,64	1,85	**2,79**	4,25	1,84	**2,41**	3,49	2,83	**0,66**	1,90	2,65	**-0,75**
1.1	Chefs de section	1,16	1,08	**0,08**	1,16	1,08	**0,08**	1,22	1,22	**0,00**	1,32	1,23	**0,09**
1.11	Directions/ directions adjointes	38,43	37,91	**0,52**	39,07	40,00	**-0,93**	39,94	40,38	**-0,44**	40,44	40,46	**-0,02**
1.12	Admin. école	21,13	21,86	**-0,72**	22,62	23,94	**-1,32**	22,38	23,02	**-0,64**	24,38	25,31	**-0,93**
1.13	Coord. et cons.	9,80	8,68	**1,12**	8,96	9,76	**-0,80**	9,48	10,53	**-1,06**	11,44	11,50	**-0,06**
1.14	Administration du conseil	22,42	22,03	**0,39**	22,39	22,32	**0,07**	23,20	24,33	**-1,13**	25,83	26,06	**-0,22**
1.15	Fonct. et entretien des écoles	85,66	79,25	**6,42**	85,13	86,65	**-1,52**	89,43	91,41	**-1,98**	93,90	94,06	**-0,16**
1.16	Éducation permanente	3,36	3,34	**0,02**	3,66	3,39	**0,27**	3,95	4,09	**-0,15**	5,24	5,44	**-0,20**
1.17	Transport	46,55	42,84	**3,71**	52,61	47,49	**5,12**	55,75	50,28	**5,46**	54,07	54,15	**-0,08**

1.18	**Total des dépenses de fonctionnement**	**912,46**	**906,68**	**5,78**	**934,77**	**940,33**	**-5,56**	**978,84**	**985,89**	**-7,05**	**1052,97**	**1069,10**	**-16,13**
1.20	Réfection des écoles	0,69	0,69	**0,00**	1,53	1,53	**0,00**	0,77	0,77	**0,00**	0,77	0,77	**0,00**
1.21	Autres installations destinées aux élèves	7,87	7,88	**-0,01**	6,99	6,99	**0,00**	7,76	7,81	**-0,05**	8,65	8,65	**0,00**
1.22	**Dépenses pour les installations destinées aux élèves**	**8,56**	**8,57**	**-0,01**	**8,52**	**8,52**	**0,00**	**8,53**	**8,58**	**-0,05**	**9,42**	**9,42**	**0,00**
1.23	Amortissement	45,56	47,71	**-2,14**	47,73	48,35	**-0,62**	48,95	49,78	**-0,82**	49,01	49,92	**-0,91**
1.24	Gain/Perte de l'aliénation	0,00	-0,04	**0,04**	0,00	0,00	**0,00**	0,00	-0,01	**0,01**	0,00	-0,03	**0,03**
1.25	Fonds générés par les écoles et dépenses non liées à l'exploitation	7,98	8,09	**-0,11**	7,98	7,87	**0,10**	7,98	16,00	**-8,02**	7,98	8,29	**-0,31**
1.27.1	**Dépenses totales**	**974,56**	**971,01**	**3,54**	**999,00**	**1005,08**	**-6,07**	**1044,31**	**1060,24**	**-15,93**	**1119,38**	**1136,71**	**-17,33**

6.2. Indice des prix à la consommation

Figure 6 - Indice total des prix à la consommation, variation en pourcentage de septembre 2020 à février 2025[86]



[86] Banque du Canada. *Indice des prix à la consommation* (2025).

6.3. Analyse d'évaluation immobilière estimative à titre indicatif

Cette analyse d'évaluation immobilière (« analyse d'évaluation estimative à titre indicatif ») a été préparée pour calculer la production potentielle de capital (« revenu potentiel ») des propriétés (« propriétés visées ») appartenant au TVDSB, tel qu'indiqué dans le résumé ci-dessous, en date du 21 mars 2025 (la « date d'entrée en vigueur »). L'analyse des propriétés visées est en dollars canadiens (« CAD »).

Cette analyse d'évaluation estimative à titre indicatif n'est pas considérée comme un « rapport d'évaluation » tel que défini par l'Institut canadien des évaluateurs puisqu'elle n'est pas conforme à toutes les exigences de déclaration énoncées dans la Norme relative aux activités d'évaluation de biens immobiliers - Règles des Normes uniformes de pratique professionnelle en matière d'évaluation au Canada (« NUPPEC ») ou dans les Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (normes uniformes de pratique professionnelle en matière d'évaluation [« USPAP »]) telles que publiées par l'Institut canadien des évaluateurs et l'Appraisal Standards Board (conseil des normes d'évaluation), respectivement.

Nous avons examiné l'information relative aux ventes, aux inscriptions et aux baux, à la date d'évaluation ou avant, de propriétés considérées comme similaires aux propriétés visées.

Nous soulignons que nous n'avons pas :

- effectué d'inspection détaillée des propriétés visées;
- mené d'entrevues avec la direction des propriétés visées;
- pris en compte toute prime ou décote potentielle du portefeuille;
- pris en compte tout changement de valeur associé à d'éventuels bâtiments situés sur le terrain.

Tableau 56 - Analyse de l’évaluation estimative à titre indicatif et résumé des recettes

Réf	Nom écoles	Superficie totale du terrain (acres)	Adresse	Ville	Terrain excédentaire potentiel (acres)	Total, haute complexité		Total, complexité moyenne		Complexité moyenne		Complexité moyenne	
	1. Écoles (bâtiment)					**Plage de valeurs estimée fournie à titre d’illustration pour les terrains excédentaires**		**Revenus de location**		**Revenus potentiels de la location des terrains excédentaires**		**Location d’installations communautaires**	
						Faible	**Élevée**	**Faible**	**Élevée**	**Faible**	**Élevée**	**Faible**	**Élevée**
1	North Middlesex DHS	16,6	100 rue Main	Parkhill	S.O.	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O
2	East Williams Memorial PS	3,0	4441 avenue Queens	Ailsa Craig	S.O.	320 199 $	843 462 $	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O
3	Parkhill-West Williams PS	4,9	204 rue McLeod	Parkhill	S.O.	522 992 $	1 154 799 $	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O
4	Arthur Voaden SS	3,3	41 rue Flora	St Thomas	S.O.	437 603 $	1 002 958 $	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O
5	Lester B. Pearson Art School	5,5	795 rue Trafalgar	London	S.O.	4 480 084 $	7 405 814 $	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O
	2. Écoles Secondaires (Terrains excédentaires)												
6	Sir Wilfrid Laurier Secondary School	17,2	450 promenade Millbank	London	3,00	S.O	S.O	244 511 $	376 777 $	127 511 $	201 977 $	117 000 $	174 800 $
7	Westminster Secondary School	22,8	230 rue Base Line ouest	London	1,81	S.O	S.O	193 932 $	296 659 $	76 932 $	121 859 $	117 000 $	174 800 $
8	Oakridge Secondary School	19,3	1040 rue Oxford ouest	London	2,79	S.O	S.O	235 585 $	362 638 $	118 585 $	187 838 $	117 000 $	174 800 $
9	Banting Secondary School	28,8	125 carré Sherwood Forest	London	5,65	S.O	S.O	347 113 $	555 190 $	230 113 $	380 390 $	117 000 $	174 800 $
10	Montcalm Secondary School	21,6	1350 avenu Highbury nord	London	3,35	S.O	S.O	259 387 $	414 437 $	142 387 $	239 637 $	117 000 $	174 800 $
11	Clark Road Secondary School	17,3	300 rue Clarke	London	1,43	1 215 603 $	1 925 512 $	177 780 $	271 076 $	60 780 $	96 276 $	117 000 $	174 800 $
12	College Avenue Secondary School	24,3	700 avenue College	London	3,50	2 519 280 $	3 689 189 $	242 964 $	359 259 $	125 964 $	184 459 $	117 000 $	174 800 $
	3. 2. Écoles Élémentaires (Terrains excédentaires)												
13	Arthur Stringer PS	8,4	43 avenue Shaftesbury	London	3,00	S.O	S.O	244 511 $	376 777 $	127 511 $	201 977 $	117 000 $	174 800 $
14	Chippewa PS	9,8	1035 promenade Chippewa	London	3,00	S.O	S.O	239 184 $	364 153 $	122 184 $	189 353 $	117 000 $	174 800 $
						Complexité élevée Paiement unique		**Complexité moyenne Paiement annuel**		**Complexité moyenne Paiement annuel**		**Complexité moyenne Location d’installations communautaires**	
					Total	**9 500 000 $**	**16 020 000 $**	**2 180 000 $**	**3 380 000 $**	**1 130 000 $**	**1 800 000 $**	**1 050 000 $**	**1 570 000 $**

Propriété 1 – North Middlesex DHS – Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**100 rue Main Parkhill, Ontario**	1965 Upperpoint Gate, London, ON	2166 rue Oxford ouest, London (Ontario)	1710 Ironwood Rd, London, ON	2426 Brigham Rd, Middlesex Centre, ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	41	39,7	43,1	43,1
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École Secondaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**I2 – Institutionnelle**	R	AG	R	R
Date de la vente	-	11/27/2024	6/24/2024	7/10/2023	Listing
Terrain excédentaire potentiel (acres)	-	-	-	-	-
Superficie du terrain (acres)	**16,60**	4,51	31,36	14,24	23,82
Prix non ajusté (CAD)	-	662 500 $	7 995 000 $	1 215 903 $	2 650 000 $
Prix non ajusté ($/acre)		146 896 $	254 943 $	85 386 $	111 251 $
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Emplacement		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Taille et configuration		Supérieures	Inférieures	Similaires	Similaires
Zonage		Inférieur	Inférieur	Similaire	Inférieur
Prix ajusté (CAD)		563 125 $	6 795 750 $	1 094 313 $	3 312 500 $
Prix ajusté ($/acre)		**124 861 $**	**216 701 $**	**76 848 $**	**139 064 $**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**76 848$ - 216 701$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible 1 275 674 $**	**Élevée 3 597 242 $**	

Propriété 2 - East Williams Memorial PS - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**4441 avenue Queens Ailsa Craig, ON**	1965 Upperpoint Gate, London, ON	6377 promenade Egremont Komoka, ON	1731 rue Fanshawe Park ouest London, ON	1710 rue Ironwood London, ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	41	17,6	40,7	43,1
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École élémentaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**I1 – Institutionnelle**	R	C2	R1-14(2)	R
Date de la vente	-	11/27/2024	4/12/2024	8/31/2023	7/10/2023
Terrain excédentaire potentiel (acres)	-	-	-	-	-
Superficie du terrain (acres)	**3,00**	4,51	3,49	3,90	14,24
Prix non ajusté (CAD)	-	$662 500	$1 175 000	$1 290 000	$1 215 903
Prix non ajusté ($/acre)		$146 896	$336 676	$330 769	$85 386
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Emplacement		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Taille et configuration		Similaires	Similaires	Similaires	Inférieures
Zonage		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Prix ajusté (CAD)		$563 125	$940 000	$1 096 500	$1 519 879
Prix ajusté ($/acre)		**$124 861**	**$269 341**	**$281 154**	**$106 733**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**106 733$ - 281 154$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible $320 199**	**Élevée $843 462**	

Propriété 3 - Parkhill-West Williams PS -Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**204 rue McLeod Parkhill, ON**	1965 Upperpoint Gate, London, ON	6377 promenade Egremont Komoka, ON	1731 rue Fanshawe Park ouest London, ON	1710 rue Ironwood London, ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	41	30,3	40,7	43,1
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École Élémentaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**I1 – Institutionnelle**	R	C2	R1-14(2)	R
Date de la vente	-	11/27/2024	4/12/2024	8/31/2023	7/10/2023
Terrain excédentaire potentiel (acres)	-	-	-	-	-
Superficie du terrain (acres)	**4,90**	4,51	3,49	3,90	14,24
Prix non ajusté (CAD)	-	$662 500	$1 175 000	$1 290 000	$1 215 903
Prix non ajusté ($/acre)		$146 896	$336 676	$330 769	$85 386
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Emplacement		Supérieur	Similaire	Supérieur	Supérieur
Taille et configuration		Similaires	Similaires	Similaires	Inférieures
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$530 000	$822 500	$903 000	$1 519 879
Prix ajusté ($/acre)		**$117 517**	**$235 673**	**$231 538**	**$106 733**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**106 733$ - 235 673$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$522 992**	**Élevée** **$1 154 799**	

Propriété 4 - Arthur Voaden Secondary School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**41 rue Flora St. Thomas ON**	1965 Upperpoint Gate, London, ON	6377 promenade Egremont Komoka, ON	1731 rue Fanshawe Park ouest London, ON	41365 Major Line, St. Thomas, ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	41	39,4	40,7	5
Type de propriété/Utilisation actuelle	**Ecole secondaire and Terrain de soccer**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**R4 (Résidentiel R4 Zone)**	R	C2	R1-14(2)	I1
Date de la vente	-	11/27/2024	4/12/2024	8/31/2023	9/19/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	-	-	-	-	-
Superficie du terrain (acres)	**3,31**	4,51	3,49	3,90	1,81
Prix non ajusté (CAD)	-	$662 500	$1 175 000	$1 290 000	$315 000
Prix non ajusté ($/acre)		$146 896	$336 676	$330 769	$174 033
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Supérieur
Emplacement		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Similaire
Taille et configuration		Similaires	Similaires	Similaires	Supérieures
Zonage		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Prix ajusté (CAD)		$596 250	$1 057 500	$1 096 500	$283 500
Prix ajusté ($/acre)		**$132 206**	**$303 009**	**$281 154**	**$156 630**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**132 206$ - 303 009$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$437 603**	**Élevée** **$1 002 958**	

Propriété 5- Lester B. Pearson Art School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**795 rue Trafalgar London, ON**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est, London ON	1400 rue Dundas London ON	1438 avenue Highbury nord London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	6,9	3,1	4,8	7,1
Type de propriété/Utilisation actuelle	**Ecole secondaire et Terrain de soccer**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Commercial	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	RF	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**S.O.**	-			
Superficie du terrain (acres)	**5,50**	1,72	3,47	5,92	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$5 076 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$857 432	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Supérieure
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Similaires	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 316 000	$2 949 750	$4 822 200	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 346 512**	**$850 072**	**$814 561**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**814 561$ - 1 346 512$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible $4 480 084**	**Élevée $7 405 814**	

Propriété 6- Sir Wilfrid Laurier Secondary School -Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**450 promenade Millbank London, ON**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est, London ON	1420 rue Hyde Park London ON	1438 avenue Highbury nord London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	12,2	3,1	16,8	13,3
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École Secondaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	R9-4(2)	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**17,2**	-			
Superficie du terrain (acres)	**3,00**	1,72	3,47	1,65	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$2 700 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$1 636 364	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Supérieure
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Supérieures	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 316 000	$2 949 750	$2 160 000	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 346 512**	**$850 072**	**$1 309 091**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**850 072$ - 1 346 512$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible $2 550 216**	**Élevée $4 039 535**	

Propriété 7 - Westminster Secondary School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**230 rue Base Line ouest London, Ontario**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est, London ON	1420 rue Hyde Park London ON	1438 avenue Highbury nord London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	12,4	6,7	9,1	14,2
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École Secondaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	R9-4(2)	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**22,8**	-			
Superficie du terrain (acres)	**1,81**	1,72	3,47	1,65	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$2 700 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$1 636 364	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Supérieur	Supérieure
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Supérieures	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 316 000	$2 949 750	$2 160 000	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 346 512**	**$850 072**	**$1 309 091**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**850 072$ - 1 346 512$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$1 538 630**	**Élevée** **$2 437 186**	

Propriété 8 - Oakridge Secondary School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**1040 rue Oxford ouest London, Ontario**	1350 rue Webster London, ON	Commissioners Rd E, London ON	1420 Hyde Park Rd, London ON	1438 Highbury Av N, London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	12,4	6,7	9,1	14,2
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École Secondaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	R9-4(2)	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**19,3**				
Superficie du terrain (acres)	**2,79**	1,72	3,47	1,65	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$2 700 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$1 636 364	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Supérieure	Supérieure
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Supérieures	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 316 000	$2 949 750	$2 160 000	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 346 512**	**$850 072**	**$1 309 091**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**850 072$ - 1 346 512$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$2 371 701**	**Élevée** **$3 756 767**	

Propriété 9 - Banting Secondary School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Subject Property**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**125 Sherwood Forest SQ, London, Ontario**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est, London ON	1400 Dundas St, London ON	1438 Highbury Av N, London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	12,4	13,9	4,8	12,4
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École secondaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Commercial	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	RF	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**28,8**				
Superficie du terrain (acres)	**5,65**	1,72	3,47	5,92	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$5 076 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)	-	$1 683 140	$944 524	$857 432	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Supérieur
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Similaire	Similaire
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 316 000	$2 949 750	$4 822 200	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 346 512**	**$850 072**	**$814 561**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**814 561$ - 1 346 512$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$4 602 269**	**Élevée** **$7 607 791**	

Propriété 10 - Montcalm Secondary School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**1350 avenue Highbury nord London, ON**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est London ON	1420 rue Hyde Park London ON	1438 avenue Highbury nord London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	0,6	8,6	14,1	0,5
Type de propriété/Utilisation actuelle	**Ecole secondaire et Terrain de soccer**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	R9-4(2)	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**21,6**				
Superficie du terrain (acres)	**3,35**	1,72	3,47	1,65	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$2 700 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$1 636 364	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Supérieure	Supérieure
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Supérieures	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 460 750	$2 949 750	$2 160 000	$3 485 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 430 669**	**$850 072**	**$1 309 091**	**$1 320 076**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**850 072$ - 1 430 669$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$2 847 741**	**Élevée** **$4 792 740**	

Propriété 11 - Clarke Road Secondary School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**300 rue Clarke London, ON**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est, London ON	1420 rue Hyde Park London ON	1438 avenue Highbury nord London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	5,6	6,8	16,1	6,9
Type de propriété/Utilisation actuelle	**Ecole secondaire et Terrain de soccer**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	R9-4(2)	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**17,3**	-			
Superficie du terrain (acres)	**1,43**	1,72	3,47	1,65	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$2 700 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$1 636 364	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Supérieur	Supérieur
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Supérieures	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 316 000	$2 949 750	$2 160 000	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 346 512**	**$850 072**	**$1 309 091**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**850 072$ - 1 346 512$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible $1 215 603**	**Élevée $1 925 512**	

Propriété 12 - College Avenue Secondary School - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**700 avenue College Woodstock, ON**	1377 rue Commerce Woodstock, ON	615278 rue Pittock Park Woodstock, ON	640 rue Finkle Woodstock, ON	499 avenue Norwich Woodstock, ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	Commercial, industriel	Résidentiel	Industriel	Commercial
Type de propriété/Utilisation actuelle	**Ecole secondaire et Terrain de soccer**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Commercial, industriel	Résidentiel	Industriel	Commercial
Zonage actuel	**CF (installation communautaire)**	M3	R	M1-3	C6-1
Date de la vente	-	1/22/2025	12/14/2022	4/28/2022	4/1/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**24,3**	-			
Superficie du terrain (acres)	**3,50**	5,25	1,48	3,89	2,63
Prix non ajusté (CAD)	-	$5 439 000	$2 400 000	$3 500 000	$4 050 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 036 000	$1 621 622	$899 743	$1 539 924
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Similaires	Supérieures	Similaires	Supérieures
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$4 895 100	$1 560 000	$2 800 000	$2 632 500
Prix ajusté ($/acre)		**$932 400**	**$1 054 054**	**$719 794**	**$1 000 951**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**719 794$ - 1 054 054$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible $2 519 280**	**Élevée $3 689 189**	

Propriété 13 - Arthur Stringer PS - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**43 Shaftesbury Avenue, London, ON**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est, London ON	1420 rue Hyde Park London ON	1438 avenue Highbury nord London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	12,8	3,4	16,6	12,9
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École élémentaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel	Résidentiel
Zonage actuel	**CF1 (zone d'installation communautaire)**	R1(6)	R4	R9-4(2)	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**8,41**	-			
Superficie du terrain (acres)	**3,00**	1,72	3,47	1,65	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$2 700 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$1 636 364	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Supérieur	Supérieur
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Supérieures	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 316 000	$2 949 750	$2 160 000	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 346 512**	**$850 072**	**$1 309 091**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**850 072$ - 1 346 512$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$2 550 216**	**Élevée** **$4 039 535**	

Propriété 14 - Chippewa PS - Transactions de vente de terrains comparables et intervalle suggéré					
Détails	**Propriété concernée**	**Comparable - 1**	**Comparable - 2**	**Comparable - 3**	**Comparable - 4**
Adresse de la propriété	**1035 promenade Chippewa London, ON**	1350 rue Webster London, ON	Rue Commissioners est London ON	1400 rue Dundas London ON	1438 avenue Highbury nord London ON
Distance à la propriété concernée (km)	-	1,7	9,9	4,8	2,5
Type de propriété/Utilisation actuelle	**École élémentaire**	Terrain	Terrain	Terrain	Terrain
Utilisation proposée		Résidentiel	Résidentiel	Commercial	Résidentiel
Zonage actuel	**NF1 (zone d'installation de quartier)**	R1(6)	R4	RF	R5-6(5)
Date de la vente	-	1/16/2025	11/9/2023	5/18/2023	8/29/2022
Terrain excédentaire potentiel (acres)	**9,80**	-			
Superficie du terrain (acres)	**3,00**	1,72	3,47	5,92	2,64
Prix non ajusté (CAD)	-	$2 895 000	$3 277 500	$5 076 000	$4 100 000
Prix non ajusté ($/acre)		$1 683 140	$944 524	$857 432	$1 553 030
Ajustements					
Qualité marchande		Similaire	Similaire	Similaire	Supérieur
Emplacement		Similaire	Similaire	Similaire	Similaire
Taille et configuration		Supérieures	Similaires	Similaires	Similaires
Zonage		Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
Prix ajusté (CAD)		$2 171 250	$2 949 750	$4 822 200	$3 280 000
Prix ajusté ($/acre)		**$1 262 355**	**$850 072**	**$814 561**	**$1 242 424**
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration ($/acre)			**814 561$ - 1 262 355$**		
Plage de valeurs estimée fournie à titre d'illustration pour les terrains excédentaires			**Faible** **$2 443 682**	**Élevée** **$3 787 064**	

6.4. Résumé des exceptions relatives à la rémunération du personnel de direction

Tableau 49 - Résumé des exceptions relatives à la rémunération du personnel de direction

Non-conformité de la rémunération	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	Total
Répartition de l'enveloppe de la direction pour 2017-2018 [1]	-	36 297 $	8 900 $	4 450 $	4 450 $	4 450 $	4 450 $	-	-	**62 997 $**
Allocation COVID-19 2020-2021 à 2021-2022 [2]	-	-	-	-	158 335 $	316 671 $	-	-	-	**475 006 $**
Promotion de l'avocat général 2022-2023 [3]	-	-	-	-	-	-	24 000 $	24 000 $	24 000 $	**72 000 $**
Promotion du surintendant au poste de directeur associé 2023-2024 [4]	-	-	-	-	-	-	-	40 000 $	40 000 $	**80 000 $**
Directeur associé au-dessus de l'échelle 2024-2025 [5]	-	-	-	-	-	-	-	-	28 500 $	**28 500 $**
Rémunération du nouveau personnel [6]	-	-	-	-	7 673 $	7 673 $	-	-	28 500 $	**15 346 $**
Coût total	**-**	**36 297 $**	**8 900 $**	**4 450 $**	**170 458 $**	**328 794 $**	**28 450 $**	**64 000 $**	**92 500 $**	**733 849 $**

[1] Au cours de l'année scolaire 2017-2018, tous les cadres supérieurs dont le salaire était inférieur au maximum de l'échelon 2 ont progressé dans la grille salariale avant l'application de cette augmentation; ce changement d'échelon s'est appliqué à un (1) directeur associé et à quatre (4) surintendants et a donné lieu à une augmentation totale de 27 397 $. Les conseillers ont approuvé une augmentation de l'enveloppe de 5 % pour le directeur de l'éducation, les surintendants et les administrateurs, et de 7,5 % pour les directeurs adjoints; l'augmentation totale de 7,5 % pour les directeurs associés a dépassé le montant approuvé de 5 %, d'un montant total de 8 900 $. Par conséquent, l'enveloppe approuvée a été dépassée de 36 297 $ au total.

[2] Exception au cadre. Des allocations COVID-19 de 10 % ont été introduites comme forme de rémunération supplémentaire.

[3] Exception aux politiques et procédures. La fourchette salariale maximale pour un administrateur était de 175 000 $ en 2022-2023. L'avocat général a reçu un salaire annuel de 199 000 $ à la suite de la promotion.

[4] Il s'agit d'une exception aux politiques, aux procédures et au cadre. La fourchette salariale maximale pour un surintendant était de 199 000 $ en 2023-2024 et demeure la même en 2024-2025. Le surintendant touche un salaire annuel de 239 000 $.

[5] Exception au cadre. La fourchette salariale maximale pour un directeur associé en 2024-25 est de 239 000 $. Le directeur associé touche un salaire annuel de 267 500 $.

[6] Le coût de 28 500 $ en 2024-2025 est entièrement quantifié à l'article 5 et est donc exclu du calcul du coût total pour 2024-2025.