



Enquête sur le Peel District School Board

Présentée par Arleen Huggins

5-15-2020

Enquête sur le Peel District School Board

I. Mandat

Le 27 avril 2020, le ministre de l'Éducation m'a nommée pour mener une enquête sur le Peel District School Board (le « PDSB ») afin d'évaluer sa conformité aux directives obligatoires du ministre publiées le 13 mars 2020 en réponse au rapport d'examen du PDSB publié le même jour (le « rapport »). Le ministre a exprimé des préoccupations relativement à la capacité du PDSB d'assurer une saine gouvernance et de s'acquitter de ses directives obligatoires, particulièrement les directives 1, 6, 7, 8, 12 et 16. Mon mandat était d'enquêter sur la conformité ou la non-conformité potentielle du PDSB aux directives obligatoires et de présenter un rapport écrit sur sa capacité à respecter les directives.

La directive 1 exige que tous les membres du Conseil d'administration scolaire (le « Conseil ») retiennent les services d'un médiateur ou d'un spécialiste en résolution de conflits pour les aider « à cerner, à traiter et à résoudre le dysfonctionnement entre les membres du Conseil et entre les membres du Conseil et le directeur, et les directeurs adjoints » [traduction]. Pour assurer le respect de cette directive, les douze conseillers scolaires ainsi que le directeur et les trois directeurs adjoints doivent participer à la médiation et démontrer une capacité collective à assurer une gouvernance et un leadership efficaces et à surveiller le respect des autres directives par le PDSB.

La directive 6 exige que le Conseil crée et mette en œuvre un plan d'apprentissage obligatoire à l'intention des membres du Conseil portant sur leurs obligations en vertu de la législation, y compris la *Charte canadienne des droits et libertés* et le *Code des droits de la personne* de l'Ontario. Le plan d'apprentissage obligatoire doit également porter sur les règlements administratifs du PDSB, le recours approprié au Code de conduite des conseillers scolaires du PDSB et d'autres politiques clés concernant les conflits d'intérêts, l'équité et l'éducation inclusive ainsi que les droits de la personne.

La directive 7 oblige le Conseil à examiner la composition de ses comités permanents et spéciaux pour s'assurer que la diversité raciale du Conseil est adéquatement représentée dans ces comités.

Selon la directive 8, le Conseil doit retenir les services d'un spécialiste externe pour procéder à une évaluation solide et transparente du rendement du directeur de l'éducation en ce qui concerne le racisme envers les Noirs, l'islamophobie et d'autres questions d'équité urgentes, ainsi que les pratiques du conseil scolaire en matière de gouvernance et de ressources humaines. L'évaluation doit comprendre des commentaires confidentiels des membres du personnel, des conseillers scolaires et des représentants de la communauté du PDSB.

La directive 12 exige que le Conseil prenne toutes les mesures nécessaires pour préserver l'indépendance du Commissariat des droits de la personne (le Commissariat) au sein de la structure organisationnelle du Conseil et son impartialité.

La directive 16 exige que le Conseil élabore une politique de lutte contre le racisme, en consultation avec la communauté du PDSB et la Commission ontarienne des droits de la personne, et qu'il veille à ce que la politique s'applique aussi bien aux élèves qu'au personnel.

Chacune de ces directives comporte un échéancier, et certaines de ces échéances sont déjà passées. Je présente des observations au sujet des réactions du PDSB à ces directives à ce jour ainsi que sur sa capacité à respecter les échéanciers futurs établis dans les directives du ministre.

Les 21 autres directives publiées le 13 mars 2020 relèvent en grande partie du directeur de l'éducation. Le PDSB a élaboré un plan en réaction aux 27 directives, en apportant une distinction entre celles qui sont liées à la gouvernance et celles qui sont liées aux activités. La responsabilité des directives axées sur la gouvernance a été prise en charge par le Conseil, et le directeur de l'éducation a pris en charge la responsabilité des directives opérationnelles. Je présente mes observations sur la capacité du Conseil et du directeur de l'éducation de se conformer à ces directives.

Pendant cette enquête, j'ai parlé au président et au vice-président du Conseil ainsi qu'au directeur de l'éducation et aux trois directeurs adjoints. Puisque cette enquête a été lancée en partie en raison des préoccupations du ministre quant au refus de deux conseillères scolaires de participer à la médiation, j'ai aussi parlé à ces deux personnes et à la médiatrice dont les services ont été retenus par le Conseil. Compte tenu de la portée de mon mandat et de l'échéancier de cette enquête, j'ai jugé qu'il s'agissait de personnes pertinentes dans ce contexte.

Les documents que j'ai demandés aux personnes à qui j'ai parlé ont éclairé mon enquête. Ces documents comprennent le rapport intérimaire de la médiatrice présenté au ministre le 14 mai 2020, l'ordre du jour et le procès-verbal des réunions pertinentes du Conseil et de la haute direction, les communications par courriel entre les conseillers scolaires et entre les conseillers scolaires et les cadres et les communications entre les membres de la communauté et le Conseil.

II. Observations

Directives

Directive 1

La directive 1 oblige le Conseil à retenir les services d'une médiatrice afin de l'aider à cerner et à résoudre le dysfonctionnement au sein du Conseil et au sein du Bureau du directeur, composé du directeur de l'éducation et de trois directeurs adjoints, nommés dans le rapport. Le PDSB devait présenter au plus tard le 26 mars 2020 une lettre de chaque membre du Conseil attestant son engagement à participer pleinement à la médiation. Le Conseil doit aussi veiller à ce que le directeur et les directeurs adjoints participent à la médiation. Cette exigence sur l'engagement du Conseil a d'abord été respectée, mais deux conseillères scolaires ont par la suite annulé leur engagement avant le début de la médiation; une conseillère a retiré le sien le 11 avril et l'autre le 15 avril. De plus, bien que les trois directeurs adjoints se soient d'abord engagés à procéder à la médiation, le 16 avril 2020, la directrice adjointe des Services de soutien à l'enseignement (la « directrice adjointe responsable de l'équité ») s'est également retirée avant le début de la médiation.

Ces trois personnes ont accepté de parler avec la médiatrice lors de rencontres individuelles afin d'expliquer les raisons de leur retrait, et elles ont ensuite chacune confirmé, pendant les rencontres de l'enquête, qu'elles ne considéraient pas que leurs rencontres avec la médiatrice constituaient une participation à la médiation. À ce sujet, la directrice adjointe responsable de l'équité a précisé dans le document d'accord de médiation qu'elle n'était d'accord avec aucune médiation entre les parties pour l'instant. Une des deux conseillères scolaires a rayé la mention du consentement à la médiation dans l'accord de médiation et l'autre n'a pas du tout transmis l'accord.

De toute évidence, le fait que deux conseillères scolaires n'aient pas participé à la médiation constitue un non-respect de la directive 1. Cependant, ce qui est particulièrement pertinent au sujet de la capacité du Conseil d'assurer une saine gouvernance est la justification des deux conseillères scolaires pour le retrait de leur consentement à la médiation. L'une d'elles a fondé sa décision sur la « volonté insuffisante » [traduction] du Conseil de vraiment régler les enjeux mentionnés dans le rapport, y compris la mobilisation des communautés noires du PDSB et la lutte contre le racisme envers les Noirs. L'autre conseillère scolaire a mentionné le racisme envers les Noirs au sein du Conseil, la réduction au silence des discussions et débats et les profondes divisions qui ont fait en sorte que les conseillers scolaires ont voté à 10 contre 2 sur plusieurs sujets présentés au Conseil. Les deux conseillères scolaires ont mentionné qu'à de nombreuses reprises le président et le vice-président ont empêché des discussions et des questions pertinentes au sujet du rapport et des directives pendant des réunions publiques et à huis clos du Conseil, ce qui a motivé leur décision de se retirer de la médiation.

Il est également pertinent de noter que les deux conseillères scolaires qui se sont retirées de la médiation sont celles qui défendaient ardemment l'équité et les droits de la personne et qui avaient des échanges avec les communautés noires et d'autres communautés qui demandent l'équité au sein du PDSB.

Je souligne que ni le président ni le vice-président n'ont tenté de discuter avec ces deux conseillères scolaires afin de connaître le motif de leur retrait ou de les inviter à revoir leur position. D'ailleurs, le président a mentionné au Ministère et à la médiatrice qu'il ne s'attendait

à ce que ni l'une ni l'autre participe, et il m'a mentionné qu'il n'était pas surpris lorsqu'elles se sont retirées du processus. Je souligne également qu'une de ces conseillères scolaires n'a pas directement informé le président ni le vice-président de sa décision de se retirer de la médiation, mais qu'elle en a plutôt informé le ministre et la médiatrice. L'autre en a informé le président par écrit sept jours après avoir avisé le ministre. L'absence d'efforts de la part des dirigeants du Conseil pour communiquer avec deux de ses membres, compte tenu surtout du fait que cela entraînait le non-respect de la directive obligatoire, ainsi que le manque de communication directe entre les membres du Conseil et le président confirment que le dysfonctionnement important demeure au sein du Conseil.

Pour justifier ce manque de communication, le président et le vice-président ont tous les deux mentionné qu'ils comptaient sur la médiatrice pour le faire. Cependant, aucun d'entre eux n'a tenté de contacter la médiatrice pour connaître les motifs du retrait des deux conseillères scolaires, et ils ont affirmé qu'ils allaient attendre que la médiatrice présente son rapport intérimaire. De même, selon la preuve qu'ils ont présentée, il est clair qu'ils présumaient déjà que le retrait des deux conseillères scolaires résultait de leurs objectifs néfastes individuels et personnels.

Les trois directeurs adjoints ont mentionné qu'il existait toujours selon eux d'importantes tensions et un profond dysfonctionnement au sein du Conseil, notamment le gouffre qui s'est créé entre les dix conseillers scolaires et les deux conseillères scolaires. Quant à la source perçue du dysfonctionnement, dix conseillers scolaires tentent de simplifier les réunions du Conseil et évitent ainsi de prendre position face aux problèmes ou de les régler ou détournent ce qui, selon les directeurs adjoints, sont des enjeux pertinents au sujet du rapport et des directives, présentés particulièrement par l'une des deux conseillères scolaires, qu'ils voient comme des personnes « passionnées par ce travail » [traduction] au point où les deux conseillères scolaires « se sont retrouvées marginalisées » [traduction]. Selon les observations des directeurs adjoints, les deux conseillères scolaires tentent de réagir aux préoccupations de la communauté et posent beaucoup de questions. En retour, elles se butent aux dix autres conseillers scolaires, et les enjeux de gouvernance deviennent alors brouillés et « les lignes de combat sont ainsi tracées »

[traduction]. La situation s'enflamme des deux côtés. Un des directeurs adjoints a décrit la situation « comme une bousculade dans la cour d'école qui a mené à la bagarre en cours » [traduction]. Les directeurs adjoints ont tous exprimé des doutes quant à l'idée que le Conseil puisse travailler en équipe, puisque ses membres sont blessés et offensés et ne se font plus confiance. Selon eux, les membres du Conseil vont continuer de s'efforcer de travailler ensemble. Ces observations trouvent écho dans le rapport intérimaire de la médiatrice.

Comme il est mentionné précédemment, la directive 1 exige également que le directeur de l'éducation et les trois directeurs adjoints participent à la médiation afin de les aider à cerner, à traiter et à résoudre le dysfonctionnement au sein du Bureau du directeur et entre le Bureau du directeur et le Conseil. Par conséquent, le retrait de la directrice adjointe responsable de l'équité constitue aussi un non-respect de la directive 1. Bien que la directrice adjointe responsable de l'équité ait mentionné que son retrait était motivé par les événements récents relativement à sa demande en cours en matière de droits de la personne auprès du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario, dans laquelle le directeur de l'éducation et le Conseil étaient nommés à titre d'intimés, elle a aussi mentionné que, selon elle, la médiation aurait été un simple « exercice » [traduction] dont les chances de succès étaient minces, puisque le problème réel était un désaccord fondamental entre elle et le directeur au sujet du racisme envers les Noirs et de la manière dont le sujet est traité dans le Bureau du directeur, ce qui se transmettait aux conseillers scolaires, aux écoles et aux enseignants.

Le 16 avril, le directeur a été informé par la médiatrice que la directrice adjointe responsable de l'équité ne participait pas à la médiation. Même si la médiatrice a informé le directeur qu'elle allait faire le suivi auprès de la directrice adjointe responsable de l'équité, le directeur n'a eu aucune conversation par la suite avec la médiatrice au sujet des raisons pour lesquelles elle ne participait pas, et il n'a pas tenté d'en discuter directement avec elle. J'ai demandé au président s'il avait eu des discussions avec le directeur au sujet des raisons pour lesquelles la directrice adjointe responsable de l'équité ne participait pas à la médiation obligatoire. Il a répondu qu'il n'avait pas eu de telle discussion, que le « pourquoi » [traduction] n'était pas pertinent et qu'il laissait à la médiatrice le soin de s'en occuper. Le vice-président a mentionné « qu'aucune

situation actuelle n'aurait dû faire en sorte qu'elle se retire de la médiation » [traduction]. Il a mentionné de plus qu'il avait été « choqué et surpris » [traduction] d'apprendre après la réunion du 15 avril « qu'il se passait des choses » [traduction].

La relation fracturée entre le directeur et la directrice adjointe responsable de l'équité est particulièrement problématique en raison des travaux que doit entreprendre le PDSB en vue de se conformer aux directives du ministre. Ces travaux supposent la mise en place d'initiatives de transformation permettant de démanteler le racisme systémique envers les Noirs et les inégalités systémiques. Il est aussi important de souligner que cette situation a été perçue comme « hors propos » [traduction] par le président du Conseil, et que le vice-président a déclaré qu'il n'était pas au courant de la tension et du dysfonctionnement sérieux et soutenus qui existent au sein du Bureau du directeur. Cette situation est particulièrement troublante vu les constatations évidentes tirées du rapport publié il y a près de deux mois. Il est évident que tant le président que le vice-président ont chacun pris parti dans ce conflit.

Il est aussi intéressant de souligner que ni le président ni le vice-président n'ont perçu que la tension et le dysfonctionnement au Bureau du directeur pourraient provoquer des problèmes ayant une incidence sur les travaux visant à remédier aux constatations du rapport et à se conformer aux directives, nombre de celles-ci étant de nature opérationnelle et devant être traitées par le Bureau du directeur. Les deux ont répété que « les directives seront exécutées » [traduction], mais n'ont présenté ni directive ni plan clair sur la façon dont ce serait fait puisque la directrice adjointe responsable de l'équité est absente depuis le 13 avril 2020, que personne n'a encore été embauché à titre de surintendant de l'équité ou d'agent des services de liaison, et qu'il manque toujours un nouveau Bureau de l'équité solide – ensemble d'éléments prévus par la directive 10.

Tous les directeurs adjoints ont maintenu que les relations entre eux étaient bonnes et qu'ils collaboraient bien. Néanmoins, les trois directeurs adjoints ont reconnu qu'il y avait effectivement un conflit entre la directrice adjointe responsable de l'équité et le directeur, que la tension était palpable, et que l'équipe et les membres de la haute direction en subissaient le

contrecoup puisque la situation polarisait les surintendants entre eux. L'un d'eux a déclaré qu'il existe « un climat hostile subtil qui influencera les directives » [traduction].

L'impact causé par ce dysfonctionnement sur les directives s'illustre aussi relativement à l'affichage du poste à la surintendance de l'équité. Le directeur a maintenu que sa relation avec la directrice adjointe responsable de l'équité était « professionnelle » [traduction], que leurs interactions étaient bonnes, et qu'il n'y avait aucune question en suspens quant à leur relation au quotidien, y compris pendant que la directrice adjointe était en congé. Il a aussi déclaré que lorsque la directrice adjointe responsable de l'équité a fourni ou demandé de l'information pendant son congé, il a accepté et répondu à sa demande. Toutefois, lorsque la directrice adjointe responsable de l'équité a demandé précisément au directeur, dans un courriel daté du 24 avril 2020, d'obtenir l'ébauche de l'affichage du poste à la surintendance de l'équité, qui relève directement du poste de direction adjointe, le directeur l'a informée qu'un lien menant à l'affichage lui serait envoyé lorsque celui-ci serait terminé. La directrice adjointe responsable de l'équité a donc vu pour la première fois l'affichage du poste de « Superintendent Community Services » (surintendant de services communautaires) le 7 mai 2020 lorsqu'il a été publié sur le site Web du PDSB et d'autres sites.

Relativement à la directive 1, je remarque que le Conseil a respecté l'échéance du 17 avril et a confirmé au ministre que les services d'une médiatrice avaient été retenus. Je suis toutefois préoccupée par le processus suivi par le Conseil pour retenir ces services. Le président et le vice-président ont rédigé des questions d'entrevue, puis, avec le directeur, ont fait passer des entrevues aux médiateurs potentiels à partir d'une liste restreinte obtenue auprès du Ministère sans qu'aucun conseiller scolaire ait participé à cette démarche. Un rapport où figure une recommandation pour l'embauche de la médiatrice a ensuite été remis au Conseil le 24 avril 2020. Avant le dépôt de ce rapport, aucun autre conseiller scolaire n'avait participé aux discussions sur les compétences, l'expérience, les critères d'évaluation, ni le processus d'embauche de la médiatrice.

L'approche du Conseil en regard de cette directive – initiative dirigée par le président et le vice-président et exclusion des 10 autres conseillers scolaires – est révélatrice de l'approche du

Conseil quant aux autres directives, et elle a été l'une des sources de friction entre les deux conseillères scolaires et le reste du Conseil. Cette dynamique, vu l'exercice de transformation exigé par le Conseil relativement aux problèmes de racisme envers les Noirs, d'engagement communautaire et de changement systémique, ne peut être tolérée. Cette approche contribue par ailleurs au dysfonctionnement soutenu qui existe au sein du Conseil.

Directive 6

La directive 6 prévoit que le Conseil adopte et mette en œuvre un plan d'apprentissage obligatoire pour les conseillers scolaires, qui couvre plusieurs thématiques, notamment leurs obligations et responsabilités à l'égard des lois en matière de droits de la personne, les règlements administratifs et politiques du PDSB, le recours approprié au Code de conduite des conseillers scolaires et l'équité et l'éducation inclusive ainsi que la formation sur les droits de la personne. L'échéance du premier livrable de cette directive – le plan d'apprentissage – est le 1^{er} juin; je doute cependant de la capacité du Conseil à très bien respecter de manière cette directive. Bien que les échéanciers établis dans le document intitulé *Action Plan to meet the Minister's Governance Directives (plan d'action pour respecter les directives de gouvernance du ministre)* rédigé le 4 mai 2020 – qui sont plutôt serrés – indiquent que ce livrable est dû le 1^{er} juin, le Conseil semble être en voie de soumettre un plan d'apprentissage qui reprend à peu de chose près les exigences formulées dans la directive.

Le directeur a essentiellement admis que c'était le cas, et, lorsqu'on lui a demandé des précisions quant au volet de l'équité et des droits de la personne et au spécialiste qui fournirait l'information propre au plan, il a convenu que bien que ce plan serait détaillé en regard de la gouvernance – cette portion est assurée par la conseillère juridique des membres du Conseil et du parlementaire du PDSB –, le volet formation sur l'équité et l'inclusion et les droits de la personne « ne serait pas approfondi » [traduction]. Il a déclaré que « l'essentiel n'y serait pas » [traduction] puisqu'ils ne peuvent compter sur une directrice adjointe ni un surintendant responsable de l'équité. Il a aussi déclaré que lorsqu'une personne à la surintendance de l'équité serait embauchée, cette personne et la directrice adjointe responsable de l'équité verraient à harmoniser la formation sur l'équité et les droits de la personne pour les membres du Conseil avec la formation qui sera

donnée à l'échelle du PDSB. Vu que la directrice adjointe responsable de l'équité est en congé, que le processus d'embauche de la personne à la surintendance de l'équité en est à ses balbutiements, et qu'il est prévu que le poste reste affiché jusqu'en fin de journée le 22 mai 2020, le plan d'apprentissage pour les conseillers scolaires ne sera pas, selon le directeur lui-même, un plan détaillé à l'égard des aspects les plus importants du plan.

Le directeur a aussi reconnu que la première fois que les conseillers scolaires discuteraient du plan d'apprentissage ou qu'ils y ajouteraient des éléments, serait à la réunion du comité de gouvernance du Conseil, prévue le 14 mai 2020, soit après l'achèvement du plan.

Le directeur a admis que le 11 mai 2020, soit trois jours avant le dépôt du plan prévu lors de la réunion du comité de gouvernance, il n'avait pas vu le plan et le personnel n'avait pas donné son avis. Il a déclaré que son personnel ne formulait des commentaires qu'à la demande du parlementaire.

Le président du Conseil a confirmé que le Conseil avait demandé à leur conseillère juridique d'élaborer le plan d'apprentissage. Lorsqu'on lui a demandé sur quelles compétences pouvait compter la conseillère juridique pour alimenter le contenu du plan relatif aux droits de la personne et à l'équité, le président n'a pas été en mesure de donner de précisions quant à l'expérience ou à l'expertise de celle-ci en la matière. Le président a déclaré que le plan d'apprentissage des conseillers scolaires élaboré par la conseillère juridique du Conseil ne serait pas nécessairement présenté par celle-ci, et que le Conseil « mandaterait » [traduction] quelqu'un pour livrer le contenu du programme.

Le président a confirmé qu'aucun conseiller scolaire n'avait contribué à la version préliminaire du plan qui a été finalement déposé lors de la réunion du Conseil du 12 mai, d'abord prévue le 26 mai 2020. Encore une fois, le défaut de faire participer des conseillers scolaires aux initiatives critiques du Conseil, autres que leur demander d'approuver les travaux entrepris par le président et le vice-président, représente plus qu'une pratique de gouvernance discutable; il représente des occasions ratées d'intégrer la diversité de perspectives et de connaissances – nourrie par

l'expérience vécue d'un Conseil dont les membres sont de différentes races – permettant d'orienter des politiques, des pratiques et des initiatives.

Je souligne que le Conseil a déposé sa réponse à la directive 6 le 13 mai, soit 2 semaines avant l'échéance du 1^{er} juin 2020. Je souligne aussi qu'une semaine avant le dépôt, au cours de mes entrevues avec le président et le vice-président, aucun de ceux-ci n'a pu m'indiquer qui était la personne pressentie pour donner le volet de la formation qui porte sur l'équité et l'inclusion et les droits de la personne. Cette situation suggère qu'à ce stade tardif du processus, et malgré son importance, ni le président ni le vice-président ne s'étaient penchés sur la question.

Dans le rapport relatif à la directive 6 déposé lors de la réunion du 12 mai du Conseil, le président fait référence à une formation qui a été suivie par le Conseil et qui portait sur le racisme envers les Noirs en février 2019. Cette référence n'a été retirée que lorsque le caractère relatif au racisme envers les Noirs de cette formation a été remis en question par l'une des deux conseillères scolaires. En fait, ce n'était pas la première fois que le Conseil tentait de qualifier le sommaire de son *We Rise Together Action Plan* (Plan d'action pour qu'ensemble, on s'élève) [traduction] comme une formation sur le racisme envers les Noirs. En juillet 2019, une déclaration similaire à propos du Conseil prétendant s'être investi dans une formation sur le racisme envers les Noirs a été publiée dans un journal local. Après que les mêmes conseillères scolaires aient alors relevé que cette déclaration était préoccupante, un courriel de la directrice adjointe responsable de l'équité, selon lequel aucune formation sur le racisme envers les Noirs n'avait eu lieu, contrairement à la déclaration, a été envoyé en juillet 2019 au président du Conseil de l'époque, Stan Cameron (« M. Cameron ») – qui est toujours conseiller scolaire – et à la conseillère préoccupée. Le Conseil a dû alors revenir sur sa déclaration. Ce fait suggère que certains membres du Conseil, et certainement le Conseil collectivement, n'ont toujours pas une compréhension claire de ce qu'est le racisme envers les Noirs.

Directive 7

Cette directive exige du Conseil qu'il examine ses comités permanents et spéciaux pour s'assurer que la diversité raciale des membres du Conseil est adéquatement représentée dans la

composition des comités. Pour respecter cette directive, les trois quarts des membres du Conseil devaient avoir approuvé la représentation adéquate au sein des comités au plus tard le 1^{er} juin. Le président a confirmé qu'on avait octroyé la tâche à la conseillère juridique de faire l'examen des comités existants et du processus de distribution des conseillers scolaires parmi ces comités, et de veiller à ce que l'on tienne compte du facteur de diversité raciale dans ce processus. Le vice-président collaborait avec la conseillère juridique pour veiller au respect de cette directive.

Encore une fois, sans qu'aucun des 10 autres conseillers scolaires ait pu contribuer au rapport, celui-ci devait être déposé le 14 mai lors de la réunion du comité de gouvernance pour examen et recommandation en prévision d'une approbation lors de la réunion du Conseil le 26 mai. Il est important de souligner que ce rapport a été réalisé sans qu'une discussion ait eu lieu avec les conseillers scolaires sur l'aspect d'auto-identification auprès des identités racialisées. Comme une conseillère scolaire me l'a fait observer, « la racialisation est déterminée par le pouvoir, le privilège, l'environnement, l'espace et le lieu où se trouve une personne » [traduction]. Lorsqu'elle a questionné le président et le vice-président sur la façon dont il avait été déterminé qu'un conseiller ou une conseillère scolaire était racialisé, il était évident pour elle qu'il y avait « un manque de compréhension de ce concept de base » [traduction]. Elle a ensuite remarqué que ce manque de compréhension de la part du directeur et des conseillers scolaires était particulièrement problématique, vu les travaux qu'ils doivent diriger pour l'élaboration et la mise en place d'un plan pour contrer le racisme envers les Noirs.

Le président a avisé le ministre le 13 mai 2020 que la directive 7 avait été approuvée à l'unanimité par le Conseil lors de la réunion du Conseil du 12 mai 2020. Il m'est impossible de déterminer s'il existe une représentation adéquate au sein des comités du Conseil puisqu'en dehors des noms, aucun élément d'identification ne paraît dans le rapport sur la diversité communautaire du Conseil préparé et déposé par le vice-président et remis au Conseil relativement à cette directive. Plus précisément, il n'y a aucune indication sur la façon dont le Conseil a déterminé le caractère adéquat de la représentation raciale au sein des comités, c'est-à-dire si ce sont les conseillers scolaires qui se sont auto-identifiés ou si c'est le vice-président seul qui a déterminé qu'une personne était racialisée ou non, et sur quel élément il fondait sa décision. Cependant, le critère

visant une confirmation par les trois quarts du Conseil étant satisfait, puisque la directive a été approuvée de façon unanime, il semble que la directive ait été respectée.

Directive 8

La directive 8 exige du Conseil qu'il retienne les services d'un spécialiste externe pour procéder à une évaluation du rendement du directeur, plus particulièrement en ce qui concerne le racisme envers les Noirs, l'islamophobie et d'autres questions d'équité. Selon la directive, le Conseil doit confirmer au plus tard le 18 mai que les services d'un spécialiste ont été retenus, et soumettre au plus tard le 31 août les objectifs d'apprentissage professionnel ainsi que les objectifs et les mesures de rendement qui serviront à l'évaluation de rendement.

Selon le plan d'action publié par le Conseil le 4 mai 2020, intitulé *Action Plan to meet the Minister's Governance Directives*, en mai 2019, le Conseil a pris la décision de « retenir les services d'un expert externe pour fournir des conseils sur le processus d'évaluation » [traduction]. Cependant, selon le même document, la demande de propositions n'a pas été publiée avant septembre 2019. Ce n'est que le 3 mars 2020 que le Conseil a reçu une recommandation au sujet de l'approbation de l'expert, et le Conseil l'a approuvée le 10 mars 2020. Il a fallu encore cinq semaines avant que l'expert approuvé en soit informé, le 17 avril 2020.

Lorsqu'on lui a demandé d'expliquer le délai de cinq semaines avant que l'expert externe approuvé par le Conseil soit informé, le président a répondu « qu'il avait d'autres priorités » [traduction]. Je suis déçue par cette affirmation, puisque le rapport affirmait clairement que le fait que le Conseil n'accordait pas la priorité à l'examen du rendement de son directeur était une indication de l'incapacité du Conseil de s'acquitter d'une de ses principales responsabilités en vertu de la législation. Le directeur m'a informée qu'il avait rencontré le consultant virtuellement, mais qu'il n'avait ni participé au processus à ce sujet ni à toute discussion sur le processus d'évaluation du rendement.

Aux termes de cette directive, le Conseil est tenu de soumettre au plus tard le 31 août les objectifs d'apprentissage professionnel ainsi que les objectifs et les mesures de rendement qui

serviront à l'évaluation du rendement du directeur. Selon le plan d'action publié par le Conseil le 4 mai 2020, ce rapport sera présenté au Conseil à une date non précisée, mais aucune réunion n'est prévue en août pour l'instant. De plus, ce travail est pris en charge par le président et le vice-président, et rien n'indique que d'autres conseillers scolaires participent à la réponse à cette directive. Il est donc préoccupant que l'information sur les objectifs et mesures sera présentée à une date non précisée en août en prévoyant qu'ils seront approuvés et présentés au ministre le 31 août. Encore une fois, les lacunes dans la participation de tous les membres du Conseil à un processus faisant partie de leurs principales responsabilités – l'évaluation du rendement du directeur – sont troublantes, et il n'est pas raisonnable de supposer qu'une entente au sujet d'un document qui n'a pas fait l'objet de commentaires de tous les conseillers scolaires soit approuvée en août, au cours d'une réunion qui n'a pas encore été planifiée.

Directive 12

Le Conseil est tenu de soumettre au plus tard le 1^{er} juin un rapport décrivant les mesures qui ont été prises pour préserver l'indépendance du Commissariat ainsi que son impartialité. La politique n° 51 et la procédure opérationnelle 1 mises à jour décrivant clairement le rôle indépendant et impartial du Commissariat doivent aussi être publiées le 1^{er} juin.

L'absence de la directive 12 dans le plan d'action publié par le Conseil le 4 mai 2020 et rédigé par le président et le vice-président indique qu'elle n'est pas considérée comme une directive portant sur la gouvernance. En effet, lorsque j'ai demandé au président de me décrire les progrès qui ont été faits dans la réponse à cette directive, dont l'échéance est dans moins de quatre semaines, il m'a dit qu'il n'avait pas de détails au sujet de cette réponse et suggéré de parler avec le directeur. Lorsque j'ai parlé avec le directeur, il m'a dit que le Commissariat est indépendant et qu'il était projeté de déplacer le bureau dans un autre immeuble que le Bureau du directeur. Le directeur a également confirmé avoir reçu un projet de politique et procédure révisée le 7 mai, et que les deux documents étaient encore des ébauches. En date du 11 mai, le personnel poursuivait son travail sur les révisions et le directeur n'avait donc pas encore révisé la politique ou la procédure opérationnelle.

Peu importe les révisions, je suis préoccupée par l'incidence pratique des politiques et procédures révisées compte tenu des commentaires du directeur à une réunion tenue le 26 mars, lesquels démontrent qu'il n'a pas consulté entièrement le rapport et n'en comprend pas les constatations. En réponse à la question d'un conseiller scolaire sur l'avancement des projets pour assurer l'indépendance du Commissariat, le directeur a répondu : « [Le rapport] suggère que le Bureau du directeur a participé à des dossiers. En réalité, nous n'y avons pas participé » [traduction]. Contrairement à l'affirmation du directeur, le rapport ne suggère aucunement que le Bureau du directeur avait participé à des dossiers du Commissariat. Le rapport explique de façon assez détaillée qu'« il existe une forte perception que le commissaire des droits de la personne défend et protège les intérêts du directeur » [traduction] et souligne que le Conseil doit établir et préserver l'indépendance du Commissariat et qu'il se doit de le faire dans le contexte de la « culture de la peur » [traduction], qui est évidente aux yeux des examinateurs. La responsabilité au sujet de la directive 12 incombe au directeur, et son incompréhension apparente des constatations présentées dans le rapport, sur lesquelles la directive 12 est fondée, indique que la conformité pourrait viser la lettre plutôt que l'intention de la directive.

Directive 16

La directive exige que le Conseil élabore une politique de lutte contre le racisme, en consultation avec les communautés du PDSB et la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP). Un plan de consultation de la communauté devait être présenté au ministre le 17 avril. Ce jour-là, le directeur de l'éducation a présenté un document au ministre intitulé *Peel District School Board's Anti-Racism Policy Projected Consultation Timeline and Steps*.

Même si le Conseil a techniquement respecté l'échéancier du 17 avril, le contenu de ce document me préoccupe, particulièrement par le manque de détails au sujet du processus permettant d'établir quelles communautés participeront à la consultation et comment elles le feront. En effet, le document présenté n'est pas un plan de consultation de la communauté, comme l'exigeait la directive, mais plutôt **un plan d'élaboration** d'un plan de consultation. De plus, contrairement à la directive exigeant que le Conseil consulte le CODP, il ne l'a pas fait.

Compte tenu des relations difficiles du PDSB avec un certain nombre de ses communautés, plus particulièrement les communautés noires, on pourrait raisonnablement s'attendre à ce que le Conseil souhaite de manière prioritaire réparer ces relations et prendre toutes les mesures nécessaires pour rebâtir la confiance. Il est donc important de noter que, au cours de l'élaboration d'un plan de consultation de la communauté visant à mobiliser des partenaires pour rédiger une politique contre le racisme, le Conseil n'a consulté aucun partenaire de la communauté.

Le directeur a affirmé que le document présenté au ministre avait été créé par un comité directeur du personnel, le comité directeur sur l'équité et l'inclusion (le « comité sur l'équité ») dont il est question plus en détail ci-après. Il a concédé qu'il aurait été pertinent que des partenaires de la communauté participent à l'élaboration du plan de consultation de la communauté. Je remarque que les deux réunions prévues de ce comité depuis la publication du rapport (celles du 13 mars et celle du 17 avril) ont été annulées. L'ordre du jour des réunions annulées de ce comité mentionne la politique contre le racisme parmi les sujets de discussion, tout comme l'ordre du jour de la réunion d'une heure du comité sur l'équité qui a bien eu lieu le 8 mai. Il semble toutefois qu'une grande partie de la réunion du 8 mai a été consacrée à d'autres sujets. Le procès-verbal de la réunion du 8 mai mentionne une discussion sur la nécessité de créer un comité directeur contre le racisme, qui devrait idéalement être dirigé par un consultant externe « connaissant le processus en profondeur » [traduction] et possédant de l'« expérience dans la mobilisation de la communauté » [traduction], mais il indique que le budget pour cette proposition doit être approuvé. De plus, le procès-verbal de la réunion du 8 mai montre que le comité sur l'équité ne savait pas qu'un plan de consultation de la communauté avait été présenté au Ministère. Ce qui amène bien sûr la question suivante : qui a réellement rédigé le plan de consultation de la communauté?

J'ai posé au président des questions sur l'élaboration du plan de consultation de la communauté conformément à la directive 16. En réponse, il m'a donné de vagues détails sur les mesures prises pour répondre à l'échéance du 17 avril et m'a suggéré de parler au directeur à ce sujet. Le président a également affirmé qu'il ne voyait pas pourquoi ce document aurait dû être présenté

au Conseil aux fins de discussions avant d’être présenté au ministre. Il est troublant que, compte tenu des constatations du rapport au sujet du racisme systémique envers les Noirs, le président ne jugeait pas nécessaire que les conseillers scolaires discutent d’un plan de consultation de la communauté pour élaborer une politique contre le racisme. Cela fait également ressortir la capacité du Conseil de comprendre et de répondre adéquatement aux enjeux auxquels il est confronté et sa capacité à diriger et à mettre en œuvre les changements transformationnels nécessaires au sein du PDSB.

III. Observations supplémentaires

J’ai présenté mes observations au sujet du respect par le Conseil des directives dont il est question dans mon mandat. Cependant, puisque j’ai été nommée enquêtrice en raison des préoccupations du ministre au sujet de la capacité du PDSB d’offrir une saine gouvernance pour respecter ses directives obligatoires, il est aussi pertinent de mentionner les réponses du Conseil à d’autres directives dans mes observations supplémentaires. Les gestes posés par le Conseil et le directeur à ce jour en réponse aux directives alimentent mon évaluation de leur capacité à se conformer aux directives à l’avenir.

Je constate que, à ce jour, le Conseil a omis de se conformer aux directives qui peuvent être qualifiées de simples. Je remarque particulièrement que la directive 3, qui exige que le Conseil ait recours aux services d’un commissaire à l’intégrité ayant une expertise dans les droits de la personne au plus tard le 4 mai, n’a pas été respectée, tout comme la directive 23, qui exigeait que le Conseil embauche un expert afin de mener un examen en profondeur du Bureau du directeur et des bureaux centraux au plus tard le 17 avril. J’accepte l’avis du directeur adjoint des services de soutien opérationnel (le « directeur adjoint du soutien ») voulant que les demandes de propositions pour les deux postes aient été retardées en raison de la transition vers le travail à distance, rendu nécessaire par la COVID-19. Cependant, je constate que, bien que le directeur ait demandé une prolongation pour les deux directives « dans le contexte de la COVID-19 », il a omis d’expliquer que la demande de prolongation venait du fait que le personnel n’avait pas accès à distance aux fichiers au début du travail à distance. Il convient maintenant d’aborder la suggestion du président, du vice-président et du directeur voulant généralement qu’ils aient été

retardés ou qu'ils n'aient pas progressé sur la question des directives en raison du congé de mars ou de la COVID-19. D'abord, il est évident dans le plan d'action du 4 mars 2020 du président que le retard dans le début du travail sur bon nombre des directives ne pouvait pas raisonnablement avoir été causé par le congé de mars puisque, même plusieurs semaines après la fin du congé de mars, il y avait des retards dans les mesures prises relativement à de nombreuses directives. De plus, comme il est mentionné ci-après, même lorsque le directeur et le président ont eu des occasions évidentes de faire avancer les discussions et les mesures au sujet du rapport et des directives, par exemple au cours des réunions de la direction tenues le 13 mars et le 3 avril 2020 et des réunions à huis clos du Conseil tenues le 24 mars 2020 et après, ces occasions n'ont pas été saisies et, comme il est décrit aux présentes, on ne peut pas considérer que cette inaction est liée à la COVID-19.

Je remarque également que le Conseil n'avait pas l'intention de se conformer à la directive 2, qui est aussi bien simple. Plus particulièrement, au cours de mes entrevues avec le directeur et le directeur adjoint du soutien, on m'a informée que les conseillers scolaires avaient avisé le directeur qu'ils avaient l'intention de siéger au comité d'entrevue menant à l'embauche du commissaire à l'intégrité exigée dans la directive 4, contrairement à l'exigence de la directive 2 voulant qu'ils « doivent immédiatement cesser de participer aux comités responsables de l'embauche, de la promotion et de la nomination d'employés, y compris pour des postes ou nominations temporaires ou intérimaires, à l'exclusion du poste de directeur de l'éducation » [traduction]. Il est également intéressant de noter que le directeur a affirmé que, même s'il avait demandé aux conseillers scolaires d'obtenir des conseils de nature juridique au sujet des mesures qu'ils ont l'intention de prendre, il ne pouvait pas donner la date à laquelle il l'avait fait ni la date à laquelle un avis juridique a été reçu. En outre, bien que le directeur ait indiqué qu'il comprenait les motifs justifiant la directive 2 demandant au Conseil de cesser de participer aux comités responsables de l'embauche, de la promotion et de la nomination d'employés, à l'exclusion du poste de directeur de l'éducation, parce que cette participation était de nature opérationnelle plutôt que relative à la gouvernance, il ne savait pas si cela concernait l'embauche du commissaire à l'intégrité. Néanmoins, ni le directeur ni le président n'ont demandé de précisions au ministre.

Mandat du Conseil

Les conseils efficaces font preuve de leadership, en plus de l'offrir. Un leadership fort est nécessaire, vu les constatations accablantes de racisme systémique, particulièrement envers les Noirs, de dysfonction organisationnelle ainsi que de perte de la confiance et du désenchantement de la population. La situation exige de comprendre l'urgence de réagir et le besoin d'aller au-delà des directives pour saisir toute occasion de sortir le Conseil de cette crise. Dans leurs réponses aux directives obligatoires du ministre, ni le président ni le vice-président ne semblent avoir pris la responsabilité d'offrir ce leadership : ils s'attardent surtout à la conformité officielle, sans préoccupation quant au processus ou au contenu. Comme le président le mentionne dans son entrevue, « nous devons nous conformer ou nous serons remplacés » [traduction]. Le président s'arrêta aux conséquences pour le Conseil plutôt qu'à la réflexion pertinente et poussée sur l'utilisation des directives comme outil de compréhension et de résolution des problèmes sérieux et réels décrits dans le rapport afin de transformer la vie des élèves, des parents et de la collectivité de Peel dans son ensemble.

Je signale que le président, à aucun point dans les jours ou les semaines qui ont suivi la publication du rapport et des directives, n'a tenu à engager de discussion au sein du Conseil quant aux constatations du rapport et leur incidence sur les priorités du Conseil. À la place, la première discussion du Conseil est survenue le 24 mars dans le cadre d'une réunion à huis clos : il s'agissait principalement d'une discussion avec la conseillère juridique du Conseil sur la légalité des directives et de la lettre d'excuses à envisager en vertu de la directive 13. À la séance publique de la réunion du 24 mars, un rapport a été amené pour définir la réponse du Conseil à plusieurs directives, dans une optique plus transactionnelle que substantielle. Ce rapport a été créé par le président, le vice-président et le directeur. Le président a confirmé qu'il y a eu peu de discussions sur les constatations du rapport pendant la réunion à huis clos et peu de questions au sujet du rapport ou des directives pendant la réunion publique du Conseil qui a suivi la réunion à huis clos.

Il est difficile de concevoir pourquoi ni le président, ni le vice-président, ni le directeur n'ont jugé approprié de réagir directement aux constatations du rapport dans la réunion à huis clos ou dans les réunions publiques du Conseil immédiatement après sa publication le 13 mars ou dans toute

réunion subséquente. L'absence de questions et de discussion pendant la réunion publique du 24 mars démontre que le Conseil, dans l'ensemble, n'est pas conscient que son mandat en soi est d'offrir une vision et une orientation des politiques ainsi que le leadership nécessaire à réaliser cette vision. À cette étape, le Conseil devrait assurément constater que les discussions sur sa vision et son mandat sont non seulement adéquates, mais essentielles et pressantes. La discussion a plutôt tourné uniquement autour de la conformité aux directives obligatoires du ministre. Je n'ai découvert aucune preuve d'une quelconque discussion du Conseil quant à la substance du rapport et l'incidence des découvertes sur les priorités immédiates et à long terme du Conseil. Effectivement, je suis préoccupée par la manière dont le Conseil aborde le rapport et les directives; il ne semble s'agir que d'une question de conformité, sans contexte.

Un autre élément essentiel du mandat du Conseil est l'engagement communautaire. En fait, le rapport a indiqué que les conseils scolaires forts et efficaces tissent des liens avec les groupes communautaires locaux.

Le rapport consigne clairement que la relation entre le PDSB et ses communautés, surtout les communautés noires, est fondée sur la méfiance, le désenchantement, le manque de respect et la frustration. Dans ce contexte, il est donc extrêmement troublant de voir si peu d'efforts pour rebâtir cette confiance avec les communautés, mais surtout de considérer la communauté comme intrusive et contraignante.

Cette approche de confrontation envers les communautés noires empêche le Conseil de déceler et de saisir les occasions de rebâtir la confiance et de réparer des relations brisées. Je note que la discussion quant à la lettre d'excuses que le Conseil devait envisager en vertu de la directive 13 s'est avérée un exercice litigieux : trois heures et demie sans arriver à s'entendre sur le contenu de la lettre. Les observations que m'a faites le président – que la « communauté est toujours sur notre dos » [traduction] et que « c'est contre les droits de la personne de nous forcer à nous excuser » [traduction] – explique en partie le processus et le résultat de la réponse du Conseil à l'égard de la directive 13. Le débat qui a suivi, à savoir si le Conseil s'engagerait, dans une lettre d'excuses adressée aux communautés noires, à adopter une formation contre le racisme envers les Noirs, ce que préconisent les deux conseillères scolaires, plutôt que de se contenter d'une

formation contre les préjugés est une indication troublante de l'incompréhension des constatations du rapport, des responsabilités du Conseil de corriger cette situation ainsi que du besoin de reconnaître l'objectif des directives et d'agir en conséquence. De plus, même avec le recul, après la réaction vive et négative des communautés noires à l'égard de la lettre d'excuses du Conseil, le président n'a pas démontré la moindre prise de conscience à l'égard de l'importance de la décision de ne pas faire référence à une formation contre le racisme envers les Noirs.

Rien ne laisse croire que regagner la confiance des communautés figure dans les priorités du Conseil. Les lettres de membres et d'organismes de la communauté noire sont demeurées sans réponse et aucun accusé de réception n'a été reçu; un autre grave point de litige au sein du Conseil. On fait état de 33 lettres ou courriels d'individus et d'une lettre de 18 organismes auxquels le Conseil a refusé de répondre. Je note que certaines des réponses du Conseil ne sont arrivées qu'après ma nomination comme enquêteuse et mon entrevue avec le président et le vice-président. En effet, ce n'est que le 11 mai 2020, après de nombreuses demandes insistantes de l'une des deux conseillères scolaires, que le Conseil a répondu à la lettre d'un enseignant noir de Peel, datée du 21 mars 2020, adressée aux conseillères scolaires qui cherchaient à obtenir des réponses. Les lettres d'entrée sans autorisation adressées à un membre de la communauté noire qui se faisait entendre demeurent un point de litige et les tentatives de le faire annuler et d'obtenir des explications d'une conseillère scolaire ont été tues à la table du Conseil.

Quand on a demandé au Conseil comment il comptait consulter les communautés noires pour répondre aux directives, le vice-président a répondu que le Conseil attendait que les nouveaux postes à la surintendance de l'équité et à la liaison communautaire soient pourvus, puisque ces derniers en dirigeront les efforts. Aucun de ces postes n'est comblé. Quand on a demandé au Conseil pourquoi on n'avait pas consulté les communautés quant à leur développement dans le cadre du plan de consultation communautaire soumis en réponse à la directive 16, le vice-président a répondu que « la directive ne disait pas qu'il fallait consulter la communauté à l'égard du plan » [traduction]. Cette approche technique à la conformité aux directives, plutôt que le désir d'en atteindre l'objectif, empêche le Conseil, et son directeur, de régler

adéquatement les problèmes très sérieux qui ont été soulevés. Cette approche limitée de cases à cocher ne laisse aucune place à un dialogue constructif ou franc quant à la responsabilité du Conseil pour faire avancer le PDSB et adopter des mesures qui dépassent le cadre des directives. Il laisse supposer une compréhension limitée du rapport et des mesures nécessaires pour aller de l'avant.

Dysfonction au Conseil

Comme je l'ai noté dans mes observations relatives à la directive 1, la dysfonction demeure un problème au sein du Conseil. Pendant mes entrevues, je n'ai entendu parler d'aucun plan pour aborder les désaccords avec les conseillères scolaires et régler la dysfonction et l'amertume qui règnent au Conseil. Je fais écho à la conclusion de la médiatrice dans son rapport intérimaire du 14 mai : « tant que les deux parties du PDSB seront méfiantes l'une envers l'autre, le Conseil ne pourra gouverner efficacement » [traduction].

J'ai observé que le président et le vice-président adhéraient strictement au processus procédural au détriment des discussions essentielles sur les enjeux liés aux découvertes du rapport, auxquelles le Conseil devrait accorder la priorité. Le jugement du président et du vice-président pour déterminer la pertinence des questions des conseillères scolaires ressemble en tous points à des mécanismes de censure : les problèmes pertinents soulevés sont considérés à tort comme des « problèmes personnels » [traduction] et laissés sans réponse. La décision récente du président de plonger dans le vif du sujet, sans préambule, renforce cette idée de censure des discussions pertinentes à la table du Conseil, puisqu'il en résulte que des questions sont posées sans contexte. Que le président exige que les conseillères scolaires rédigent leurs questions par écrit et qu'il les lise ensuite lui-même, en laissant tomber le préambule, équivaut en pratique à la censure de la voix des conseillères.

Le président et le vice-président du Conseil attribuent cette dysfonction aux deux conseillères scolaires qui n'ont pas voulu avoir recours à la médiation. À leur sens, ces deux conseillères scolaires ne font pas la distinction entre gouvernance et activités, elles amènent des questions « personnelles » [traduction] à la table plutôt que des enjeux du Conseil et nuisent au Conseil en

parlant avec la communauté et les médias. Pendant ma longue discussion avec eux, ni le président ni le vice-président n'ont, en aucun temps, offert de réponse quant à la raison pour laquelle ces deux conseillères scolaires continuaient à parler directement aux communautés et à mentionner leurs frustrations par rapport au manque de réponses aux constatations du rapport sur les médias sociaux. Aucun des deux n'a démontré qu'il était conscient du lien entre l'effet de la censure des procédures du Conseil et l'expression par les conseillères scolaires de leurs préoccupations hors de la salle de conférence.

Vu l'absence d'un plan pour régler la dysfonction qui règne au Conseil, il est à mon avis préoccupant que le président et le vice-président aient laissé entendre que le Conseil poursuivra ses activités sans les deux conseillères scolaires. Je note que la médiatrice a conclu dans son rapport intérimaire que « bien des membres du Conseil croient qu'ils devraient simplement continuer, vu leur majorité relative de 10, et n'ont démontré aucun intérêt à tenter de communiquer à nouveau avec les deux autres membres du Conseil » [traduction]. Tant que ce Conseil demeure divisé, il lui sera impossible de bien gouverner et de se conformer aux directives. Même si le résultat divisé du vote est de 10-2, il faut porter attention aux votes minoritaires; l'approche majoritaire pose son lot de problèmes dans le cadre d'un rapport et de directives axées sur le racisme envers les Noirs, l'équité et les droits des minorités. Cela rappelle les propos de la médiatrice : « même si le PDSB fonctionne d'après le principe que la majorité l'emporte, dans un contexte où un examen exigé par le Ministère a mis au jour le racisme systémique envers les Noirs et où le ministre a formulé des directives pour corriger la situation, le Conseil ne doit pas ignorer ni négliger l'opinion des conseillères scolaires qui ont une expérience et des connaissances éprouvées sur le sujet et ont déjà offert du soutien dans ce cadre exact » [traduction].

Dysfonction dans le Bureau du directeur

Le directeur de l'éducation est responsable de la prestation de 21 des 27 directives. J'ai noté mes préoccupations concernant les réponses du directeur à deux directives : préserver l'indépendance du Commissariat des droits de la personne et établir un plan de consultation de la communauté pour élaborer une politique contre le racisme. Aucune des deux réponses n'est

rassurante. Quand on les jumelle à la tension non réglée et à la dysfonction dans le Bureau du directeur, cela soulève des préoccupations quant à la capacité de respecter ces directives.

J'ai vu peu de preuves de la prise de conscience que le directeur mentionne à l'égard du besoin urgent d'un leadership ambitieux et résolu pour mener la transformation exigée par les directives. Les premières discussions succinctes du directeur avec son équipe de direction les 13 mars et 3 avril 2020 sont troublantes : à cette occasion, le président a remercié le personnel de son travail sur la crise de COVID-19 et a mentionné les directives. Pendant ces réunions, les propos du directeur n'étaient pas tant axés sur les constatations troublantes de l'examen que sur la manière de se conformer aux directives obligatoires. Lors de sa première conversation avec ses directeurs adjoints, le 13 mars, il a mis l'accent sur le besoin d'élaborer un plan de travail relatif aux directives, établissant les échéances et attribuant les responsabilités. Un directeur adjoint a observé que « si nous ne pouvons avoir les conversations cruciales dans l'équipe de direction, comment pouvons-nous respecter ces directives? » [traduction] Un autre directeur adjoint a mentionné qu'il aurait aimé que le directeur saisisse l'occasion de cette première discussion pour insister sur l'importance d'assimiler les constatations avant de tenter de répondre aux directives.

Le directeur a tenu une nouvelle réunion avec toute son équipe de direction pour discuter des directives le 23 avril 2020, soit six semaines après la publication du rapport le 13 mars. Ce délai montre la compréhension qu'a le directeur du besoin de direction urgente et forte devant les constatations. Lors de cette réunion de direction du 23 avril, le directeur a mené une discussion sur les directives à l'aide d'un outil d'animation – « Cheers, Fears & Unclears ». Il est simplement inexplicable de faire valoir que toute constatation dans un rapport qui consigne du racisme systémique envers les Noirs ainsi que la souffrance et les torts causés aux Noirs, aux élèves et aux communautés racialisés pourraient entrer dans la catégorie *cheer*. Il n'est pas surprenant que le personnel qui assistait à cette réunion ait protesté contre le caractère approprié de cet outil lors de la réunion des Instructional Support Services (« ISS », ou Services de soutien à l'enseignement), présidée par le directeur adjoint, Perfectionnement du leadership et Services de soutien aux écoles (« directeur adjoint des services de soutien aux écoles »), le 24 avril 2020,

où le rapport a fait l'objet d'une discussion. Les employés ont par la suite élaboré un modèle de facilitation entièrement différent aux fins des discussions subséquentes avec leurs équipes respectives qui portaient sur les constatations du rapport, de même que sur les directives. Le nouveau modèle, intitulé « Préambule et protocole » [traduction], et l'outil de facilitation initial « Cheers, Fears and Unclears » m'ont été remis à ma demande. La différence entre les deux est surprenante. L'outil de facilitation du directeur consiste simplement en une répétition des directives dont s'occupera le Bureau du directeur, tandis que le modèle Préambule et protocole, conçu plus tard par le personnel, comprend une discussion en profondeur sur le rapport et ses constatations, et une méthode pour lutter contre le racisme envers les Noirs dans l'apprentissage des élèves, le curriculum, la discipline et d'autres volets, comme précurseur pour travailler sur les directives, bien qu'il y ait une déclaration selon laquelle il « n'est pas urgent de le faire d'ici la fin du mois de mai » [traduction], ce que personne ne contredit.

Je remarque aussi la réponse du directeur à l'une des deux questions des conseillers scolaires au sujet de la possibilité d'accélérer le projet pilote de décloisonnement requis dans la directive 19 comme une autre preuve de l'échec du directeur à faire preuve de leadership et à démontrer la compréhension de l'urgence requise pour démanteler le racisme systémique envers les Noirs au-delà de ce qui est demandé par le ministre. À la réunion du Conseil du 29 avril, le directeur n'a pas entrepris de dialogue important lié à la question des conseillères scolaires et n'a pas mentionné l'existence d'une proposition pilote de décloisonnement qui a été créée par la directrice adjointe responsable de l'équité en 2018. Lorsque j'ai demandé au directeur pourquoi il n'y a pas eu de discussion lors de la réunion du Conseil au sujet de la mise en œuvre à brève échéance du projet pilote de décloisonnement, surtout étant donné le travail qui avait déjà été fait, il m'a répondu qu'il croyait comprendre que l'exigence dans la directive visait une mise en œuvre en 2021-2022. Il est intéressant de souligner que lorsque je les ai interrogés sur les espoirs de mise en œuvre à plus brève échéance, l'un des directeurs adjoints a laissé présumer qu'il était potentiellement viable d'avancer le projet de décloisonnement à septembre 2020.

Le directeur a soutenu que les processus de gouvernance exigent que les conseillères scolaires soumettent leurs questions à l'avance pour permettre au personnel de fournir des réponses par

écrit. Il a aussi dit ceci : « Si l'intention est d'obtenir des réponses, les questions sont posées à l'avance et nous fournirons les rapports aux fins de réponses; si l'intention est de surprendre quelqu'un, les questions sont posées spontanément » [traduction]. Que le directeur ait vu cette question comme « le mettant dans l'embarras » [traduction] est révélateur en soi. Indépendamment de ce protocole, cela n'explique pas pourquoi le directeur n'était pas en mesure ou refusait d'entreprendre une discussion sur une initiative importante qui est un livrable essentiel selon les directives obligatoires.

J'ai obtenu le même genre de réponse du directeur adjoint des services de soutien aux écoles, lorsque je lui ai demandé pourquoi l'une des deux conseillères scolaires n'avait pas reçu de réponse du directeur à la question qu'elle avait posée lors de la réunion du Conseil au sujet de ce qu'il fallait faire des dossiers des enfants qui avaient été expulsés ou suspendus pour des motifs que le rapport estimait invalides. Le directeur adjoint des services de soutien aux écoles m'a dit que « cela ne figure pas dans la directive. Cependant, nous nous en occuperions si on nous le demandait » [traduction]. Il est embarrassant que le directeur n'ait pas interprété la question de la conseillère scolaire comme une « demande » [traduction]. Il est encore plus embarrassant que le directeur n'ait pas suggéré au Conseil que son personnel examine le problème.

Je m'inquiète de la capacité du directeur de diriger la mise en œuvre par le Conseil des directives obligatoires du ministre étant donné la dotation actuelle en personnel du Bureau du directeur, de même que de la tension continue entre la directrice adjointe responsable de l'équité et le directeur. En ce qui concerne les répercussions de la question non résolue des droits de la personne entre la directrice adjointe responsable de l'équité et le directeur, il apparaît clair que les tensions se répandent à l'équipe de direction élargie. Au sein du Bureau du directeur, on s'inquiète que la discorde nuise à la capacité du PDSB de mettre en œuvre les directives. J'ai aussi entendu exprimer des inquiétudes selon lesquelles même s'il y a une volonté de parler des communautés marginalisées, la haute direction est préoccupée par le racisme envers les Noirs en particulier et qu'on « les rend hostiles » [traduction]; c'est aussi une source de dysfonctionnement au sein du Bureau du directeur.

La directrice adjointe responsable de l'équité, de qui relève la majeure partie des directives opérationnelles, est en congé depuis le 15 avril 2020, et actuellement, il n'est pas prévu qu'elle reviendra avant la fin du mois de mai. Le directeur a confirmé que pendant cette absence, les responsabilités de la directrice adjointe responsable de l'équité ont été assumées par les deux autres directeurs adjoints et lui-même, bien que le directeur adjoint des services de soutien opérationnel ait reconnu son rôle comme se limitant essentiellement à la préparation des demandes de propositions (DP) et des documents contractuels nécessaires pour retenir les services des experts mentionnés dans les directives. Même si le directeur a soutenu que l'absence de la directrice adjointe responsable de l'équité ne nuira pas à sa capacité de se conformer aux directives, il a concédé qu'aucun des trois n'a le même niveau d'expertise ou de formation en matière d'équité, de droits de la personne et de lutte contre le racisme que celui de la directrice adjointe responsable de l'équité.

Le directeur a par ailleurs suggéré que l'actuel personnel du comité sur l'équité composé du personnel interne exécute les directives, vu l'embauche à venir du surintendant de l'équité et l'absence du nouveau bureau de l'équité rigoureux exigé par la directive 10. Durant l'entrevue, le directeur n'était pas en mesure de parler avec précision de l'expertise, de l'expérience ou des titres professionnels des membres du comité sur l'équité à qui il se fie pour mettre en œuvre les initiatives de transformation à l'échelle du système. Il n'est pas rassurant qu'il fasse appel à un comité de personnel pour réaliser les directives du ministre sans recourir à un haut dirigeant qui possède l'expérience et l'expertise nécessaires, surtout parce que plusieurs des membres du comité sur l'équité qui ont un peu d'expérience ou ont reçu une formation limitée en équité ou en lutte contre le racisme sont des surintendants qui doivent gérer simultanément plusieurs écoles, en plus d'exercer leur rôle au sein du comité.

En conséquence, en plus du problème d'expertise, je suis gravement préoccupé par le leadership à fournir au comité sur l'équité dans les délais, avant l'établissement du bureau de l'équité rigoureux exigé dans la directive 10 ainsi que par l'absence de la directrice adjointe responsable de l'équité et du surintendant de l'équité. À cet égard, je remarque l'évidence d'absence de leadership en matière d'équité chez les autres directeurs adjoints et le directeur lui-même. À

cette fin, un directeur adjoint m'a dit que le directeur travaillait encore avec l'équipe de direction à élaborer un plan de travail, qui n'était pas encore en place au moment de notre entrevue, pour établir une équipe afin de diriger les travaux visant à exécuter les directives. On dit que le directeur aurait défini sept équipes et aurait demandé aux membres de l'équipe de direction d'inscrire leur nom pour ces équipes. À cet égard, nonobstant le fait que le directeur m'assure que le travail sur les directives avance bien, étant donné les réponses du président, du vice-président, du directeur et des directeurs adjoints à mes demandes de renseignements en ce qui a trait au travail précis qui a été entrepris au moment de leurs entrevues, je ne peux que conclure qu'il y a eu un manque d'interventions importantes concernant le rapport et plusieurs des directives; autant quelques-unes qui ont été exécutées que celles qui restent. Le Bureau du directeur n'est actuellement pas bien outillé pour s'occuper des directives d'une façon efficace et concrète, plutôt que formaliste.

IV. Constatations

La question qui se posait tout au long de cette enquête est la suivante : Ce Conseil et le Bureau du directeur ont-ils la capacité de pratiquer une bonne gouvernance pour régler les problèmes soulevés dans le rapport et pour s'acquitter de ses responsabilités de mise en œuvre et de supervision des directives obligatoires du ministre? Il a été demandé au Conseil de mettre en œuvre des initiatives importantes pour lutter contre le racisme systémique envers les Noirs. Une transformation de cette nature à l'échelle du système requiert un leadership solide et la capacité d'établir une vision claire que l'intégralité du système veut réaliser. Une vision réinventée du PDSB requiert une compréhension profonde des problèmes soulevés dans le rapport, de même qu'un leadership audacieux pour inspirer et diriger le système vers l'avenir.

J'ai déterminé que, collectivement, le Conseil et le Bureau du directeur n'ont pas la capacité, ni peut-être plus important encore, la volonté, de se pencher sur les constatations du rapport, et que, par conséquent, il est probable qu'ils ne se confirmeront pas aux directives obligatoires du ministre. Voici mes constatations précises :

1. Le Conseil est dysfonctionnel et, sans espoir de médiation efficace, est incapable d'effectuer une bonne gouvernance. Un Conseil divisé ne peut fournir ni la vision ni le leadership requis pour mettre en œuvre les directives liées à la gouvernance dont le Conseil a assumé la responsabilité. Il ne peut pas non plus exécuter la supervision appropriée des directives qui relèvent de la responsabilité du directeur de l'éducation.
2. Le Conseil n'a pas démontré la volonté d'entreprendre les discussions essentielles sur la teneur du rapport et l'intention derrière les directives ou d'envisager les directives d'une façon autre que par la conformité officielle.
3. Le Conseil a encore, après le rapport d'examen et les directives, une mauvaise compréhension du racisme envers les Noirs. En outre, il n'y a aucune preuve que le Conseil a la volonté d'entreprendre le travail nécessaire pour acquérir une telle compréhension, ni que le Conseil comprend l'urgence de ce besoin.
4. Le Conseil n'a pas compris que son mandat comprend le dialogue avec les communautés, et que des relations respectueuses et de collaboration avec les communautés – particulièrement les communautés noires – sont essentiels pour exécuter les directives et sortir le PDSB de sa crise de confiance actuelle.
5. Le directeur de l'éducation n'a pas démontré la capacité nécessaire de diriger la mise en œuvre des directives obligatoires. Il n'y a pas de preuve du leadership urgent et décisif qui puisse se pencher sur les constatations du rapport et prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les directives.
6. Le dysfonctionnement du Bureau du directeur reste non réglé, et je n'ai pas vu de preuve d'un plan pour résoudre les problèmes qui sous-tendent le dysfonctionnement. Sans espoir d'une médiation efficace, la haute direction est divisée. Ce dysfonctionnement a, et aura, des répercussions négatives sur la capacité de se conformer entièrement aux directives.

7. La dotation en personnel à l'échelon de la haute direction a une incidence sur les échéances et la qualité des réponses aux directives obligatoires du ministre. La continuité des réponses limitées et insatisfaisantes et la non-conformité sont des résultats probables.

En conclusion, je suis d'avis que le PDSB n'a pas la capacité nécessaire pour exécuter une bonne gouvernance ou pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités de supervision et de conformité aux directives.

Soumission : 15 mai 2020.

[KM-4407034v1](#)