

Examen du Peel District School Board

Examineurs : Ena Chadha, Suzanne Herbert et Shawn Richard

28 février 2020

28 février 2020

L'honorable Stephen Lecce
Ministre de l'Éducation
438, avenue University, 5^e étage
Toronto (Ontario)
M7A 1N3

Monsieur le Ministre,

Objet : Examen du Peel District School Board

Nous avons terminé l'examen du Peel District School Board (PDSB), conformément au mandat que vous nous avez confié. Nous présentons un rapport conjoint qui fait état de nos observations et de nos recommandations quant à la discrimination systémique, et plus particulièrement au racisme envers les Noirs, aux pratiques en matière de ressources humaines, au leadership et aux problèmes de gouvernance du conseil scolaire.

Nous vous savons gré de nous avoir donné la possibilité de mener cet examen et d'entendre les nombreuses voix et perspectives de la communauté du PDSB.

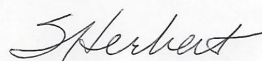
Le présent rapport est le fruit de nos meilleurs efforts. Il repose sur ce que nous avons entendu et appris dans le cadre de recherches et de pratiques fondées sur des éléments probants en vue de formuler des recommandations sur les questions importantes qui faisaient l'objet de notre mandat. Nous espérons que le PDSB pourra, avec le soutien du Ministère, aller de l'avant et établir des responsabilités et des mesures de responsabilisation rigoureuses, rétablir une solide gouvernance et faire preuve d'un leadership axé sur l'équité à tous les échelons de l'organisme, en visant plus particulièrement à éradiquer le racisme envers les Noirs et les iniquités dans l'ensemble du PDSB.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude au sous-ministre adjoint, Patrick Case, au Secrétariat de l'équité en matière d'éducation et à l'équipe de soutien de l'examen pour leurs conseils, leur leadership et leur soutien tout au long de ce processus.

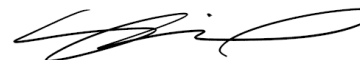
Le tout respectueusement soumis.



Ena Chadha
Examinatrice du PDSB



Suzanne Herbert
Examinatrice
du PDSB



Shawn Richard
Examineur du PDSB

I. Introduction

Le 7 novembre 2019, le ministre de l'Éducation, l'honorable Stephen Lecce, a annoncé la mise en place d'un examen du Peel District School Board (PDSB) à la suite d'une demande d'aide et d'intervention de l'ancien président et vice-président du Conseil (l'« examen »)¹. À cette époque, le public était au courant que le PDSB était aux prises avec des problèmes de racisme envers les Noirs et de discorde au sein de la haute direction et éprouvait des difficultés sur le plan de la gouvernance.

On nous a demandé de formuler des observations et des recommandations sur le degré de coopération entre les conseillers scolaires, ainsi qu'entre le Conseil et le directeur de l'éducation et son bureau. Nous avons également pour mandat de présenter des observations sur le rendement du Conseil, du directeur de l'éducation et de la haute direction en ce qui concerne leurs fonctions en vertu de la *Loi sur l'éducation* ainsi que d'autres lois, politiques, lignes directrices, directives et règlements. Pour finir, on nous a demandé d'examiner la façon dont le PDSB traite les allégations de discrimination systémique, plus particulièrement de racisme envers les Noirs, et de nous pencher sur les pratiques en matière de ressources humaines, sur le leadership du conseil scolaire et sur les questions de gouvernance.

Tout au long de cet examen, nous avons cherché à comprendre la dynamique complexe en jeu au sein du PDSB. Le présent rapport présente des observations et propose des recommandations qui permettront au PDSB de mieux se positionner afin de renforcer ses pratiques de gouvernance et de leadership et de s'assurer que l'organisation reste résolument tournée vers la réalisation du plein potentiel de tous les élèves dans des classes et des écoles où ils sont soutenus, respectés, valorisés et accueillis. Nous recommandons de modifier les pratiques et les structures organisationnelles pour permettre au PDSB de veiller à ce que les éducatrices et éducateurs, les directrices et directeurs d'école et les membres de la haute direction œuvrent dans des milieux de travail diversifiés, inclusifs et respectueux qui soutiennent et font progresser les principes d'équité et de droits de la personne. De ce fait, les recommandations que nous proposons pourraient être utiles pour d'autres conseils scolaires de la province.

Méthode

La participation du public à l'examen a été forte et très majoritairement positive, malgré certaines critiques, au début du processus, concernant la composition initiale de l'équipe d'examineurs. Nous avons reçu plus de 450 demandes d'entrevues et examiné plus de 160 observations qui nous ont été communiquées par écrit et par téléphone. De décembre 2019 jusqu'au début de février 2020, nous avons mené 115 entrevues et organisé quatre séances de consultation avec les membres de la collectivité et les élèves. Pendant ces entrevues et ces séances de consultation, nous avons écouté les commentaires de plus de 300 personnes, en divers endroits, à Peel et à Toronto. Nous avons interviewé tous les conseillers scolaires et tous les membres de la haute direction du PDSB, ainsi que des élèves, des parents, des enseignants, des directeurs d'école et des membres du personnel de tous les échelons. Nous

¹ Dans le présent rapport, nous utilisons les termes « PDSB » et « conseil scolaire » pour désigner l'entité organisationnelle du conseil scolaire, et le terme « Conseil » pour désigner l'organe de gouvernance des conseillères et conseillers scolaires.

avons rencontré plusieurs membres de la grande communauté du PDSB, qui représentaient une grande diversité de perspectives. Nous sommes reconnaissants à toutes ces personnes d'avoir participé à ces consultations, sachant que plusieurs d'entre elles ont fait état d'expériences douloureuses et pénibles. Nous sommes conscients de la générosité et du courage dont elles ont dû faire preuve pour nous raconter ces expériences.

Certaines personnes se sont adressées à nous dans l'espoir que nous trouvions une solution à leur situation personnelle. Nous avons toutefois clairement indiqué, tout au long de l'examen, que nous écoutions les expériences personnelles de chacun dans le but de cerner des thèmes et des discours symptomatiques de problèmes systémiques. Dans de nombreux cas, nous avons remarqué d'importants recoupements entre les différents récits personnels; ces recoupements nous ont permis de mieux comprendre des expériences collectives et des problèmes systémiques plus vastes. À notre avis, les problèmes que nous avons été chargés d'examiner sont en fait des problèmes systémiques et, pour que le PDSB puisse aller de l'avant, il faut dénoncer, remettre en question et démanteler les politiques et les pratiques qui créent et perpétuent les inégalités et reproduisent les disparités.

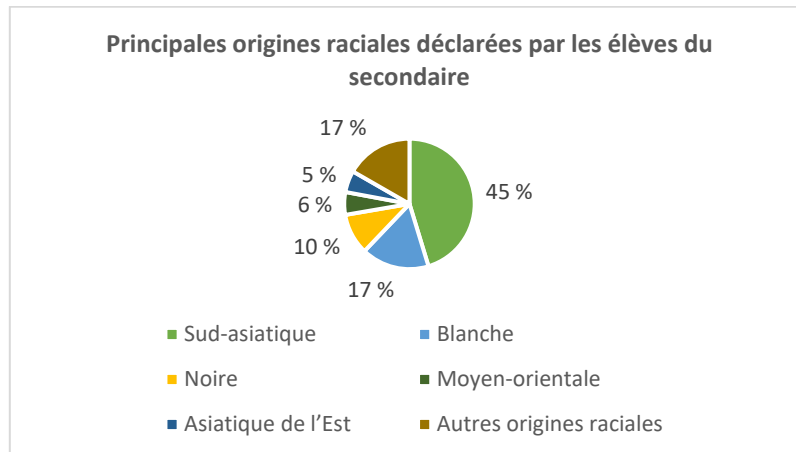
Nous avons reçu de nombreux documents du PDSB et nous avons examiné des données démographiques, des lois, des règlements, des politiques et des lignes directrices. Notre rapport se fonde sur des études dans les domaines des droits de la personne, du leadership éthique et de la gouvernance de l'éducation. Nous avons également consulté des études universitaires sur le racisme, les biais cognitifs et les déterminants sociaux de la santé et du bien-être.

Nous présentons nos observations et nos recommandations sous les thèmes *Équité, droits de la personne et racisme envers les Noirs; Gouvernance et leadership; et Ressources humaines et harmonisation organisationnelle*, tout en précisant que plusieurs de ces questions se recoupent et se chevauchent. Nous avons tenté d'offrir des recommandations qui ont des incidences mesurables, qui placent les élèves au premier plan, qui sont axées sur l'équité, qui sont fondées sur des éléments probants et qui sont de nature à améliorer les résultats de tous les élèves. Nous espérons que ces recommandations donneront une voix et un moyen d'aller de l'avant à tous les élèves, membres du personnel, conseillers scolaires, familles et membres de la communauté du PDSB et qu'elles les soutiendront.

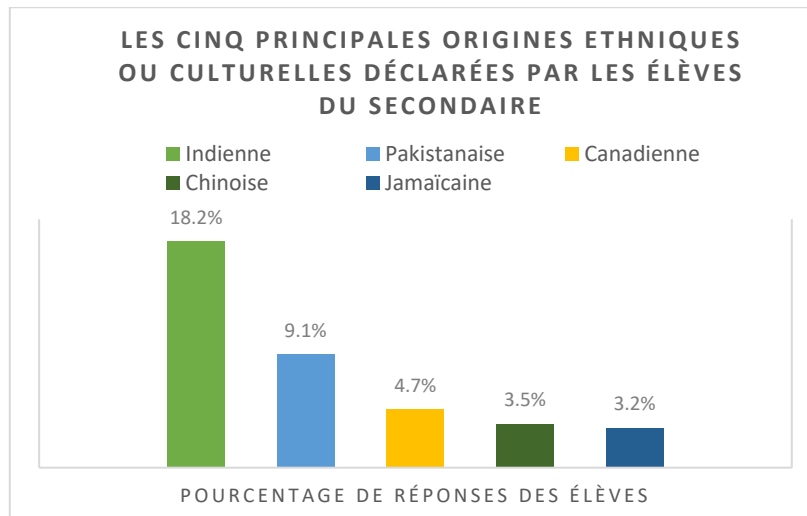
II. Équité, droits de la personne et racisme envers les Noirs

La diversité de la communauté du PDSB est sans conteste l'un de ses plus précieux atouts. Les 155 000 élèves du PDSB, répartis dans les 257 écoles de Brampton, Mississauga et Caledon, forment une riche mosaïque d'origines raciales, ethniques, linguistiques et religieuses et d'orientations sexuelles diverses. Selon les données du récent recensement des élèves du PDSB, environ 83 % des élèves des écoles secondaires sont racialisés² et plus de 6,5 % d'entre eux estiment avoir des origines raciales multiples. Collectivement, ils représentent plus de 160 origines ethniques et culturelles et, à la maison, ils parlent 110 langues différentes. Un peu moins de 10 % des élèves du secondaire déclarent appartenir au groupe des lesbiennes, gais, bisexuels, transsexuels, allosexuels, bispirituels et intersexués (LGBTABI).

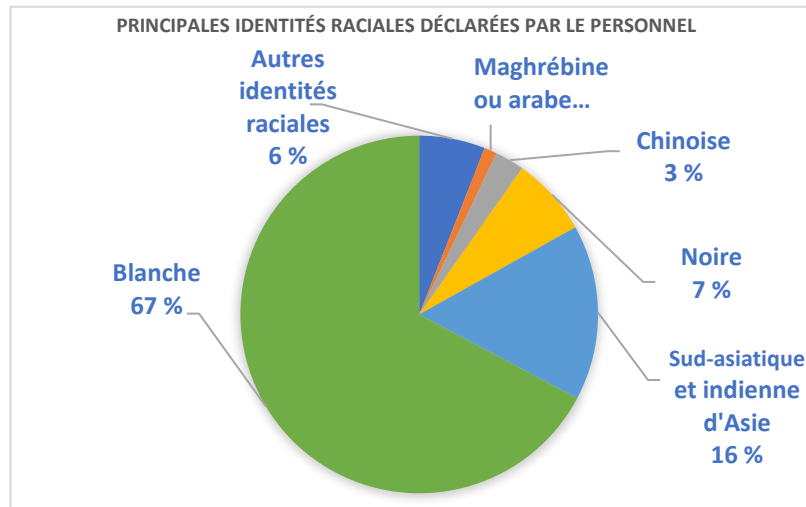
² Peel District School Board. (2019). *Student census 2018: Secondary school report (grades 9 to 12)*. Mississauga, Ontario: Peel District School Board.



Source des données : Peel District School Board. (2019). *Student census 2018: Secondary school report (grades 9 to 12)*. Mississauga, Ontario: Peel District School Board.



Source des données : Peel District School Board. (2019). *Student census 2018: Secondary school report (grades 9 to 12)*. Mississauga, Ontario: Peel District School Board.



Source des données : Peel District School Board. *Count Me in Peel! 2016 workforce census*. Mississauga, Ontario: Peel District School Board.

Les graphiques qui précèdent font nettement ressortir l'absence de diversité démographique parmi le personnel scolaire et la surreprésentation des enseignantes et enseignants blancs au PDSB, un important problème présent dans les divers conseils scolaires de la province³. Selon les données du recensement de 2016 des employés du PDSB, environ 25 % du personnel du PDSB est racialisé, soit une proportion presque exactement contraire à celle observée dans l'ensemble des élèves.

Des études réalisées à l'international ont établi que les conseils scolaires efficaces traitent la diversité comme une source de croissance possible plutôt que comme un obstacle inhérent au rendement des élèves⁴. L'engagement de l'ensemble du district à l'égard d'une culture de l'équité, du bien-être et du rendement scolaire des élèves est essentiel au succès. Tout au long de l'examen, nous avons découvert que de nombreuses initiatives prometteuses et couronnées de succès, qui tirent parti de la diversité pour enrichir et améliorer les résultats et les expériences scolaires des élèves, sont en cours au PDSB. Nous avons été témoins de la passion, du dévouement et de l'engagement sincère des élèves, du personnel à divers échelons de l'organisme, et des leaders communautaires dans le travail qu'ils accomplissent en vue d'assurer l'équité pour tous.

En fait, le PDSB compte bon nombre d'employés, dans les classes, les écoles et au bureau du conseil, qui possèdent une expertise, des titres de compétence et une expérience vécue amplement suffisants pour tirer parti de la diversité et la promouvoir avec succès et pour piloter des initiatives sur l'équité au sein du conseil scolaire. Nous avons particulièrement remarqué les groupes de défense des droits dirigés par des élèves, les projets pilotes en

³ Abawi, Z. E. (2018). *Troubling the teacher diversity gap: the perpetuation of whiteness through practices of bias free hiring in Ontario school boards* (thèse de doctorat). University of Toronto (Canada). Source : https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/82960/3/Abawi_Zuhra_E_201803_EdD_thesis.pdf.

⁴ Organisation de coopération et de développement économiques. (2010). *Educating Teachers for Diversity: Meeting the Challenge*. Paris, France: OCDE; DeLuz, David. (2019). "Education Governance and the Importance of Equity-Centered Leadership". Article de blogue Web. *CSBA blog*. California School Boards Association, 3 septembre 2019. Source : <http://blog.csba.org/equity-leadership/>.

sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM), les initiatives de pédagogie pertinente et sensible à la culture (PPSC), les pratiques de justice réparatrice, les solutions de rechange aux suspensions d'élèves et la défense des droits des parents et de la collectivité dans les écoles pilotes du projet We Rise Together (WRT).

Notre mandat exigeait que nous examinions les allégations de racisme systémique et plus particulièrement de racisme envers les Noirs. Une bonne partie de notre examen a donc porté sur cette question. Même si nous avons formulé des recommandations sur l'équité et les droits de la personne touchant toutes les communautés du PDSB, les seules recommandations que nous avons faites pour résoudre les problèmes vécus par une communauté particulière sont celles qui visent les communautés noires. Toutefois, nous manquerions à notre devoir si nous n'informions pas le ministre et le PDSB des préoccupations et des appréhensions bien réelles dont nous avons été témoins au sujet des questions suivantes, qui touchent d'autres communautés concernées par l'équité :

- Nous avons pris connaissance des préoccupations relatives à la violence entre certains groupes de jeunes de communautés sud-asiatiques, en particulier, chez les jeunes hommes de la communauté pendjabi de Brampton-Nord. Les élèves de cette communauté ont indiqué que les enseignants et les administrateurs ignoraient la violence ou étaient indifférents à son égard, car on semblait croire qu'elle était normale pour ce groupe ethnique. Nous avons également pris connaissance de préoccupations relatives à la façon dont cette violence est exacerbée par la consommation de drogues et d'alcool chez les élèves sud-asiatiques qui représentent 45,3 % des élèves du secondaire du PDSB. Des membres de la communauté, y compris des éducateurs et des dirigeants du PDSB, nous ont indiqué que le conseil scolaire n'agissait pas pour régler le problème de consommation croissante d'alcool et de drogues chez les élèves sud-asiatiques, qui nous a été décrit comme un problème urgent. Les parents d'élèves pendjabis sont profondément préoccupés par la sécurité de leurs enfants et ont besoin que le PDSB intervienne pour réduire la violence et la toxicomanie dans les écoles.
- Certains intervenants nous ont exprimé leur inquiétude au sujet de l'islamophobie et nous ont remis du matériel d'enseignement en français qui était clairement islamophobe et démontrait une hostilité flagrante envers la communauté musulmane et une ignorance des principes fondamentaux de l'Islam. Les élèves musulmans, qui représentent 22,4 % des élèves du secondaire du PDSB et forment le plus grand groupe religieux au sein de la communauté du PDSB, sont la cible d'islamophobie. Lors d'une réunion du Conseil, des élèves, des familles et des éducateurs ont mentionné les conflits liés aux prières dans les écoles du PDSB et la présence de tenants de la suprématie blanche, de même que le réel besoin de mettre en place un coordonnateur islamique pour soutenir les élèves musulmans.
- Certains intervenants ont manifesté des préoccupations à l'égard de propos et de comportements antisémites au sein du PDSB.
- D'autres nous ont soumis leurs inquiétudes relativement aux taux de suicide élevés parmi les élèves LGBTABI+, qui représentent environ 9,3 % des élèves du secondaire du PDSB. Nous avons demandé au conseil scolaire de nous fournir les

données disponibles sur les taux de suicide chez ses élèves LGBTABI+, mais le PDSB nous a répondu qu'il ne consignait pas ces données. Nous avons entendu des commentaires homophobes, par exemple « Gayfield » au lieu de Mayfield, en référence à l'orientation sexuelle perçue des élèves qui fréquentent cette école secondaire régionale spécialisée en arts.

- Aussi, des membres de la communauté autochtone du PDSB nous ont soumis leurs préoccupations. Nous avons appris que le nombre d'élèves autochtones du PDSB était inférieur au nombre réel déclaré en raison de la stigmatisation associée au fait de se déclarer Autochtone. Moins de 1 % des élèves du secondaire du PDSB reconnaissent faire partie des Premières nations, des Métis, des Inuits ou de toute autre communauté autochtone. Un élève autochtone nous a mentionné que les enseignants n'aient catégoriquement qu'il était autochtone parce qu'il « avait l'air » d'un Blanc. Nous avons entendu parler de l'importance de contextualiser certains arts dans les écoles du PDSB pour empêcher les stéréotypes et le dénigrement des peuples autochtones et de leur histoire. Nous avons également entendu que le matériel autochtone ne faisait pas partie du programme de base du PDSB et que le PDSB avait encore beaucoup de chemin à faire pour remplir ses obligations conformément aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation. Nous avons été découragés d'apprendre que, malgré leur petit nombre, les élèves autochtones sont surreprésentés dans les listes d'élèves suspendus du PDSB. Le taux de suspensions chez les élèves des Premières nations du secondaire au PDSB est de 3,6 – c'est-à-dire 3,6 fois leur taux de représentation au sein du PDSB. Les élèves de 9^e et 10^e années sont également surreprésentés dans les programmes de cours appliqués et de cours crédités élaborés à l'échelon local. Le rapport de leur surreprésentation est respectivement de 2,1 et 2,5.
- Les données qui nous ont été fournies par le PDSB révèlent des tendances inquiétantes. Les élèves latino-américains sont largement sous-représentés dans les programmes spécialisés régionaux. Les élèves latino-américains de 9^e et 10^e années sont également surreprésentés dans les programmes de cours appliqués et de cours crédités élaborés à l'échelon local. Le rapport de leur surreprésentation est respectivement de 2,0 et 1,4.

Les données mentionnées ci-dessus sont des problèmes que les membres de la communauté du PDSB ont soulevés. En raison de contraintes de temps, nous n'avons pas pu examiner ces préoccupations avec la profondeur et la rigueur qu'elles méritent. Par conséquent, nous portons ces questions à l'attention du conseil scolaire.

On nous a demandé d'examiner les problèmes de racisme envers les Noirs au PDSB. Le Conseil et la haute direction du PDSB ont presque tous reconnu l'existence d'un problème de racisme envers les Noirs au sein du PDSB, ce qui est un pas dans la bonne direction. Certains dirigeants estiment que les problèmes actuels du conseil scolaire liés au racisme envers les Noirs ont commencé avec les commentaires concernant « McCrimmon », qui ont été exacerbés davantage par le rapport du commissaire à l'intégrité. Nous ne comprenons pas ses critiques à l'égard de la conseillère Kathy McDonald qui n'a pas soumis l'affaire au commissaire. À notre avis, elles étaient inutiles et ont été une source de division.

Les gens, en particulier les élus du conseil scolaire, devraient être tenus de respecter des normes élevées. Le personnel, les élèves et les familles de l'école McCrimmon Middle School et les communautés noires du PDSB méritent et veulent obtenir des excuses pour les blessures et le tort causés par cet incident.

L'affaire McCrimmon est un incident dramatique qui a alimenté la croyance de longue date au sein des communautés noires du district que le PDSB n'a pas répondu à leurs préoccupations au sujet du racisme envers les Noirs. Bien que l'affaire McCrimmon ait engendré beaucoup de bouleversements, elle n'était pas la source réelle des préoccupations de la communauté. Les préoccupations liées au racisme envers les Noirs causent de la détresse au sein de la communauté du PDSB depuis un certain nombre d'années.

Au Canada, le racisme envers les Noirs doit être placé dans son contexte historique d'esclavage et de discrimination, y compris la ségrégation, à l'égard des communautés noires du Canada, et ce racisme a établi le phénomène du « cheminement de l'école à la prison ». De nombreuses études ont confirmé les difficultés continues auxquelles sont confrontés les Canadiens de race noire, et même si les administrateurs et les cadres supérieurs du PDSB reconnaissent maintenant l'existence de racisme envers les Noirs, ce qui encore une fois est un pas dans la bonne direction, ils semblaient « paralysés » à l'idée d'apporter un changement significatif dans la vie des élèves de race noire. Ils ne semblent jamais reconnaître que les enfants de race noire sont aussi leurs enfants. Étonnamment, il y a eu une absence historique et collective d'appel à l'action pour mettre fin aux effets néfastes du racisme envers les Noirs et pour prendre la responsabilité des mauvais résultats d'un trop grand nombre de nos enfants de race noire.

Racisme envers les Noirs

Le PDSB a nommé une école en l'honneur de Stephen Lewis. Comme Stephen Lewis le faisait remarquer dans son *rapport sur les relations interraciales en Ontario*, « [traduction] il y avait ce sentiment de lassitude et d'amertume à l'idée que je m'étais engagé et qu'ils s'étaient engagés dans une autre mascarade de signalements. C'était vraiment déprimant⁵ ». C'était il y a près de trente ans. On nous a mentionné ressentir des sentiments similaires.

Nous aurions du mal à faire la distinction entre les plaintes vieilles de plusieurs décennies au sujet de la rareté d'enseignants racialisés⁶ ou de l'absence de récits racialisés dans le programme d'éducation⁷ dans le rapport de Lewis (ou celles du rapport intitulé *Rapport de la Commission sur le racisme systémique dans le système de justice pénale en Ontario*⁸, publié en décembre 1995) et les préoccupations que nous avons entendues au cours de l'examen.

Par exemple, Lewis a indiqué que « [traduction] ce sont les élèves noirs qui sont regroupés par aptitudes de manière inappropriée dans les écoles, et ce sont les enfants noirs qui

⁵ Lewis, Stephen. (1992). *Report on Race Relations in Ontario*. 9 juin 1992, Toronto, page 3.

⁶ Lewis (1992), page 22.

⁷ Lewis (1992), page 24.

⁸ Gittens, M. et Cole, D. P. (1995), *Rapport de la Commission sur le racisme systémique dans le système de justice pénale en Ontario*. Commission sur le racisme systémique dans le système de justice pénale en Ontario.

abandonnent l'école de manière disproportionnée⁹ ». En citant particulièrement des expériences d'une élève de Peel, Lewis a indiqué ce qui suit :

« [traduction] Je me souviens aussi d'une jeune femme dynamique d'une école secondaire de Peel, qui a décrit son école comme extrêmement multiculturelle, puis ajouté qu'elle et ses camarades avaient des enseignants blancs, des conseillers blancs et un directeur d'école blanc, et qu'ils ont appris l'histoire des Noirs de la bouche d'un enseignant blanc qui ne les aimait pas¹⁰ ».

La seule différence entre maintenant et il y a trente ans est que nous, et le PDSB, avons accès à des données qui appuient les préoccupations et illustrent la crise du racisme envers les Noirs au sein du conseil scolaire.

Le racisme envers les Noirs – La discipline chez les élèves

Presque tous les intervenants ont mentionné avoir la conviction que les élèves noirs sont suspendus beaucoup plus souvent. Un membre du personnel a astucieusement mentionné ceci : « Vous n'avez pas besoin de données; vous n'avez qu'à remarquer la couleur des élèves qui sont envoyés au bureau du directeur d'école ». Nous avons entendu des plaintes de membres du PDSB, certains noirs et d'autres non, au sujet d'enseignantes et enseignants et de directeurs d'école qui n'appliquent pas des principes de discipline progressive, qui ont des réactions exagérées devant des problèmes triviaux et qui demandent l'aide de la police pour des problèmes mineurs menant à des arrestations et à la stigmatisation d'enfants noirs à un très jeune âge, et au départ d'enfants noirs du PDSB parce qu'ils n'y sont pas en sécurité.

Nous avons été extrêmement préoccupés d'entendre parler de nombreux incidents impliquant l'intervention de la police dans les écoles. Un certain nombre de personnes ont raconté un incident particulier impliquant un policier qui était présent à l'école pour d'autres raisons et qui, de sa propre initiative, est intervenu lors d'une situation et a menotté un jeune élève noir du palier élémentaire. Inutile de mentionner que le résultat n'a été rien de moins que traumatisant pour le jeune élève et sa famille. Malheureusement, il ne s'agit pas d'un incident isolé. Parallèlement à cet examen, le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario a rendu une décision au sujet d'une élève de première année du PDSB qui avait été menottée par la police après que l'école ait appelé le 911 parce qu'elle n'était pas en mesure de désamorcer la situation avec l'élève. Le Tribunal a conclu qu'il y avait eu discrimination et que « [traduction] la race [de l'enfant] avait été un facteur contributif à son traitement par la [police] lorsqu'elle a été placée sur le ventre, les poignets menottés derrière le dos¹¹ ».

Durant l'examen, nous avons entendu parler de nombreux incidents où la police est intervenue dans des écoles (que l'intervention ait été sollicitée ou non), où des élèves de race noire ont été arrêtés et parfois accusés, et où, trop souvent, ni les élèves ni leurs parents n'ont été bien informés par le conseil scolaire de leurs droits concernant le

⁹ Lewis (1992), pages 2-3.

¹⁰ Lewis (1992), page 21.

¹¹ *JKB c. Peel (Commission des services policiers)*, 2020, Tribunal des droits de la personne de l'Ontario 172 (24 février 2020). Cette affaire a été divisée en deux parties et la date de l'audience pour les recours (questions d'indemnisation et d'intérêt public) reste à déterminer.

processus de suspension et de retour à l'école. Une telle situation nous montre que les protocoles établis en matière de communications et d'interactions avec la police dans les écoles ne fonctionnent pas et que les administrateurs scolaires doivent assumer davantage leur responsabilité d'informer les parents et de les consulter lors de la mise en œuvre de mesures disciplinaires progressives qui peuvent entraîner l'intervention de la police. Cette situation montre aussi que les administrateurs scolaires ont un grand besoin de se familiariser avec les techniques de désescalade et de rétablissement de l'ordre pour limiter le recours aux interventions policières.

Des Noirs, des parents et des membres du PDSB nous ont dit que des enseignants ont recours à n'importe quelle excuse pour exclure les élèves noirs de la salle de classe et que des directeurs d'école font de même pour suspendre les élèves noirs des écoles : suspension pour port d'une veste à capuchon, de créoles ou de foulard durag. Nous avons aussi entendu dire que, contrairement aux suspensions et aux renvois, les exclusions des salles de classe ne sont pas consignées et que les parents n'en sont pas informés. Un directeur adjoint a noté que des enfants passaient des journées devant un mur blanc, sans rien apprendre, et que les parents n'étaient jamais mis au courant de cette forme de suspension *de facto*. Les élèves noirs ont décrit un système disciplinaire arbitraire monté contre eux. Nous avons entendu parler à maintes reprises d'élèves noirs qui ont été suspendus de l'école, certains dès la prématernelle. En conséquence, nous demandons que les données sur les suspensions soient ventilées non seulement par race mais aussi par niveau scolaire. Ce que nous avons appris est alarmant.

Les données sont claires : le taux de suspension des élèves noirs du secondaire est de 2,2¹². Les élèves noirs représentent seulement 10,2 % de la population des écoles secondaires, mais environ 22,5 % des élèves suspendus. Le PDSB n'a pas été en mesure de fournir des données sur les suspensions d'élèves ventilées par race au niveau élémentaire. Les données du PDSB sur les suspensions, ventilées soit par race soit par niveau scolaire, confirment les préoccupations concernant le caractère arbitraire du système de suspension.

¹² Le PDSB nous a fourni des données tirées du recensement des élèves du secondaire de 2018 pour quantifier la représentation des groupes raciaux selon les programmes, les suspensions et les cheminements par rapport à la représentation escomptée fondée sur la proportion dans la population étudiante du secondaire au PDSB. Concernant les suspensions, les élèves noirs du secondaire (de la 9^e à 12^e année) ont reçu 2,2 fois plus de suspensions comparativement au pourcentage global des élèves du secondaire du PDSB qui ont reçu une suspension en 2018-2019.

Les suspensions exécutées au PDSB sont classées par type d'incidents (c.-à-d. selon la raison ou la cause profonde justifiant la suspension de l'élève) :

E01 – Être en possession d'une arme	S01 – Proférer des menaces
E02 – Menacer d'infliger des dommages corporels	S02 – Être en possession d'alcool ou de drogue
E03 – Commettre une agression physique	S03 – Être en état d'ébriété
E04 – Commettre une agression sexuelle	S04 – Dire des grossièretés
E05 – Faire du trafic	S05 – Commettre un acte de vandalisme
E06 – Commettre un vol	S10 – Être sous l'emprise du cannabis
E07 – Fournir de l'alcool à un mineur	S11 – Être en possession d'alcool ou de drogue (autre que le cannabis)
E09 – Pratiquer l'intimidation – suspension antérieure ou risque pour autrui	Autre – Autre type d'incident
E10 – 306(1) Se livrer à une activité motivée par des préjugés ou la haine	

Les motifs E01 et S11 viennent immédiatement à l'esprit pour expliquer la suspension d'élèves et ces motifs semblent couvrir la question. En conséquence, nous avons demandé au PDSB d'expliquer pourquoi certaines suspensions étaient classées dans « autre ». Le PDSB a répondu qu'il s'agissait d'incidents qui, à l'avis de l'administration scolaire, ne correspondaient pas aux paramètres des définitions du ministère de l'Éducation pour les autres codes d'incident.

Selon notre examen des données, environ 78 % des suspensions parmi les élèves du niveau secondaire du PDSB ne correspondaient pas aux paramètres des définitions du ministère de l'Éducation pour les autres codes d'incident entre 2013 et 2019. Environ 40 % des suspensions parmi les élèves du palier élémentaire du PDSB ne correspondaient pas aux paramètres des définitions du ministère de l'Éducation pour les autres codes d'incident entre 2013 et 2019. Il s'agit d'une tendance préoccupante qui montre que le PDSB a besoin d'examiner la situation et de clarifier davantage à la communauté les raisons et les critères qui mènent à l'utilisation discrétionnaire de la mention « autre » pour expliquer une suspension.

Des données supplémentaires confirment que le PDSB suspend des élèves de la prématernelle et de la maternelle, soit des enfants âgés d'à peine quatre ans. Entre 2013 et 2019, le PDSB a enregistré 52 incidents menant à une suspension au niveau de la prématernelle. De ce nombre, 22 ont été classés dans « autre ». Au cours de la même période, le PDSB a enregistré 103 incidents menant à une suspension au niveau de la maternelle. De ce nombre, 39 ont été classés dans « autre ».

En réaction aux préoccupations concernant la surreprésentation des enfants noirs dans le nombre de suspensions, nous avons écouté les directeurs d'école et les surintendants qui appliquent des pratiques exemplaires visant à réduire les effets des préjugés inconscients sur la discipline. Un surintendant essaie d'amener les enseignants et les directeurs à éviter d'opter rapidement pour une suspension et l'intervention de la police. Ce surintendant met plutôt l'accent sur l'importance de commencer par prendre du recul et de désamorcer l'incident, puis de l'examiner en se posant quelques questions de base : De quel type d'incident s'agit-il? Quelles sont les présomptions concernant l'élève et son comportement? Et une fois que vous avez pris connaissance de la version de l'incident de l'enseignant et de

celle de l'élève, qu'est-ce qui vous paraît sensé? Nous avons entendu dire que des suspensions avaient été annulées après que ce processus de base a été suivi. Bien que nous trouvions ces efforts individuels encourageants, nous sommes déçus d'entendre que ces simples étapes ne sont pas suivies de manière uniforme dans l'ensemble du PDSB.

Durant notre examen, de jeunes Noirs nous ont dit qu'ils avaient l'impression de devoir se conformer à des normes plus élevées et à des codes de conduite différents comparativement aux élèves blancs ou d'autres élèves racialisés. Alors qu'ils sont blâmés pour leur comportement, ils constatent que des élèves qui ne sont pas noirs ont le même comportement sans en subir de conséquences. Beaucoup de personnes nous ont dit avoir été témoins de punitions plus sévères pour des élèves noirs ainsi que du peu ou de l'absence de considération donnée aux circonstances atténuantes dans le cas d'élèves noirs et racialisés. De nombreux élèves noirs nous ont parlé de leurs propres expériences ou de celles de leurs pairs au cours desquelles ils avaient senti qu'ils étaient interrogés par leurs enseignants dans le but de faire dégénérer la situation ou de les provoquer sciemment. Des élèves nous ont dit que ce n'était pas seulement le comportement ou les attitudes d'enseignants blancs qui posaient problème, mais aussi ceux d'enseignants noirs. Des administrateurs scolaires ont corroboré cette impression, affirmant avoir vu des collègues provoquer des étudiants racialisés pour les inciter à mal réagir.

Des recherches concordent avec nos observations selon lesquelles un taux plus élevé de suspensions peut être le résultat de préjugés inconscients au sein du corps enseignant du PDSB qui considère, selon ce que nous ont dit des participants, que les jeunes Noirs ont tendance à se comporter mal. Récemment, des chercheurs ont étudié le rôle des préjugés inconscients chez les éducateurs de la petite enfance dans la surreprésentation des élèves noirs dans les cas de suspension et de renvoi. Des participants, des Noirs et des Blancs, ont été invités à visionner une vidéo portant sur les problèmes de comportement de quatre enfants : une fille blanche, un garçon blanc, une fille noire et un garçon noir. Pendant que les participants regardaient la vidéo, les chercheurs ont suivi les mouvements oculaires des participants. Aussi bien les Blancs que les Noirs ont observé plus attentivement le jeune noir que les autres jeunes. De plus, 42 % des participants ont déclaré que l'attention portée au jeune Noir devait être plus grande¹³. Dans la vidéo, aucun des jeunes n'avait un comportement problématique.

Nous désirons remercier madame Kerry Kawakami pour l'information et les avis qu'elle nous a fournis sur les préjugés inconscients. La recherche en neurosciences et en psychologie sociale brosse un portrait qui ressemble à ce que nous avons entendu durant l'examen et constaté dans les données. Les points énumérés ci-dessous ne se veulent pas des critiques, mais reflètent les résultats de recherches¹⁴ dont nous devons discuter de manière plus approfondie, plus honnête et plus constructive.

¹³ Gilliam, W. S., A. N. Maupin, C. R. Reyes, M. Accavitti et F. Shic (2016). *Do early educators' implicit biases regarding sex and race relate to behavior expectations and recommendations of preschool expulsions and suspensions?* (sommaire de l'étude de recherche), Yale University Child Study Center. Source : https://medicine.yale.edu/childstudy/zigler/publications/Preschool%20Implicit%20Bias%20Policy%20Brief_final_9_26_276766_5379_v1.pdf

¹⁴ Kawakami, K., Amodio, D. M., et Hugenberg, K. (2017). « Intergroup perception and cognition: An integrative framework for understanding the causes and consequences of social categorization. », *Advances in experimental social psychology*, vol. 55, p. 1-80.

Ces points aident à expliquer des comportements involontaires qui contribuent aux mauvais résultats des élèves noirs :

- Bien que les gens disent qu'ils ne font pas de différence entre les races et que la race n'est pas un facteur qui les influence, les recherches montrent le contraire de manière accablante;
- Selon les recherches, les Blancs pourraient ne pas savoir comment ils réagiraient vraiment à la discrimination et peuvent se montrer indifférents aux mauvais traitements réservés aux Noirs;
- Les Blancs interprètent souvent les actions des Noirs de manière négative et se montrent moins opposés au racisme qu'ils le voudraient;
- Les préjugés inconscients qui établissent un lien entre une personne de race noire et un danger s'appliquent à des enfants noirs aussi jeunes que cinq ans;
- Les jeunes filles noires sont aussi associées au danger, même si c'est à un degré moindre que pour les jeunes garçons noirs;
- À partir de dix ans, les garçons noirs sont considérés comme plus vieux et moins innocents que leurs pairs de race blanche;
- Pour ce qui concerne la taille, les jeunes Noirs sont considérés comme plus costauds, plus forts et plus habiles que les jeunes Blancs.¹⁵

Selon les recherches, tenter de changer les opinions a peu d'effet sur le comportement, mais il est nécessaire de mettre en place des mesures proactives visant à réduire ou à éliminer les préjugés inconscients dans les comportements¹⁶.

Racisme envers les Noirs — Parcours et programmes

Le groupement par aptitudes est une préoccupation constante au sein des communautés noires. Comme l'a confirmé un auteur, « [traduction] les jeunes noirs continuent d'être orientés en nombres disproportionnés vers un parcours scolaire de niveau moindre tant en raison de préjugés individuels que de facteurs systémiques. Les stéréotypes raciaux entretenus par le personnel enseignant jouent un rôle important dans le groupement par aptitudes des élèves noirs¹⁷ ». Les communautés noires se sont plaintes pendant des dizaines d'années que leurs enfants étaient regroupés d'une façon qui ne correspondait pas à leurs aptitudes véritables et, par conséquent, qu'ils n'avaient pas la chance de réaliser leur plein potentiel et de participer à part entière à l'économie ontarienne. Le niveau auquel un enfant est regroupé de manière inappropriée élargit ou restreint la possibilité qu'il fasse des

¹⁵ Kawakami, K., Amodio, D. M., et Hugenberg, K. (2017). « Intergroup perception and cognition: An integrative framework for understanding the causes and consequences of social categorization. », *Advances in experimental social psychology*, vol. 55, p. 1-80.

¹⁶ Amodio, D.M. and J.K. Swencionis (2018). « Proactive Control of Implicit Bias: A Theoretical Model and Implications for Behaviour Change. » *Journal of Personality and Social Psychology*, 115 (2), p. 255-275.

¹⁷ Maynard, R. (2017). « Canadian education is steeped in anti-black racism. » *The Walrus*, 29 nov. 2017. Source : <https://thewalrus.ca/canadian-education-is-steeped-in-anti-black-racism/>

études postsecondaires et apprenne un métier spécialisé. L'université n'est pas une option pour les élèves qui suivent des cours appliqués. Certains programmes collégiaux et métiers spécialisés pourraient ne pas l'être non plus. Nous avons retenu les propos d'un professeur de mathématiques du PDSB voulant que les parents et les élèves ne réalisaient pas, au moment d'envisager les études ou les carrières futures, qu'il vaut mieux obtenir une note de 60 % dans un cours théorique de mathématiques qu'une note de 90 % dans un cours appliqué, parce qu'un plus grand nombre d'options s'offrent à l'élève quant à son cheminement scolaire futur avec des crédits académiques et qu'il est plus limité avec des crédits appliqués.

Bon nombre d'élèves nous ont dit se sentir dévalorisés et recevoir un suivi inadéquat de la part du personnel enseignant du fait des perceptions qu'ont les enseignants à l'égard des aptitudes liées à leur race. Ce qu'on nous a mentionné constamment dans le cadre de cet examen nous indique qu'un trop grand nombre d'éducateurs et d'administrateurs n'ont pas des attentes élevées à l'égard des élèves noirs. Un grand nombre d'élèves noirs sont mal conseillés sur leurs choix et parcours d'études et ils ne sont en aucun cas encouragés à réaliser leur plein potentiel.

Il est intenable que le conseil scolaire n'ait pas eu, depuis de nombreuses années, connaissance de ce triste état de choses. L'information tirée des propres données du conseil scolaire dévoile à première vue des cas de discrimination fondée sur la race, plus particulièrement de discrimination à l'endroit des Noirs, et il faut y remédier.

Les élèves nous ont dit que leurs enseignants et conseillers en orientation n'ont pas cherché à connaître leurs intérêts ou objectifs pour l'avenir au moment de l'examen des choix de cours. Un élève noir ayant une moyenne de A a affirmé qu'il avait attendu des semaines pour une rencontre avec un conseiller en orientation, que le rendez-vous en question n'avait duré que cinq minutes et que le conseiller en orientation lui avait recommandé des cours pratiques. Un ancien élève, membre de la communauté noire, nous a confié ses regrets d'avoir écouté le conseil de ses enseignants de suivre des cours appliqués et de s'être inscrit à un programme de formation professionnelle, même s'il avait d'excellentes notes; en conséquence de ces conseils, l'élève a dû renoncer à une formation universitaire et se contenter de choix limités dans les programmes collégiaux.

De même, un jeune homme noir a exprimé son intense frustration envers son conseiller en orientation qui, malgré ses demandes, a refusé de l'autoriser à suivre des cours appliqués et l'a dirigé vers des cours élaborés à l'échelon local. En conséquence, cet élève a dû faire deux ans d'études supplémentaires pour obtenir un diplôme et être admissible à s'inscrire dans un programme d'études parajuristes collégial. Cet élève a parlé avec fierté de ses réalisations au collège, mais a exprimé sa tristesse devant son expérience du secondaire, aux prises avec des conseillers en orientation qui ont ignoré ses compétences. Nous avons rencontré les parents d'un élève issu de parents qui ne sont pas de même race qui nous a raconté que lorsqu'ils assistaient à une rencontre à l'école de leur enfant, ils recevaient chacun une brochure sur les programmes scolaires à leur arrivée : le parent noir se voyait remettre une brochure sur les programmes d'études appliquées, tandis que le parent blanc recevait une brochure sur les programmes de formation générale. Une telle situation illustre de manière convaincante le racisme institutionnel qui se manifeste dans le système d'orientation du PDSB.

Tous les membres du PDSB ont exprimé leurs inquiétudes quant à la sous-représentation des élèves noirs dans les cours théoriques et à leur surreprésentation dans les cours appliqués et les cours crédités élaborés à l'échelon local. Nous avons souvent entendu des parents noirs qui ne savaient pas qu'ils avaient le pouvoir de déterminer le parcours que prennent leurs enfants, que les recommandations formulées par les professeurs du PDSB n'étaient rien de plus que de simples recommandations. Le système d'orientation du PDSB doit être entièrement reconstruit pour accroître les moyens d'action des élèves et des parents noirs et cesser de les marginaliser.

Une fois de plus, les données ont confirmé que les élèves noirs étaient regroupés par aptitudes de manière disproportionnée au sein du PDSB. En 2018-2019, le pourcentage d'élèves noirs du PDSB par origine raciale en 9^e et 10^e années était d'environ 10,1 %, mais leur présence dans les différents parcours selon la majorité des cours suivis s'établissait comme suit : 7,7 % pour les cours théoriques, 21,7 % pour les cours appliqués et 25,4 % pour les cours crédités élaborés à l'échelon local. De plus, le tableau ci-dessous présente les taux de réussite par effectif dans les cours théoriques et appliqués au cours des trois dernières années :

Test provincial de compétences linguistiques (TPCL)		
2018-2019	Conseil scolaire	Province
Taux de réussite du cours théorique d'anglais	90 %	89 %
Taux de réussite du cours appliqué d'anglais	34 %	36 %
2017-2018	Conseil scolaire	Province
Taux de réussite du cours théorique d'anglais	89 %	88 %
Taux de réussite du cours appliqué d'anglais	34 %	34 %
2016-2017	Conseil scolaire	Province
Taux de réussite du cours théorique d'anglais	89 %	90 %
Taux de réussite du cours appliqué d'anglais	35 %	39 %

Nous tenons à souligner la nécessité immédiate et pressante d'embaucher des conseillers en orientation noirs, particulièrement des hommes, dans l'ensemble du conseil scolaire et d'adopter une philosophie radicalement différente pour servir de motivation aux services d'orientation. De nombreux élèves, parents et enseignants ont indiqué qu'il existe un urgent

besoin pour des conseillers en orientation qui comprennent les expériences vécues par les élèves noirs.

Racisme envers les Noirs — Programmes spécialisés régionaux

Les membres du PDSB, les parents noirs et les élèves noirs se sont dits préoccupés par le fait que les élèves noirs ne tirent pas avantage des programmes spécialisés régionaux, comme les programmes de reclassement et le baccalauréat international. Nous avons aussi entendu les parents et les élèves nous parler du manque d'équité du système de tirage en sort en place au conseil scolaire pour accéder aux programmes spécialisés régionaux. Nous partageons les préoccupations exprimées par les parents et les élèves sur l'absence d'espaces réservés aux élèves noirs; la mise en œuvre de tels programmes dans un plus grand nombre d'écoles améliorerait l'accès à l'ensemble des programmes, ce qui serait particulièrement avantageux pour les communautés « vulnérables ». Le coût constitue un autre obstacle à l'accessibilité à ces programmes convoités. Nous savons que le coût lié à l'accumulation d'un portefeuille préalable à la demande d'admission et les frais liés à celle-ci étaient inabornables pour bon nombre de familles, et que ces programmes sont souvent offerts dans des écoles où le statut socioéconomique des familles leur assure un appui. La capacité de certaines écoles à amasser des fonds limite, pour sa part, l'intérêt du conseil scolaire à mettre en place des programmes régionaux. Dans une perspective d'égalité d'accès, la discrimination socioéconomique est à l'œuvre dans l'admission aux programmes régionaux. Il ne doit pas incomber aux parents et aux élèves de recueillir des fonds pour exploiter ces programmes.

Les données démontrent, une fois de plus, que leurs inquiétudes étaient justifiées. En 2018-2019, la représentation des élèves noirs dans les programmes spécialisés régionaux du PDSB s'établissait comme suit :

Reclassement	1,7 %
Baccalauréat international	1,9 %
International Leadership Academy	4,8 %
International Business and Technology	1,4 %
Science & Technology Secondary	1,9 %
Regional Arts & Regional Strings	8,3 %

Comme les élèves noirs représentent environ 10 % de la population étudiante, ces chiffres viennent confirmer que les élèves noirs sont fortement sous-représentés dans les programmes spécialisés régionaux. Leur taux de participation à ces programmes est catastrophique.

Racisme envers les Noirs – Programme d'études

Il est primordial d'assurer la diversité du programme d'études dans le domaine de l'éducation, et les avantages pour le mieux-être social et le sentiment d'accomplissement scolaire des élèves de diverses origines sont bien documentés¹⁸. Les méthodes d'action axées sur la recherche pour un programme d'études et des pratiques d'enseignement inclusifs, comme une pédagogie pertinente et sensible à la culture (PPSC), ont fourni aux éducateurs les outils pour « repenser le travail accompli dans les écoles afin de favoriser des expériences et des résultats équitables pour TOUS les élèves¹⁹ ».

Des élèves de la communauté noire et d'autres communautés ont indiqué que le programme d'études ne correspondait pas à la diversité du PDSB. Un éducateur du PDSB nous a signalé qu'une compréhension générale du monde exige un programme d'études élargi, pour aller au-delà de l'expérience des seuls Européens. Les élèves noirs ont souligné que l'histoire noire devait faire partie du programme-cadre de base et qu'il fallait aller au-delà du sujet de l'esclavage. Le programme-cadre doit étudier et célébrer les actions extraordinaires de Canadiens issus de la communauté noire, et non pas seulement d'Américains comme Martin Luther King Jr. et Harriet Tubman. Il a été recommandé que le PDSB crée et soutienne l'élaboration de cours pertinents pour les élèves noirs. On nous a mentionné, par exemple, un cours sur l'histoire des Noirs qui, bien qu'il soit apprécié, manquait de soutien. Un élève noir s'est plaint qu'il n'y avait guère d'intérêt à suivre ce cours, parce qu'il ne permettait pas d'obtenir de crédit donnant admission à l'université. Il nous a également été indiqué que les enseignants ayant élaboré ce cours n'avaient pas obtenu de crédit professionnel pour leur travail. L'élaboration d'un programme-cadre pour la communauté noire qui répond aux préoccupations exprimées par les élèves noirs du PDSB ne profitera pas qu'aux élèves noirs. La recherche a démontré que les gens issus des autres communautés font preuve d'une attitude implicite moins négative envers les Noirs, lorsque l'éducation associe des images et des messages positifs envers les Noirs²⁰. Nous avons visité la Lincoln M. Alexander Secondary School située à Malton, qui compte une vaste population d'élèves noirs, et la seule image de Lincoln Alexander ou information à son sujet que nous avons remarquée se trouvait dans le hall de l'école à environ trois mètres de haut (bien au-dessus de la hauteur des yeux des élèves).

L'enseignement du programme d'études ne comprend pas que la *matière* enseignée; la *manière* dont elle est enseignée est tout aussi importante. Plusieurs élèves, éducateurs et parents nous ont dit que, bien souvent, les enseignants n'ont pas les connaissances, l'expertise et l'expérience personnelle nécessaires pour enseigner l'histoire, la culture et l'expérience des Noirs. Selon l'un des directeurs que nous avons rencontrés, l'expérience vécue des élèves noirs n'est ni prise en compte ni reconnue, en raison des préjugés des enseignants qui conçoivent et évaluent le programme d'études et déterminent l'approche

¹⁸ Washington, Samantha. 2018. « Diversity in Schools Must Include Curriculum. » Article de blogue Web. *Commentary K-12*. The Century Foundation, 17 septembre 2018. Source : <https://tcf.org/content/commentary/diversity-schools-must-include-curriculum/>; Nelson Laird, Thomas. (2014). « Reconsidering the Inclusion of Diversity in the Curriculum. » *Diversity and Democracy*, 17: 12-14.

¹⁹ Centre for Urban Schooling. (2011). *Equity Continuum- Action for Critical Transformation in Schools and Classrooms*. Toronto : Institut d'études pédagogiques de l'Ontario/Université de Toronto. Source : <https://cus.oise.utoronto.ca/UserFiles/File/EquityContinuumSamplePage.pdf>.

²⁰ Kawakami, K., Amodio, D. M., & Hugenberg, K. (2017).

pédagogique à utiliser. Certains éducateurs nous ont dit que les approches de la PPSC sont efficaces et inclusives dans les classes diversifiées. Même si la PPSC exige un travail de réflexion approfondi et une remise en cause des méthodes pédagogiques conventionnelles, sa valeur serait parfois amoindrie du fait qu'on accorde une importance indue au multiculturalisme et qu'on néglige le développement de l'esprit critique. On nous a informés de la réussite des approches de PPSC dans les cours de mathématique et sur les sujets liés aux STIM, aussi bien dans les écoles élémentaires que secondaires. Nous avons toutefois entendu dire que la PPSC est trop souvent perçue comme un acte de foi de la part des intervenants puisqu'elle n'est pas obligatoire dans les écoles et les classes du PDSB.

Plusieurs personnes nous ont dit craindre que les nouveaux diplômés en enseignement n'aient ni les connaissances ni l'expérience personnelle et pratique nécessaire pour enseigner dans des classes diversifiées. On nous a dit que plusieurs candidats à des postes d'enseignant et nouveaux enseignants ne savent tout simplement pas ce que sont l'équité et les droits de la personne et qu'ils ne peuvent donc pas réagir correctement aux réalités de leurs classes et de leurs écoles. En ce qui a trait au perfectionnement professionnel continu, plusieurs éducateurs estiment qu'ils devraient suivre des cours menant à des qualifications additionnelles portant sur les apprenants noirs, notamment sur l'enseignement et l'évaluation de ces élèves et sur la question du racisme envers les Noirs. Plusieurs éducateurs ont suggéré que ces cours soient conçus en collaboration avec les fédérations d'enseignants, les facultés d'éducation et l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Plusieurs élèves et membres du personnel avaient des perceptions négatives à l'égard du Mois de l'histoire des Noirs au sein du PDSB. Bon nombre d'élèves nous ont dit qu'à leur avis, le Mois de l'histoire des Noirs, au lieu de les aider à s'assumer avec fierté, permet plutôt aux Blancs de « se donner bonne conscience en célébrant les Noirs ». Les élèves estimaient que, malgré les bonnes intentions des organisateurs du Mois de l'histoire des Noirs, cette activité ne servait guère qu'à perpétuer les idées, les croyances et les histoires négatives qui circulent à l'égard des Noirs. On nous a donné plusieurs exemples de comportements racistes envers les Noirs survenus pendant le Mois de l'histoire des Noirs, entre autres la volonté d'un directeur non racialisé de renommer le mois de février « Frobruary » (« afrovrier »); heureusement, l'un de ses collègues noirs lui a conseillé de ne pas mettre ce projet à exécution. Des membres du personnel et des élèves nous ont aussi confié qu'ils ne se sentaient pas soutenus dans l'organisation d'activités soulignant le Mois de l'histoire des Noirs, qu'ils étaient encouragés à ne pas le faire ou qu'ils ont dû défendre la pertinence du Mois de l'histoire des Noirs malgré que peu d'élèves noirs fréquentaient leur école.

Nous avons été impressionnés par les moyens suggérés par les élèves pour faire du Mois de l'histoire des Noirs un événement pertinent et porteur de sens. Ils ont entre autres suggéré que l'ensemble des élèves participent à des discussions critiques sur la race et le racisme, sous la direction d'élèves, que l'on s'assure de ne pas limiter au mois de février et à l'histoire des Noirs du Canada les activités de sensibilisation à l'histoire des Noirs et que l'on fasse aussi connaître les réalisations des Noirs en sciences et en technologie. Les enseignants et les élèves ont suggéré de présenter des histoires positives, d'organiser des conversations avec les élèves et les enseignants sur le racisme envers les Noirs et sur les moyens d'y mettre fin. Confier l'organisation des activités du Mois de l'histoire des Noirs du PDSB à des élèves aiderait assurément à faire en sorte que les activités éducatives et commémoratives soient appropriées sur le plan culturel et pertinentes pour les élèves.

Le racisme envers les Noirs – Commentaires et comportements discriminatoires

La politique n° 51 sur les droits de la personne adoptée par le PDSB énonce que le conseil scolaire « est résolu à faire en sorte de créer et de maintenir un milieu d'apprentissage et de travail sûr, bienveillant, inclusif, exempt de discrimination et de harcèlement et où chacun est traité avec respect [traduction] ».

Des élèves, des parents et des éducateurs noirs nous ont dit que le mot « nègre » était fréquemment prononcé au sein du PDSB. Plusieurs élèves nous ont dit que leurs camarades utilisent souvent ce mot et que, lorsqu'ils ont dénoncé ce comportement raciste, leurs enseignants n'ont rien fait. Ils ressentent donc un manque d'empathie à leur égard, ils ont l'impression qu'on leur accorde peu de valeur en tant qu'êtres humains et que personne n'est disposé à intervenir et à prendre les mesures qui s'imposent. On nous a parlé de microagressions quotidiennes, en classe, face auxquelles les enseignants n'interviennent pas. Dans un cas, alors que quelqu'un avait peint le mot « nègre » sur un mur, il a simplement été effacé sans que les enseignants ou la direction de l'école condamnent publiquement ce geste. Lorsque les éducateurs ne s'opposent pas immédiatement aux actes racistes et qu'ils ne blâment pas leurs auteurs, ils permettent au racisme de prendre de l'ampleur. Comme l'a souligné un élève, « Les élèves ne signalent pas les actes racistes, puisqu'ils savent que les enseignants ne feront rien [traduction] ».

Des élèves noirs nous ont parlé de la souffrance qu'ils éprouvent en se faisant traiter de « nègre » et des parents noirs nous ont dit à quel point ils se sentent peu soutenus par le PDSB lorsque leurs enfants subissent ce genre de traitement. Ils ont déploré le fait que l'enfant qui a lancé cette insulte a fait l'objet de mesures de discipline progressive, mais qu'eux et leurs enfants n'ont pas été clairement informés des mesures qui seraient prises pour résoudre ce problème. Des parents noirs se sont plaints d'avoir uniquement entendu parler de tels actes racistes par leurs enfants, ou que l'école ne les en ait informés que tardivement, voire pas du tout. Un surintendant n'appartenant pas à la communauté noire nous a raconté de quelle manière l'école est intervenue à la suite d'un incident semblable : le directeur a communiqué avec les parents de l'enfant qui a lancé l'insulte raciste pour leur dire qu'il avait discuté avec l'enfant, mais il n'a pas communiqué avec les parents de l'enfant noir.

Plusieurs des personnes que nous avons interviewées nous ont rapporté les commentaires dégradants, inappropriés et racistes adressés aux élèves et aux membres du personnel noir, ou faits à leur sujet par les enseignants et les directeurs d'école. On nous a rapporté les propos d'un enseignant qui a dit d'un enfant noir du palier élémentaire qu'il « deviendrait un revendeur de drogues, tout comme son père » [traduction] et ceux d'un autre enseignant qui a dit à un collègue noir qu'il « s'exprimait étonnamment bien » [traduction]. Un élève a raconté que le directeur de son école lui a dit de cesser de fréquenter ses « amis singes » [traduction], en parlant de ses camarades noirs. Selon un enseignant, lorsqu'on a demandé à un directeur l'autorisation d'offrir de la pizza dans le cadre d'une réunion d'élèves noirs, le directeur a répondu qu'« aucun de ces élèves ne valait le prix d'une pizza » [traduction]. On entend souvent dire que les personnes qui choisissent l'enseignement le font dans le but de changer le monde, un élève à la fois. Nous croyons que ce vieil adage est toujours vrai pour la majorité des enseignants, et nous demandons à

cette majorité de se porter à la défense de leurs élèves et de leurs collègues et de lutter sans relâche contre le racisme envers les Noirs et les autres violations des droits de la personne.

Les élèves, le personnel et la communauté élargie du PDSB utilisent souvent des termes méprisants et racistes pour désigner les écoles du conseil scolaire. Nous avons entendu dire que l'école Meadowvale Secondary School est communément surnommée « prison Meadow » [traduction] et « prison du ghetto » [traduction]; et que l'on désigne l'école Central Peel Secondary School sous le nom d'« Afrique centrale » [traduction]. L'utilisation de termes racistes est tellement répandue au sein du PDSB qu'un conseiller élu pour diriger le conseil scolaire a parlé de l'école McCrimmon Middle School en l'appelant « McCriminal ».

Sans vouloir contester la recherche de faits ou la décision finale de la commissaire à l'intégrité, nous devons signaler certains éléments qui semblent aller à l'encontre des principes des droits de la personne reconnus, mais, plus important encore, à l'encontre de la politique n° 51 sur les droits de la personne du PDSB qui était en vigueur au moment de l'examen. Le rapport est truffé de références à des intentions, mais, en vertu du libellé de la politique, les intentions et les mobiles ne sont pas à prendre en compte lorsqu'il est question de déterminer si une conduite enfreint la politique n° 51²¹. Il semble également qu'une conversation entre un conseiller scolaire et un membre du personnel du PDSB qui s'est déroulée sur le terrain du PDSB et qui portait sur la qualité de l'expérience étudiante dans une école du PDSB relève de la portée de la politique²². Nous comprenons que ces faits, ainsi que les déclarations faites pendant la réunion du 19 novembre 2019 du Conseil, ont exacerbé le malaise croissant des membres de la communauté, qui s'est transformé en colère et en indignation.

Nous formulerons d'autres commentaires sur la commissaire à l'intégrité et le Code de conduite des conseillers scolaires en lien avec les problèmes de gouvernance plus loin dans le présent rapport. Toutefois, à cette étape, nous sommes dans l'obligation de souligner et de répéter que, peu importe l'intention, l'utilisation de noms et de termes discriminatoires a d'importantes conséquences. Nous estimons qu'il existe des divergences marquées entre ces principes, les dispositions de la politique n° 51 sur les droits de la personne du PDSB et le rapport de la commissaire à l'intégrité.

Alors que les surnoms susmentionnés encouragent les stéréotypes racistes, nous avons entendu les élèves et les éducateurs affirmer que le PDSB est systématiquement resté inactif et n'a rien fait pour enrayer l'utilisation courante de ces surnoms et d'autres surnoms péjoratifs donnés aux écoles. Plusieurs sont en colère en constatant que le PDSB excuse les élèves qui insultent leurs camarades en parlant de comportement typiquement adolescent et qu'il banalise ces insultes et le tort qu'elles causent. Rien ne nous indique que le PDSB considère l'existence de telles insultes partout au sein du conseil scolaire comme

²¹ À la page 3 de la politique n° 51 sur les droits de la personne du Peel District School Board, approuvée le 26 novembre 2013, il est énoncé que les intentions de la personne qui commet un acte de discrimination sont sans importance (il se peut que cette personne n'ait pas eu l'intention d'exercer de la discrimination); seul importe le résultat ou l'effet de l'acte discriminatoire (une conséquence injuste pour la victime) [traduction].

²² À la page 3 de la politique n° 51 sur les droits de la personne du Peel District School Board, approuvée le 26 novembre 2013, il est énoncé que les lieux et les situations assujettis à la politique comprennent notamment les bureaux et les écoles du Peel District School Board; les activités sociales associées au Peel District School Board; les bâtiments scolaires relevant de la compétence du Peel District School Board [traduction].

problématique. À notre connaissance, il n'a pris aucune mesure démontrant qu'il considère que ce comportement est grave ou pour décourager cet étiquetage discriminatoire.

Nous avons beaucoup appris sur les effets nocifs du racisme sur la santé grâce aux commentaires et aux conseils du docteur Kwame McKenzie. Il nous a expliqué que les incidences négatives du racisme sur la santé physique et mentale sont bien démontrées. Des études approfondies ont révélé des corrélations entre le racisme perçu et structurel et de mauvais résultats en matière de santé²³. Le stress engendré par le racisme est considéré comme particulièrement nocif parce que les conséquences du stress associé au racisme perçu s'ajoutent aux conséquences normales du stress. Personne ne peut prétendre que le racisme n'a pas de conséquences négatives sur les personnes qui en sont victimes.

Racisme envers les Noirs – Mobilisation de la collectivité

Des études menées au sein de nombreuses administrations ont démontré que l'apprentissage des élèves s'améliore lorsque les relations entre l'école et la maison sont efficaces, et que même si ce qui se passe en classe a une incidence sur l'équité en matière d'éducation, les relations entre les écoles, les parents et les communautés comptent également²⁴. Plus près de chez nous, les études menées dans les écoles de l'Ontario ont également révélé que les conseils scolaires performants et efficaces se concentrent sur les relations les plus importantes : les relations au sein du bureau central du conseil scolaire et entre le bureau central et ses écoles, les parents et les groupes communautaires locaux²⁵.

Tout au long de cet examen, nous avons à maintes reprises entendu dire que le PDSB avait de la difficulté à communiquer efficacement avec ses communautés locales. Les parents et les membres de la communauté nous ont exprimé leur frustration envers le manque de communication et ont affirmé se sentir généralement méprisés par la haute direction et le conseil scolaire. Nous avons entendu parler de l'inaction du conseil scolaire lorsqu'il reçoit des demandes, et du manque de réponses aux questions et aux demandes de renseignements des parents, en particulier en ce qui a trait à la sélection des cours, aux programmes et à la discipline.

Les parents veulent participer à l'éducation de leurs enfants et nous ont affirmé qu'ils souhaitent soutenir les enseignants et le personnel de l'école de leurs enfants. Toutefois, tout au long de l'examen, nous avons entendu une consternation collective de la part des parents au sujet du manque de soutien qu'ils reçoivent à l'égard de leur engagement au sein de la communauté du PDSB. Des parents ont suggéré que les comités de participation des parents soient plus sollicités pour encourager l'engagement des parents qui ne participent pas à la vie scolaire de leur enfant. Des parents ont également mentionné que le conseil scolaire devrait faire plus pour mobiliser les parents et trouver des moyens plus efficaces et

²³ McKenzie, Kwame, « Racism, Health and What You Can Do About It ». Blogue. *Building Healthy Communities*. Wellesley Institute, 24 février 2015. Source : <https://www.wellesleyinstitute.com/health/racism-health-what-you-can-do-about-it/>

²⁴ Organisation de coopération et de développement économiques (2008). *Dix mesures pour une éducation équitable* (Synthèse). Source : <http://www.oecd.org/fr/education/scolaire/40176925.pdf>.

²⁵ Leithwood, Kenneth (2013). *Strong Districts & Their Leadership*, Council of Ontario Directors of Education et Institut de leadership en éducation, Toronto, Ontario.

accessibles de faire participer les parents qui sont de nouveaux arrivants et qui, souvent, ne connaissent pas le système scolaire ou ont peur d'interagir avec les enseignants et les représentants du conseil scolaire.

Les élèves nous ont également exprimé leur frustration devant le manque d'engagement significatif et de communication avec le PDSB. On nous a mentionné que, trop souvent, les décisions importantes touchant directement les élèves sont prises sans même avoir sollicité leur avis ou leurs commentaires. Les deux élèves agissant comme conseillers au sein du conseil scolaire sont actifs et font un travail remarquable, mais en même temps, on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils représentent tous les élèves d'un conseil scolaire aussi vaste et diversifié. Au cours de l'examen, nous avons eu l'honneur de dialoguer avec des élèves de différentes communautés de Peel et avons été impressionnés et encouragés par leurs points de vue réfléchis et leurs suggestions éclairées.

Selon une étude parrainée par la Metcalf Foundation, les jeunes Noirs de Toronto sont susceptibles de faire partie des taux élevés de travailleurs pauvres²⁶. Nous savons que l'expérience des élèves au sein du système d'éducation a des effets à long terme sur le bien-être personnel, économique, sociétal et social. Les données du PDSB montrent clairement que les jeunes Noirs, en particulier les jeunes hommes, font l'objet d'un nombre disproportionné de suspensions, d'expulsions, d'exclusions et de groupements par aptitudes. Les élèves, les parents et les enseignants nous ont mentionné que le groupement par aptitudes, la marginalisation et le retrait des élèves des milieux d'apprentissage ont des effets néfastes sur leur estime personnelle et leur sentiment d'appartenance. Nous sommes collectivement responsables des enfants et des élèves de race noire, et c'est notre devoir de changer les mentalités et de remédier aux problèmes systémiques pour améliorer les résultats des élèves. Nous ne souhaitons plus entendre des élèves nous dire, comme ça a été le cas au cours de l'examen : « Pourquoi j'essayerais si en fin de compte, malgré tout ce que je fais, je vais échouer? »

La structure organisationnelle actuelle du PDSB et ses mesures de déclaration et de responsabilisation ne témoignent pas d'une volonté d'éradiquer le racisme envers les Noirs. En effet, tous les élèves qui subissent les effets néfastes des pratiques, des politiques et de la culture actuelles du conseil scolaire ne reçoivent pas l'éducation à laquelle ils ont droit. Pour élaborer une approche systémique en matière d'équité, il faut à la fois reconnaître la nécessité de réexaminer les méthodes actuelles d'enseignement, de réussite et de discipline et s'attaquer directement à l'ensemble des inégalités potentielles²⁷. Il est évident que la mission du conseil scolaire visant à réduire les inégalités doit être redéfinie et clairement communiquée, et que des changements organisationnels et des mesures de responsabilisation doivent être établis pour apporter des changements significatifs à l'ensemble du système. Une personne que nous avons rencontrée nous a mentionné ceci : « [traduction] C'est une chose d'affirmer que nous croyons en l'équité parce que nous prenons toutes ces mesures, mais quand on creuse un peu, on constate qu'il n'y a aucune

²⁶ Stapleton, J., James, C. et Kofi, H. (2019). *The Working Poor in the Toronto Region : A Closer Look at the Increasing Numbers*. Toronto : Toronto Foundation, page 38. Source : <https://metcalffoundation.com/site/uploads/2019/11/Working-Poor-2019-NEW.pdf>.

²⁷ Scheetz, M. et Senge, P. (2016). *Systemic Change and Equity. Equity Centered Capacity-Building : Essential Approaches for Excellence and Sustainable School System Transformation*. Equity-Centered Capacity Building Network (ECCBN). Source : <https://capacitybuildingnetwork.org/article3/>.

vérification et aucune mesure de responsabilisation. » Nous espérons que les recommandations que nous proposons dans le présent rapport profiteront non seulement aux élèves noirs du PDSB, mais aussi à tous les élèves qui sont touchés par les structures, les pratiques et les politiques qui favorisent les disparités, car nos recommandations exigent qu'une attention prioritaire soit accordée à la mise en place de mesures de vérification de la responsabilisation.

Le petit nombre d'éducateurs et de dirigeants qui ont témoigné estimaient que les plaintes constantes de racisme exprimées par la communauté n'étaient pas utiles, étaient exagérées et ne reflétaient pas *leur* réalité au PDSB. Ces personnes étaient d'avis que les plaintes de racisme répétées, en particulier lors des réunions du conseil scolaire, n'avaient pas pour effet d'améliorer les conditions de vie et donnaient l'impression d'entendre toujours la même cassette de blâmes et de critiques envers le PDSB. Même au niveau des administrateurs supérieurs du conseil scolaire, nous avons observé des signes d'opposition à la formation sur le racisme envers les Noirs, entendu des personnes personnellement offensées devant l'offre de formation sur le racisme envers les Noirs et constaté un refus de reconnaître l'importance considérable d'une telle formation. Ces personnes semblaient considérer les préoccupations de la communauté relativement au racisme comme des attaques ou du dénigrement envers le PDSB, et certaines d'elles ont même déclaré que les plaintes de racisme calomniaient injustement leurs rôles et leur travail au sein du PDSB.

Il est regrettable que ces éducateurs, dirigeants et conseillers n'aient pas été en mesure d'entendre ou de déceler la discrimination systémique délétère²⁸ qui accentue les récits actuels de la communauté au sujet des préjugés et des torts causés. Nous exhortons les dirigeants et la communauté du PDSB à se réunir pour commencer le travail qui s'impose visant à dire et à entendre la vérité sur les agissements et l'ampleur du racisme au sein du PDSB. Ce n'est qu'après avoir entendu ces vérités, reconnu les mythes et accepté la responsabilité que le conseil scolaire pourra élaborer des mesures correctives, comme des tentatives de réconciliation et l'établissement de paramètres pour évaluer les progrès et le succès des relations au sein de la communauté. Nous espérons que le présent rapport, fourni à titre de documentation concrète sur le racisme envers les Noirs au sein du conseil scolaire et de témoignages des élèves, des parents, du personnel et des membres de la communauté, permettra aux communautés noires de commencer à collaborer positivement avec le PDSB afin de déployer les efforts nécessaires pour donner suite aux recommandations que nous proposons pour éradiquer le racisme et les inégalités systémiques.

²⁸ La politique de la Commission ontarienne des droits de la personne sur le racisme et la discrimination raciale (approuvée le 9 juin 2005) souligne qu'il existe un stéréotype répandu à l'égard des personnes racialisées qui détectent des problèmes de discrimination; ces personnes seraient hypersensibles, intrinsèquement hargneuses et antagonistes. Source : www.ohrc.on.ca/fr/politique-et-directives-sur-le-racisme-et-la-discrimination-raciale.

Racisme envers les Noirs – L'équité au PDSB

Les cadres administratifs, les directeurs d'école, les enseignants et la communauté en général nous ont affirmé à maintes reprises qu'il fallait réorganiser les portefeuilles en matière d'équité au sein de la haute direction. On nous a dit que la délimitation des portefeuilles et les relations de travail entre les ministères actuellement responsables de l'équité et du climat scolaire sont inefficaces, et qu'aucun des deux ministères n'est en mesure de lutter adéquatement contre le racisme envers les Noirs. Nous avons entendu parler du travail en vase clos, des relations rompues, du manque de cohérence, du chevauchement dans les travaux et les responsabilités, de l'instabilité dans les rôles de coordination et des autres obstacles à la progression d'un travail important. Manifestement, aucune mesure claire de responsabilité et de responsabilisation – dans les rôles, les fonctions, l'autorité et la mesure des résultats – n'a été établie lors des travaux accomplis par le PDSB en vue d'assurer l'équité.

De nombreux membres du personnel nous ont parlé de l'importance de favoriser la collecte de données sur les identités sociales des élèves et du personnel afin de fournir au conseil scolaire les points de référence nécessaires pour réduire les inégalités en matière d'emploi et d'éducation et, plus particulièrement, offrir des services de soutien aux élèves et élaborer des programmes d'études. Cependant, plusieurs administrateurs nous ont également affirmé qu'il y avait à la fois un manque de données et un manque de capacité à utiliser ces données pour mettre en place des initiatives d'équité dans l'ensemble du système. Nous avons entendu parler de « paralysie décisionnelle » souvent justifiée par l'affirmation « nous ne disposons pas des données requises ».

Nous savons que le conseil scolaire a maintenant accès à des données grâce au recensement des élèves réalisé en 2018. Nous recommandons que le conseil scolaire continue d'effectuer des recensements des élèves et du personnel à intervalles réguliers, et de veiller à ce que les données soient régulièrement utilisées et communiquées en vue d'éclairer la prise de décisions sur les politiques, les programmes et les initiatives du conseil scolaire. La collecte, l'analyse et l'utilisation de ces données appuieront les efforts du conseil scolaire pour remédier aux inégalités de manière systémique.

Nous n'avons constaté qu'une faible adoption d'approches volontaires et efficaces de renforcement des capacités chez le personnel enseignant visant à déceler toute forme de racisme et de discrimination et à y remédier. La formation sur le racisme envers les Noirs a été inefficace au PDSB. Nous avons entendu de nombreuses critiques et parfois même, une vive résistance, y compris de la part des conseillers, à la formation sur le racisme envers les Noirs. Nous croyons que ce conflit qui persiste au sein du conseil scolaire entre « le cœur et l'esprit » et « le blâme et la honte » devrait prendre fin. Nous sommes également d'avis que l'accent devrait être mis sur les résultats disproportionnés de certains élèves du PDSB et sur les mesures proactives qui permettront de les améliorer.

À tous les niveaux, la formation doit s'appuyer fortement sur l'établissement de la responsabilisation en vue de modifier les résultats inéquitables des enfants et des jeunes de race noire, ce que montrent très clairement les propres données du conseil scolaire. Cela signifie que, à tous les niveaux, le PDSB doit s'attaquer aux obstacles organisationnels et comportementaux qui nuisent à la réussite des élèves, et les modifier. Tant la culpabilité que le déni ne permettront pas d'atteindre les objectifs visant à combler les écarts dans les

résultats. Seules la détermination et l'acceptation objective de la perte de potentiel le permettront.

L'incapacité du PDSB à concevoir et à soutenir la mise en œuvre durable de l'initiative *We Rise Together* révèle aussi l'absence de structures et de responsabilités organisationnelles pour lutter contre le racisme envers les Noirs. Pratiquement toutes les personnes que nous avons rencontrées durant l'examen – des élèves, des membres du personnel et de la communauté – considèrent que le conseil scolaire ne donne plus la priorité à cette initiative et que la mise en œuvre du programme a été incohérente et n'a pas reçu l'appui soutenu de la direction du conseil scolaire. On nous a dit qu'il était devenu difficile de soutenir le programme et d'offrir une formation appropriée au personnel en raison du roulement de personnel responsable de la coordination avec le conseil scolaire. Nous avons appris que les mesures de responsabilisation intégrées au programme étaient insuffisantes et que la capacité d'évaluer les résultats était nulle ou faible. Personne ne semblait avoir une idée claire de la façon de mesurer les progrès et de savoir si le programme fonctionnait et qu'il permettait d'aider les élèves noirs de sexe masculin.

III. Gouvernance et leadership

Le PDSB est gouverné par douze conseillers scolaires élus démocratiquement et le Conseil actuel n'a pas encore atteint la moitié de son mandat de quatre ans. Quatre des conseillers scolaires en sont à leur premier mandat, et les huit autres ont accompli deux mandats ou plus au sein du conseil scolaire. Lorsque nous avons commencé notre examen au début de décembre 2019, le conseil scolaire venait d'élire son président et son vice-président, et les deux personnes élues occupaient pour la première fois ces fonctions. Deux élèves, élus par leurs pairs pour un mandat d'un an, agissent à titre de conseillers scolaires. Les conseillers scolaires du PDSB administrent l'un des conseils scolaires dont la population est la plus diversifiée de la province, et la municipalité de Peel est l'une des régions où la population, et notamment les groupes racialisés, croissent le plus rapidement au Canada.

Du côté du personnel du PDSB, le seul représentant de rang élevé qui a un rapport direct avec les conseillers scolaires est le directeur de l'éducation. Le directeur est à la tête de près de 17 000 employés, y compris trois directeurs adjoints et une équipe de direction de plus de 30 personnes. Le PDSB compte plus de 155 000 élèves répartis dans 257 écoles.

Dans le cadre du présent examen, on nous a demandé de formuler des observations sur le rendement des conseils scolaires et du directeur de l'éducation quant à l'accomplissement de leurs fonctions respectives et au respect de leurs responsabilités prévues dans la loi, les règlements, les politiques et les lignes directrices. On nous a aussi demandé de formuler des observations sur le degré de coopération entre les conseillers scolaires, et entre ceux-ci et le directeur de l'éducation. Bien que la section précédente de ce rapport présente nos observations sur les obstacles systémiques en matière d'équité et le racisme envers les Noirs, conformément à notre mandat, nous ferons aussi des commentaires d'ordre général sur le rendement des conseillers scolaires et du directeur de l'éducation en réaction à ces questions.

Le Conseil

Les conseillères et conseillers scolaires jouent un rôle essentiel dans la gouvernance des conseils scolaires de l'Ontario. Ils sont élus pour administrer le conseil scolaire dans l'intérêt primordial de *tous* les élèves de leur territoire de compétence et au nom des communautés qu'ils servent. Bien que la *Loi sur l'éducation* ne confère aucun pouvoir individuel aux conseillers scolaires, ceux-ci sont légalement responsables des décisions collectives du conseil scolaire et de la prestation et de la qualité des services éducatifs devant le public²⁹.

Le *Guide to Good Governance Guide*³⁰, une ressource clé pour les conseillers scolaires de la province, énonce les principales responsabilités des conseillers scolaires, y compris le rendement financier et opérationnel du conseil scolaire, le rendement scolaire des élèves, et le bien-être des élèves et du personnel. Le Guide précise que les conseillers scolaires ont la responsabilité d'informer efficacement les parents et la communauté du rendement du conseil scolaire et des mesures prises pour améliorer les résultats. Les conseillers scolaires sont aussi responsables de l'embauche et de l'évaluation du rendement du directeur de l'éducation, une responsabilité importante étant donné le double rôle du directeur à la fois comme chef de la direction et chef de la direction de l'éducation du conseil scolaire.

Les conseillers scolaires du PDSB ont de sérieuses difficultés à gouverner efficacement, et nous sommes très préoccupés de sa capacité à respecter ses obligations prévues dans la *Loi sur l'éducation*. Durant l'examen, aucun élément de preuve n'a été fourni pour montrer que les conseillers scolaires ont une compréhension et une connaissance appropriées du rôle qu'ils jouent à titre d'administrateurs du PDSB. Étant donné les hostilités déclarées et les modes de dysfonctionnement, nous avons peu confiance dans la capacité des conseillers scolaires à se situer par rapport aux problèmes urgents et complexes auxquels ils font face. Nous n'avons pas constaté l'existence d'une capacité collective à assurer une gouvernance efficace dans le contexte des profondes divisions et du chaos au sein du conseil scolaire.

Dysfonctionnement et divisions

Le conseil scolaire est dysfonctionnel, et les relations difficiles nuisent à la capacité des conseillers scolaires de travailler ensemble de manière respectueuse et collaborative. On nous a dit que le manque de respect entre les conseillers scolaires et entre ceux-ci et le personnel était courant et que ce comportement déshonorant est typique des réunions publiques. Les conseillers scolaires rejettent les uns sur les autres la responsabilité des problèmes que rencontre le conseil scolaire, sans considérer leur propre responsabilité dans les dissensions. Des conseillers scolaires nous ont dit qu'ils ne voulaient pas travailler avec certains conseillers et qu'ils refusaient de les rencontrer à l'extérieur des réunions publiques du conseil scolaire. L'incapacité des conseillers scolaires à assurer la confidentialité des questions débattues au conseil et des renseignements personnels est préoccupante et est la preuve de l'inefficacité des pratiques de gouvernance.

²⁹ Ontario Public School Boards' Association (2018). *Guide to Good Governance 2018-2022*. Toronto. Source : <https://www.opsba.org/opsbas-guide-to-good-governance-2018-2022>.

³⁰ OPSBA (2018), page 41.

Il semble y avoir une incapacité – et même une réticence – parmi les conseillers scolaires à travailler ensemble pour résoudre les problèmes qui divisent le conseil scolaire. Les nombreuses plaintes relatives aux droits de la personne déposées par les conseillers scolaires à l'encontre d'autres conseillers scolaires sont un indice de ce dysfonctionnement. Le nombre de plaintes relatives au code de conduite que les conseillers scolaires ont déposées les uns contre autres est aussi déconcertant; c'est comme si les conseillers scolaires se servaient de leur code de conduite comme d'une arme. Il y a peu de doute que les mauvaises relations entre les conseillers scolaires ont une incidence négative sur leur capacité à prendre des décisions équilibrées, justes et éthiques dans l'intérêt primordial des élèves du PDSB.

Ce dysfonctionnement a très certainement miné la confiance du public envers la communauté du PDSB. La plupart des gens à qui nous avons parlé nous ont dit que leur confiance dans la capacité des conseillers scolaires d'assumer la gouvernance était nulle ou limitée. On nous a dit que les réunions des conseillers scolaires étaient souvent le théâtre de disputes et que le manque de respect entre les conseillers scolaires et entre ceux-ci et les membres du public était courant. Les membres de la communauté sont contrariés par le manque de sensibilité, l'inaction et la prise de décisions contestables, alors que des motions sont reportées ou restent sans réponse malgré les nombreuses délégations entendues. Les conseillers scolaires doivent s'engager de manière stratégique auprès des familles, des organismes communautaires et d'autres intervenants clés afin d'accroître l'efficacité des efforts de collaboration visant à soutenir la réussite sociale et scolaire des élèves³¹. Nous n'avons guère vu le signe d'un tel engagement.

Nécessité de renforcer les capacités et d'offrir une formation professionnelle

Une gouvernance efficace exige que les conseillers scolaires connaissent leurs rôles et leurs responsabilités et qu'ils travaillent selon des cadres législatifs et stratégiques pertinents. Le leadership éthique exige que les conseillers scolaires fassent preuve d'intégrité et de professionnalisme et qu'ils acceptent d'exercer leur fonction d'administrateurs dans l'intérêt de tous les élèves. Un conseil scolaire qui se préoccupe d'équité connaît ses élèves et sa communauté, et « informe et mobilise la communauté dans le but de susciter un sentiment d'urgence dans la communauté et dans le système afin que tout soit fait pour que chaque élève réussisse à l'école [traduction]³² ».

Il ne semble pas que les conseillers scolaires aient une compréhension raisonnable des principes d'une bonne gouvernance. De plus, nous ne sommes pas convaincus qu'ils exercent leur fonction d'administrateurs efficacement et dans l'intérêt de tous les élèves du PDSB. Après avoir examiné les ordres du jour et les documents des réunions des conseillers scolaires et avoir écouté attentivement l'enregistrement audio de nombreuses réunions, nous avons peu de preuves que les réunions se déroulent de manière ordonnée et respectueuse et qu'elles traitent principalement de questions relatives aux élèves. Alors que les réunions devraient être l'occasion de s'informer, et d'établir et de développer des relations, les membres de la communauté sont au contraire souvent déçus par des règles qui semblent

³¹ Leverett, Larry (2016). « Systems Change and Governance: School Boards That Lead for Equity. » *Equity Centered Capacity-Building: Essential Approaches for Excellence and Sustainable School System Transformation*. Equity-Centered Capacity Building Network (ECCBN). Source : <https://capacitybuildingnetwork.org/article10/>.

³² Leverett (2016).

arbitraires et rigides pour les délégations. Des délégués qui font part de leur colère et de leur frustration risquent ainsi de nuire à leur message.

Tous les conseillers scolaires ont reconnu qu'ils avaient reçu une formation inadéquate sur les règlements, le code de conduite et les principales politiques et procédures du PDSB et qu'ils continuent à avoir de la difficulté à faire la différence entre les activités de gouvernance et les activités du conseil scolaire. La capacité des conseillers scolaires à assurer la gouvernance est limitée par l'incapacité du PDSB à donner une orientation complète aux conseillers scolaires nouvellement élus ainsi qu'une formation professionnelle continue, des conseils en matière de gouvernance et du soutien. Lors de leur première réunion publique, les nouveaux conseillers scolaires semblaient avoir été parachutés avec une orientation minimale. En tant qu'administrateurs de l'un des conseils scolaires les plus diversifiés sur le plan racial, culturel et socioéconomique de la province, les conseillers scolaires du PDSB devraient recevoir une formation professionnelle qui leur permettrait de mieux comprendre la complexité des problèmes qui leur sont soumis, particulièrement en ce qui concerne leurs obligations en matière des droits de la personne. Les conseils scolaires qui se préoccupent d'équité – comme le devrait le PDSB – devraient chercher à comprendre « comment le racisme et d'autres pratiques de marginalisation influent sur l'accès, les possibilités et les résultats [...] pour mieux étayer l'élaboration des politiques, les pratiques d'affectation des ressources, les systèmes de formation professionnelle, les approches en matière de ressources humaines ainsi que les politiques et les processus de reddition des comptes [traduction]³³ ». Sans un soutien de base immédiat en matière de gouvernance et un plan de formation professionnelle à long terme qui donneraient aux conseillers scolaires les connaissances nécessaires pour s'attaquer efficacement à la complexité des iniquités systémiques, les élèves, les parents et les communautés du PDSB ne seront pas bien servis.

Nous ressentons le besoin de nous prononcer de façon plus précise sur la méconnaissance de la politique n° 51 sur les droits de la personne qu'ont les conseillers scolaires, surtout si l'on tient compte du contexte dans lequel cet examen a été convoqué. Nos entrevues avec les conseillers scolaires et certains cadres supérieurs ont révélé une grave méconnaissance de la portée et de l'objet de la politique n° 51 sur les droits de la personne du PDSB et des principes des droits de la personne de manière plus générale. Il est vraiment inquiétant que des gens qui occupent les postes de direction les plus élevés au sein du deuxième conseil scolaire en importance au pays ne semblent pas saisir l'importance de bien comprendre les protections et les responsabilités en matière de droit de la personne, à plus forte raison de soutenir et de promouvoir les principes d'équité et une culture des droits de la personne.

Certains conseillers scolaires ne savent comment faire un recoupement entre leurs responsabilités aux termes de leur code de conduite et leurs obligations relatives aux droits de la personne et la mise en œuvre élargie de la politique n° 51 sur les droits de la personne du PDSB (les versions de 2013 et de 2019). Par exemple, quelques conseillers scolaires ignoraient que, aux termes de la politique n° 51 et conformément aux principes fondamentaux des droits de la personne, l'intention importe rarement afin d'établir si une remarque faite sur le mode de la plaisanterie contrevient au *Code des droits de la personne de l'Ontario*, particulièrement lorsque les blagues sont fondées sur des stéréotypes raciaux.

³³ Leverett (2016).

En outre, certains conseillers scolaires et administrateurs du PDSB n'ont pas apprécié qu'une discussion entre un membre du Conseil et un cadre supérieur du PDSB, qui s'étaient réunis pour travailler pour le conseil scolaire et qui parlaient d'une école du PDSB, soit susceptible « en matière d'emploi » et « en matière de services » de correspondre à la définition du *Code des droits de la personne de l'Ontario*. Bon nombre de conseillers scolaires n'ont pas semblé mesurer l'importance de leurs devoirs de « défendre la dignité de sa fonction et se comporter de manière professionnelle en tout temps, particulièrement au moment d'assister aux événements du conseil scolaire et dans les installations du conseil scolaire [traduction] », conformément au code de conduite du PDSB³⁴.

Par ailleurs, les conseillers scolaires n'ont pas semblé comprendre le rôle joué par le commissaire à l'intégrité, l'étendue de ses responsabilités ou les conséquences de recevoir le rapport du commissaire à l'intégrité sur l'incident à la McCrimmon Middle School³⁵. La plupart des conseillers scolaires ont indiqué ne pas savoir ce que signifiait la réception d'un rapport pour le Conseil ni s'ils avaient l'option de ne pas recevoir le rapport du commissaire à l'intégrité. À cet égard, les membres du conseil n'ont pas semblé tenir compte, ou ils l'ignoraient, de la capacité d'un membre à présenter « une demande en vertu de la *Loi sur la procédure de révision judiciaire* pour obtenir une révision judiciaire des suites données à une plainte à l'encontre d'un membre du conseil scolaire par le commissaire à l'intégrité³⁶ [traduction] ». Il aurait fallu offrir un soutien de base et des conseils en matière de gouvernance aux membres du Conseil pour leur donner les moyens de prendre des décisions éclairées et une telle omission, particulièrement dans le cadre d'enjeux importants comme le cas qui nous occupe, n'a fait qu'exacerber un problème déjà troublant.

Exercice des fonctions

La *Loi sur l'éducation* oblige le Conseil à surveiller et à évaluer le rendement du directeur de l'éducation dans l'exercice de ses fonctions en vertu de la *Loi sur l'éducation* et dans l'atteinte des objectifs du plan pluriannuel du PDSB. Il s'agit d'une des responsabilités clés du Conseil, et l'association provinciale qui représente les conseils scolaires de langue anglaise encourage les conseillers scolaires à mener des évaluations du rendement du directeur chaque année³⁷. Pour mettre en relief l'importance de cette responsabilité, la Corporation des services en éducation de l'Ontario, organisme qui représente tous les

³⁴ *Code of Conduct for Members of the Peel District School Board*, paragraphe 6.5. Source : <http://www.peelschools.org/trustees/codeofconduct/Pages/default.aspx>

³⁵ Certains dirigeants du PDSB estiment que les commentaires concernant « l'incident McCrimmon » ont aggravé les problèmes actuels du conseil scolaire liés au racisme envers les Noirs. D'après le rapport du commissaire à l'intégrité, un conseiller scolaire a fait référence aux élèves comme des « McCrimminals » et a parlé de l'école McCrimmon Middle School en l'appelant « McCrimminal » pour exprimer les difficultés rencontrées par les élèves à s'adapter à l'école secondaire dans ce que le commissaire à l'intégrité a qualifié de conversation « privée » au cours de la pause du dîner. Nous sommes conscients qu'un membre du Conseil racialisé a exprimé ses craintes que l'emploi du terme « McCrimminal » fût inapproprié. Nous savons également que le membre du Conseil racialisé a soulevé la question avec les autres conseillers scolaires derrière des portes closes, mais qu'aucune excuse n'est venue du conseiller scolaire ayant fait ces commentaires avant que l'affaire éclate, auquel moment des excuses ont été présentées par l'intermédiaire du *Toronto Star*.

³⁶ *Code of Conduct for Members of the Peel District School Board - Appendix 2: Complaints Protocol - Integrity Commissioner*. Source : <http://www.peelschools.org/trustees/codeofconduct/Pages/default.aspx>

³⁷ OPSBA (2018), page 48.

conseillers scolaires et directeurs de l'éducation dans la province, consacre un module d'apprentissage entier aux processus d'évaluation pour bien orienter les conseils et souligne les pratiques exemplaires pour éclairer l'évaluation du rendement de la direction, y compris le recours à un outil d'évaluation tous azimuts pour recueillir de manière confidentielle les commentaires de diverses parties prenantes, comme les cadres supérieurs, les membres du Conseil, les présidents des comités, les élèves, les parents et les représentants du personnel et bien d'autres³⁸.

Le directeur de l'éducation du PDSB occupe cette fonction depuis juillet 2017. Il n'a pas fait l'objet d'une évaluation du rendement tous azimuts depuis qu'il a été recruté à ce poste.

Nous comprenons que, à ce jour, le Conseil n'a pas été en mesure de réaliser l'évaluation du directeur. Jusqu'à la nomination du directeur de l'éducation actuel, le Conseil effectuait cette évaluation à l'interne. Au printemps 2019, les conseillers scolaires ont décidé de retenir les services d'une entreprise externe pour diriger l'évaluation indépendante du rendement du directeur, car il est courant au sein de grands organismes d'avoir recours à un consultant indépendant pour appuyer le processus d'évaluation. Le processus d'obtention des services d'une entreprise indépendante afin d'exécuter ce mandat a posé problème. On nous a dit que le comité mis sur pied pour élaborer une demande de propositions (DP) excluait les membres du Conseil racialisés et, par conséquent, qu'il n'était pas représentatif de l'ampleur des problèmes auxquels le conseil scolaire est confronté; de nombreux conseillers scolaires avec lesquels nous avons discuté n'étaient pas d'avis que cela posait problème.

Une DP a finalement été lancée en septembre 2019, et le conseil scolaire a reçu des propositions de services. À ce jour, les conseillers scolaires n'ont pas classé l'évaluation du rendement du directeur parmi les priorités. Il s'agit d'une des responsabilités principales du Conseil, et l'incapacité à choisir une entreprise et à réaliser l'évaluation du directeur révèle encore davantage le dysfonctionnement qui a cours au sein du conseil scolaire. Il montre également que le Conseil est incapable de s'acquitter d'une responsabilité clé prévue dans la *Loi sur l'éducation*, malgré le vaste soutien qui lui est offert en matière de perfectionnement professionnel.

Selon la *Loi sur l'éducation*, les conseillers scolaires sont tenus de laisser la gestion quotidienne du conseil à son personnel, par l'intermédiaire du directeur de l'éducation du conseil. Cette obligation juridique reflète une caractéristique clé d'un conseil efficace – l'accent mis sur la politique de gouvernance³⁹. Cependant, on nous a mentionné que des membres du PDSB se mêlent souvent des questions opérationnelles et qu'ils participent régulièrement aux travaux des comités de recrutement ou de promotion pour les postes de directeurs d'école et d'agents de supervision. Il nous a aussi été indiqué que les conseillers scolaires avaient tenté d'influencer le recrutement dans d'autres secteurs du conseil scolaire, notamment les éducateurs et éducatrices de la petite enfance et le personnel administratif. Nous avons entendu les préoccupations relatives aux interventions inappropriées de

³⁸ Corporation des services en éducation de l'Ontario. (Juin 2019). Une gouvernance efficace pour les conseils scolaires – Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires, module 5 : L'évaluation du rendement de la direction de l'éducation. Source :

<http://modules.ontarioschooltrustees.org/Modules/05-Director-of-education.aspx?lang=fr>.

³⁹ Leithwood (2013).

conseillers scolaires dans le processus de traitement des griefs et appris que de tels comportements étaient devenus la norme au fil des ans.

Relation entre le Conseil et le directeur de l'éducation

Le Conseil et le directeur de l'éducation travaillent en partenariat à la tête du système scolaire, et il est essentiel pour assurer une gouvernance efficace qu'ils puissent établir une relation de travail positive et fructueuse axée sur un soutien mutuel⁴⁰. Une gouvernance efficace et robuste nécessite une « relation de confiance, de respect et de collaboration entre le conseil et la direction » afin de contribuer à « un environnement dynamique qui encourage la confiance et la compétence⁴¹ ».

Le Conseil du PDSB et le directeur de l'éducation ont noué une relation courtoise qui semble, en grande partie, empreinte de respect. Toutefois, nous n'avons observé entre le Conseil et le directeur aucune trace de la relation symbiotique qui est essentielle à une gouvernance efficace du conseil scolaire. Il est évident que le Conseil ne se voit pas offrir la formation, le soutien et l'orientation qui est, de toute évidence, requise, et cette tâche incombe ultimement au directeur. En effet, une relation axée sur l'entraide, le respect et la collaboration entre un Conseil et un directeur de l'éducation permet aux conseils de manœuvrer avec succès dans des situations difficiles.

Directeur de l'éducation et haute direction

Le directeur de l'éducation est le principal haut dirigeant du volet administratif du conseil scolaire et, en tant que chef de la direction et chef de la direction de l'éducation, le directeur a le mandat de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Il incombe également aux directeurs de mettre en œuvre l'ensemble des politiques du conseil scolaire et de gérer tous les aspects des activités du conseil scolaire. Tout le personnel du conseil scolaire rend compte, directement ou indirectement, au directeur de l'éducation.

L'équipe de haute direction du conseil scolaire est composée du directeur de l'éducation et de trois directeurs associés. Le directeur associé des Services de soutien à l'enseignement et à l'équité chapeaute de nombreux portefeuilles, dont l'équité, le curriculum et les services de soutien aux ressources humaines; le directeur associé des services de soutien aux écoles a la responsabilité de plusieurs portefeuilles, notamment le climat, le développement du leadership et les bureaux extérieurs; et le directeur associé des services de soutien opérationnel supervise les portefeuilles relatifs aux contrôles financiers, aux infrastructures et à la technologie de l'information. Le bureau du directeur compte également un service des

⁴⁰ Corporation des services en éducation de l'Ontario. (Septembre 2019). Une gouvernance efficace pour les conseils scolaires – Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires, module 4 – Des intérêts et un objectif communs : les relations au sein des conseils scolaires. Source : <https://modules.ontarioschooltrustees.org/Modules/04-Relationships-in-school-boards.aspx?lang=fr>.

⁴¹ Conseil ontarien des directions de l'éducation. (30 juin 2011). *La relation entre la conseillère/le conseiller scolaire et la directrice/le directeur de l'éducation*. (Avis n° 2). Source : http://www.ontariodirectors.ca/CODE_Advisories/Downloads/Fr/CODE%20Advisory%20French%20No%202_D2.pdf.

communications et des relations externes, qui supervise l'ensemble des relations avec les médias, des relations publiques et des communications du PDSB.

Le PDSB a mis sur pied un Commissariat des droits de la personne en décembre 2018. Le commissaire des droits de la personne relève directement du directeur de l'éducation et est considéré comme un cadre du bureau du directeur. Le rôle du commissaire des droits de la personne est de se présenter comme une partie neutre et d'agir pour le compte des élèves, du personnel et de la communauté élargie du PDSB sur les enjeux touchant les droits de la personne. Il incombe au Commissariat des droits de la personne de traiter les plaintes relatives aux droits de la personne, de fournir des conseils confidentiels et neutres sur de tels enjeux aux élèves, au personnel et aux familles, de superviser les politiques et procédures du PDSB sur les droits de la personne, de mettre en œuvre la formation et les activités du conseil scolaire sur le sujet et de s'occuper des obstacles systémiques qui entravent la progression des élèves et du personnel.

Dans le cadre de cet examen, nous avons parlé à tous les membres de l'équipe de direction ainsi qu'à tous les surintendants de l'éducation. Nous avons également parlé à bon nombre de responsables de services, cadres et membres du Commissariat des droits de la personne. Au début de cet examen, nous avons conscience des tensions entre les membres de l'équipe de haute direction; certains problèmes avaient été évoqués dans les médias et étaient bien connus dans la communauté. Il est évident que le dysfonctionnement important de la haute direction du PDSB a fortement nui à sa capacité de diriger l'organisation. Nous souhaitons commenter particulièrement les relations entre les membres de l'équipe de haute direction et la culture qui prévaut dans ce lieu de travail.

Relations entre les membres de l'équipe de haute direction

De nombreux participants ont parlé du dysfonctionnement de l'équipe de haute direction, plus particulièrement au sein du bureau du directeur. Quelques personnes ont mentionné que le dysfonctionnement durait depuis longtemps et que certains aspects de ce dysfonctionnement précédaient la haute direction actuelle. Cependant, bien d'autres personnes ont reconnu que certains incidents survenus au cours de la dernière année avaient exposé publiquement les tensions entre les hauts dirigeants et entre la haute direction et le Conseil. Les tensions entre le directeur de l'éducation et le directeur associé des Services de soutien à l'enseignement et à l'équité sont particulièrement palpables et se sont insinuées dans les activités du bureau. Selon nous, il semble que cela a créé des tensions au sein du Conseil alors que les conseillers scolaires ont agi de manière inappropriée et se sont divisés en camps au sujet des désaccords dans le bureau du directeur.

Peu d'entre eux ont affirmé avoir confiance en l'équipe de haute direction. Bon nombre croient que les relations professionnelles et la structure organisationnelle du bureau du directeur ont passé le point de non-retour. Plusieurs membres de la haute direction nous ont mentionné qu'ils avaient l'impression de devoir choisir leur camp dans ce conflit. Certains ont suggéré que le dysfonctionnement ne vient pas d'une seule personne et recommandé le retrait de l'équipe complète de haute direction et que la structure soit démantelée et entièrement reconstruite. Il est évident selon nous que les relations professionnelles sont atteintes, que la structure actuelle n'est plus viable et que le PDSB aura besoin de changements profonds pour fonctionner et s'acquitter de son mandat en matière d'équité.

Culture de la peur

Une « culture de la peur » est ressentie à tous les niveaux de l'organisation, de la haute direction du bureau central aux enseignants, aux directeurs et aux directeurs adjoints des écoles. La plupart des membres du personnel ont mentionné la culture de la peur qui prévaut dans l'organisation. Les gens ont peur des représailles, surtout relativement aux embauches et aux promotions, mais aussi pour avoir parlé, avoir pris des initiatives, avoir remis des décisions en question et même avoir participé au présent examen. La plupart des directeurs qui ont communiqué avec nous avaient peur de le faire, puisqu'ils avaient l'impression d'avoir reçu une directive d'un haut dirigeant local des directeurs pour qu'ils ne participent pas à l'examen ainsi que des avertissements qu'ils ne devaient pas parler publiquement contre le PDSB.

Un certain nombre d'éducateurs noirs, y compris des personnes qui avaient été affectées à des postes au sein du conseil scolaire central, nous ont dit qu'ils avaient été rétrogradés lorsqu'ils ont dénoncé la suprématie blanche et l'oppression au sein de l'organisation. Bon nombre d'enseignants, de directeurs et de membres du personnel de ressource nous ont dit avoir été réprimandés, ciblés, menacés, ostracisés, surveillés ou marginalisés pour avoir appuyé des élèves et collègues noirs et des initiatives qui appuyaient spécifiquement des élèves et des membres du personnel noirs. Plusieurs personnes ont confirmé que des cadres leur avaient dit que leur « activisme » racial allait nuire à leur carrière parce que cette défense des droits serait considérée comme une critique de la « marque » du PDSB.

Cette culture de la peur a eu une incidence sur des relations dans toute l'organisation. Des membres du personnel qui ont toujours eu une bonne relation avec leurs supérieurs et leurs pairs nous ont dit qu'ils étaient maintenant réticents à demander des conseils ou du soutien. Ces fractures des relations ont eu une incidence défavorable sur l'environnement de travail, et des membres du personnel à tous les niveaux de l'organisation nous ont dit qu'ils ne pouvaient plus accomplir leur travail de manière efficace. Nous avons notamment entendu dire que certaines structures de signalement au sein du bureau du directeur et dans les services centraux ont été réarrangées en raison des relations tendues et troublées et que certains membres du personnel ont peur de rencontrer des collègues sans la présence d'un témoin.

Les peurs de représailles ont été soulignées par l'omission notable d'un concept important en matière de droits de la personne, soit celui de représailles, dans la politique n° 51 sur les droits de la personne. Une simple lecture de la politique n° 51 sur les droits de la personne révèle que le document ne contient pas de déclaration ni d'assurance concernant la protection contre les représailles. Une politique sur les droits de la personne devrait mentionner explicitement que les membres de la communauté sont protégés contre les représailles pour avoir fait valoir ou appliqué les droits de la personne. Il s'agit d'une protection cruciale des droits de la personne, et elle doit être formulée à la fois comme un *droit* et comme une *responsabilité* incombant particulièrement aux cadres. Bien que la procédure opérationnelle 1 du Commissariat des droits de la personne parle des représailles, la politique n° 51 ne mentionne pas les droits de la personne relativement aux représailles.

La relation entre le commissaire des droits de la personne (aussi, le « commissaire ») et le directeur de l'éducation contribue à la culture de la peur, particulièrement l'impression

répandue que le commissaire manque d'indépendance. Il existe une forte perception que le commissaire des droits de la personne défend et protège les intérêts du directeur plutôt que ce qui est prévu dans la description de son mandat, c'est-à-dire qu'il doit traiter les plaintes internes relatives aux droits de la personne de manière neutre, confidentielle et juste, sans lien de dépendance avec la direction de l'organisation. Plusieurs personnes nous ont dit que le fait que le Commissariat des droits de la personne (aussi, le « Commissariat ») se trouve dans l'immeuble du bureau principal du PDSB, tout près du bureau du directeur, faisait en sorte qu'ils avaient peu confiance que le Commissariat agisse de manière impartiale ou qu'il soit disposé à traiter les dossiers de manière transparente et objective.

Il nous a souvent été dit que les membres du personnel n'avaient pas confiance envers les procédures de plainte internes du PDSB pour enquêter sur leurs préoccupations en matière de droits de la personne et les traiter avec objectivité, en raison de questions liées directement à la structure actuelle du Commissariat et au rôle du commissaire des droits de la personne. Malheureusement, un certain nombre de personnes ont laissé entendre que le Commissariat des droits de la personne est généralement considéré avec suspicion et qu'il existe une perception courante parmi les membres du personnel que le Commissariat protège le directeur. Certains attribuent leurs impressions négatives à la partialité exprimée dans les commentaires partagés par le Commissariat au sujet du bien-fondé de leur dossier en raison des délais s'ajoutant s'il était porté devant le Tribunal des droits de la personne et du pouvoir du Commissariat de rejeter des dossiers pour avoir omis de respecter un critère obscur. Dans la mesure où certaines personnes connaissaient le processus du Commissariat, elles étaient d'avis que les critères exigeants de celui-ci les empêchaient de faire valoir leurs préoccupations.

Nous avons entendu de nombreux témoignages de familles, d'enseignants, de membres du personnel et d'administrateurs qui ne savaient rien au sujet du Commissariat des droits de la personne du PDSB et qui ne comprenaient pas ce qu'il faisait pour appuyer les élèves et les membres du personnel. Bon nombre de membres de la communauté ne savaient pas que le PDSB disposait d'un organisme chargé de traiter les plaintes et offrant des services d'enquête et de médiation. Comme il a été mentionné précédemment, les personnes qui connaissaient le Commissariat ont exprimé leur déception et leur scepticisme à son sujet. Nous sommes donc préoccupés par le fait que le Commissariat des droits de la personne n'accomplisse pas sa fonction prévue et que, à certains égards, le Commissariat a agi hors des principes décrits dans l'entente entre le ministère de l'Éducation et le PDSB.

Nous avons été troublés d'entendre dire que le Commissariat des droits de la personne avait participé à des discussions de règlement et de médiation entre des plaignants et le conseil scolaire, puisqu'il ne s'agit pas d'un rôle approprié pour un organisme qui doit maintenir à tout moment sa neutralité. Nous avons entendu les préoccupations des membres de la communauté du PDSB, qui croyaient que l'indépendance du Commissariat des droits de la personne était compromise en raison de son allégeance perçue envers le directeur. Plus particulièrement, on nous a dit que le commissaire des droits de la personne prodiguait des conseils juridiques au directeur et qu'il donnait des directives au conseiller juridique du directeur et du PDSB relativement à des questions controversées relevant du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (TDPO). Nous avons appris que le Commissariat des droits de la personne avait assisté à des médiations du TDPO et avait donné des commentaires sur des positions prises par le PDSB dans des règlements du TDPO. De plus, il semble que le Commissariat des droits de la personne soit considéré comme la personne

ou l'organisme recevant des avis juridiques pour le compte du directeur et de l'organisation dans les dossiers portés devant le TDPO. Ces activités semblent avoir exacerbé la perception que le Commissariat est fortement aligné avec le directeur et ne respecte pas le rôle neutre et indépendant prescrit pour cet organisme.

Nous reconnaissons pleinement que les postes institutionnels devant être indépendants, comme celui du Commissariat des droits de la personne, ont un rôle où l'équilibre est difficile à garder dans le cadre de la prestation de leurs services spécialisés. Si ce rôle est dûment exercé, tous les membres de la communauté du conseil scolaire devraient être à l'aise de demander de l'aide et des conseils auprès de cet organisme. Au sein du PDSB, des mesures doivent être prises afin de corriger une situation bien troublante. Le PDSB doit s'efforcer de créer une meilleure compréhension des procédures internes en matière de droits de la personne et d'augmenter la visibilité, l'obligation de rendre compte et la transparence du Commissariat. Le Commissariat des droits de la personne ne peut être efficace que s'il est vu comme une entité interne crédible pouvant traiter, trier et régler de manière impartiale les préoccupations touchant les droits de la personne.

Capacité de la haute direction

La culture de la peur a eu pour effet de paralyser les membres de la haute direction, qui font preuve d'une certaine réticence à assumer leurs responsabilités et à prendre des initiatives dans le cadre de leurs fonctions. Plusieurs personnes ont affirmé qu'ils sont très éloquents lorsque vient le temps de faire de beaux discours sur l'équité, mais qu'ils sont moins doués pour passer de la parole aux actes. Ainsi, nombre de nos interlocuteurs blâment le directeur de l'éducation et le directeur associé de l'éducation pour ne pas avoir efficacement mis en œuvre l'initiative *We Rise Together*. Le directeur et les membres de la haute direction ont été à maintes reprises critiqués pour n'avoir pas su manifester une compréhension de base des questions relatives à l'équité, à la lutte contre l'oppression, aux droits de la personne et au racisme envers les Noirs et pour ne pas s'être engagés sur ces questions. De façon générale, les priorités du PDSB manquent de cohérence et le personnel et les membres de la collectivité estiment que la direction ne comprend pas la situation dans son ensemble et ne sait pas quel rôle elle doit y jouer. On nous a répété que les principaux problèmes et priorités font l'objet de très peu de suivi et d'interventions et que les membres de la haute direction prennent des décisions importantes sans les justifier, ou très peu.

Le PDSB fait face à une crise de confiance. L'équipe de la haute direction n'est pas solidaire et elle est affaiblie par des problèmes de dysfonctionnement et des conflits. Le personnel, les élèves, les familles et la communauté élargie du PDSB attendent du directeur et de l'équipe de direction qu'ils fournissent une orientation au conseil scolaire, qu'ils lui communiquent leur vision et qu'ils mettent cette vision en pratique. Malheureusement, en raison des divisions qui règnent au sein de l'équipe de la haute direction, on observe un manque de confiance en la capacité de la direction du PDSB, en particulier en ce qui concerne les interventions contre le racisme et en faveur de l'équité.

Plusieurs personnes nous ont dit éprouver du respect, sur le plan personnel et professionnel, pour les membres de la haute direction, mais avoir peu confiance en leur capacité de diriger, de servir de modèles et de faire évoluer l'organisme. Du fait des divisions et du dysfonctionnement qui caractérisent la haute direction, ses membres sont incapables de s'engager dans des discussions constructives en tant qu'équipe, et de prendre

conjointement des décisions qui touchent directement les élèves. Il nous apparaît clairement que, pour réaliser le travail et surmonter les défis associés à certaines de nos recommandations, il faudra compter sur une équipe de direction renouvelée, résolue et fermement décidée à défendre les intérêts des élèves et à promouvoir une culture des droits de la personne et de l'équité.

IV. Pratiques en matière de ressources humaines et harmonisation organisationnelle

Le service des ressources humaines du PDSB doit gérer près de 17 000 membres du personnel enseignant et administratif dans plus de 250 écoles. Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un portefeuille exigeant comportant de grandes responsabilités. Le service est dirigé par un surintendant de l'éducation responsable des services de soutien aux ressources humaines qui relève du directeur associé des Services de soutien à l'enseignement et à l'équité. Le service des ressources humaines est responsable des relations avec les employés et il traite avec cinq agents négociateurs représentant le personnel enseignant et administratif, et deux associations professionnelles représentant les administrateurs de l'école et la haute direction.

Il est également responsable des questions de santé et de sécurité, des relations de travail, des procédures liées aux plaintes visant le milieu de travail, des processus de traitement des griefs, des processus d'enquête et de l'équité en milieu de travail. Il établit et soutient la mise en œuvre des politiques de recrutement et de maintien en poste et des programmes de gestion des locaux, de bien-être et de soutien à l'assiduité.

Pour jouer un rôle efficace au sein de l'organisme, les responsables du service des ressources humaines doivent faire preuve d'un solide leadership éthique et avoir la capacité de coordonner et d'harmoniser les fonctions, les rôles et les responsabilités organisationnels. Pour établir et gérer les fonctions interreliées de l'organisme, l'équipe de professionnels en ressources humaines doit être hautement compétente et posséder des connaissances approfondies et une bonne expérience. Dans certaines de ses fonctions, le service des ressources humaines doit jouer un rôle de chien de garde, repérer les pratiques inappropriées et connaître les nouvelles normes et y donner suite. Ce dernier rôle devrait être assumé par l'ensemble du système, mais c'est rarement le cas au sein du PDSB.

On nous a demandé de formuler des observations sur les pratiques du PDSB en matière de ressources humaines. Nos commentaires portent sur les pratiques d'embauche et de promotion, l'équité en milieu de travail, les mécanismes de traitement des griefs et des plaintes, et l'harmonisation organisationnelle.

Pratiques d'embauche et de promotion

Dans le cadre de nos entrevues et des observations écrites que nous avons reçues, on nous a fait part à maintes reprises d'inquiétudes concernant des pratiques d'embauche et de promotion inappropriées; en fait, nos interlocuteurs pensent de façon générale que le PDSB est coupable de favoritisme et de népotisme, à tous les échelons. Certaines personnes nous ont dit qu'elles ne se donnent pas la peine de poser leur candidature aux emplois qui les intéressent et pour lesquels elles sont qualifiées puisqu'on leur a dit que ces postes étaient réservés à d'autres personnes. D'autres ont été témoins de l'embauche de parents, d'amis

proches ou de connaissances de membres de la direction, au détriment de candidats plus qualifiés, notamment des membres de groupes qui revendiquent l'équité en emploi, sans qu'aucune justification ou explication n'ait été fournie. Le favoritisme et le népotisme sont donc considérés comme des pratiques normales dans la culture du PDSB.

Nous avons entendu parler de conseillers scolaires qui ont essayé d'obtenir des postes dans des écoles pour des électeurs de leur quartier. Ils ne savaient apparemment pas qu'ils outrepassaient la portée de leurs responsabilités et que ce comportement était contraire à l'éthique. Selon ce que nous avons appris, des conseillers scolaires siègent à des comités d'embauche de surintendants et de directeurs. Cette pratique pose problème sur le plan de la saine gouvernance et elle pourrait avoir une incidence sur les décisions d'embauche des membres de la direction en raison des profondes divisions qui règnent au sein du Conseil. Nous tenons à faire remarquer que cette pratique peut amener le personnel-cadre à chercher à gagner indument la faveur des conseillers scolaires, et les conseillers scolaires à obtenir des faveurs inappropriées de la part du personnel-cadre.

Nous avons aussi entendu plusieurs témoignages selon lesquels des employés ont été embauchés sans être soumis à des processus d'entretien normaux ou, dans bien des cas, sans même être convoqués à un entretien. On nous a parlé à plusieurs reprises de directeurs qui ont manipulé les calendriers et les critères d'emploi affichés afin d'adapter les postes vacants aux candidats de leur choix. Plusieurs des personnes interviewées nous ont rapporté des variations dans la composition des comités d'embauche, les personnes qui menaient les entretiens étant remplacées en fonction des candidats convoqués à l'entretien.

On nous a parlé de candidats racialisés qui étaient clairement qualifiés pour obtenir une promotion, qui n'ont pas obtenu le poste et n'ont même pas été invités à un entretien d'embauche. Certains membres du personnel ont demandé de la rétroaction sur l'entretien auquel ils s'étaient présentés, sans jamais recevoir de réponse à leur demande. Nous avons été troublés d'apprendre que le PDSB, dans le cadre de son programme de perfectionnement du leadership, propose aux participants qui souhaitent obtenir un encadrement facultatif en leadership de subir le test de personnalité Myers-Briggs. Il est étonnant que le PDSB utilise cet instrument à titre d'outil d'encadrement et de perfectionnement, sa validité ayant été réfutée par des universitaires réputés et crédibles. Cette pratique est d'autant plus inquiétante que le Myers-Briggs a été critiqué en raison des préjugés socioéconomiques, raciaux et culturels qui l'entachent⁴².

L'embauche est largement décentralisée au sein du PDSB. Ce sont les directeurs qui embauchent les enseignants de leur école, à l'exception des professeurs d'immersion en français. Cette méthode présente des avantages : les directeurs connaissent leurs élèves, la communauté scolaire et le personnel, et ils sont probablement les mieux placés pour recruter

⁴² Voir le livre intitulé *The Personality Brokers*, où l'auteure Merve Emre affirme que le test Myers-Briggs « fait la promotion de nombreuses idées trompeuses et dangereuses sur la race, le sexe, la classe et la perfectibilité sociale, des idées qui ont alimenté et qui continuent d'alimenter de terribles formes de préjugés et de discrimination [traduction] ». Elle cite un exemple où le test a été utilisé pour prouver que les élèves noirs présentaient une « très indésirable tendance à se soustraire aux responsabilités [traduction] ». (Introduction, page XX) Emre, Merve. 2018. *The Personality Brokers: The Strange History of Myers-Briggs et the Birth of Personality Testing*. Toronto, Ontario: Random House.

du personnel en fonction des besoins de leur école. Elle peut aussi poser problème du fait que la plupart des directeurs ne sont pas formés en gestion des ressources humaines et qu'ils ne sont normalement pas très au fait des pratiques d'embauche efficaces et équitables. En fait, nous avons entendu dire que les pratiques d'embauche dans les écoles font souvent fi des procédures établies et que des candidats qualifiés sont mis de côté parce que les décisions d'embauche favorisent souvent les connaissances du directeur ou les personnes connues dans le milieu scolaire.

Nous avons pris la mesure de la discrimination systémique et invisible qui a cours, même dans le cadre de procédures créées pour assurer le respect des règles, lorsque nous avons appris que l'algorithme utilisé par le PDSB pour évaluer les candidats qui postulent sur le portail pourrait éliminer des candidats racialisés qui possèdent les compétences voulues. On nous a en effet informés que l'algorithme sélectionne les candidats dont le profil correspond à celui d'employés précédemment recrutés avec succès, ce qui reproduit indirectement les préférences passées en matière d'embauche. Cet exemple montre bien que les modèles et les structures passés peuvent malencontreusement perpétuer la discrimination. Le PDSB doit prendre des mesures pour éliminer les incidences négatives de l'algorithme et faire en sorte que les préjugés n'aient pas pour effet de reproduire les inégalités découlant des procédures passées.

Récemment, l'audit des dossiers présentés dans le cadre d'un concours de recrutement a révélé d'importantes disparités dans les processus d'embauche et de promotion et suscité de sérieuses inquiétudes. L'audit a en effet mis au jour un manque criant de mesures de responsabilisation au sein des services de soutien aux ressources humaines, comme en témoigne l'hétérogénéité des processus de demande d'emploi, de classement et de suivi des candidats dans l'ensemble du PDSB. Il a également fait ressortir des disparités entre les comités d'embauche, les questions d'entretien et les pratiques de notation. Il est inquiétant de constater la méconnaissance des responsabilités à l'égard des dossiers présentés dans le cadre de concours de recrutement, l'absence de procédures établies et le manque troublant de surveillance des pratiques et des processus d'embauche et de promotion.

Principales constatations : Vérification des dossiers de concours de recrutement du PDSB (2018)	
Irrégularités dans les entrevues	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % des dossiers comportaient des irrégularités dans le processus (section de notation manquante, incomplète ou mal utilisée; questions d'entrevue incohérentes; aucune justification claire pour la sélection du candidat retenu). • 20 % des dossiers indiquaient que les intervieweurs n'étaient pas toujours les mêmes (incohérences au sein du comité de sélection). • 26 % des dossiers mentionnaient les intervieweurs comme référence (les intervieweurs étaient cités comme références pour le candidat et le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts n'était pas signé).
	<ul style="list-style-type: none"> • 20 % des dossiers n'ont pas pu être vérifiés pour déterminer si seuls les documents du candidat retenu

<p>Contenu du dossier</p>	<p>avaient été soumis, car les documents des autres candidats n'étaient pas dans le dossier.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 39 % des dossiers vérifiés étaient incomplets (la section de notation était souvent l'élément manquant). • 20 % des dossiers vérifiés ne contenaient pas de curriculum vitae ni de formulaire de déclaration de conflit d'intérêts.
<p>Dossiers non vérifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 44 % – il a été impossible de trouver le dossier. • 5 % – les dossiers avaient été jetés ou déchiquetés avant le délai de 18 mois. • 14 % – le délai de 18 mois avait été dépassé. • 9 % – aucun processus d'entrevue (p. ex. le candidat figurait déjà sur la liste des candidats potentiels; le candidat occupait déjà un poste ou un poste de suppléant à court ou à long terme) • 20 % – le dossier contenait seulement les documents du candidat retenu. • 8 % – diverses raisons (p. ex., les dossiers reçus portaient sur le mauvais concours; tous les documents du candidat retenu étaient manquants).

Source des données : Bennett, K., Wu, M., Sivayoganathan, S., Nanda, K. (2018). *Job Competition File Audit: The Journey Ahead Review*. Mississauga, Ontario : Peel District School Board.

Nous avons entendu à maintes reprises tout au long de cet examen que le service des ressources humaines, les systèmes d'emploi et les structures de soutien du PDSB comportent des lacunes et sont gravement compromis. Il est clair que le PDSB doit modifier les structures, les processus et les procédures de son service de ressources humaines pour garantir la clarté, l'équité, la transparence et la cohérence des processus d'emploi, et doit déterminer clairement les rôles et les responsabilités, ainsi que les mesures de responsabilisation.

Équité en milieu de travail

Nous avons rencontré de nombreux membres du personnel qui nous ont affirmé que le projet *The Journey Ahead* – le plan d'action du PDSB pour assurer l'équité dans l'embauche et la promotion – n'était qu'un « sujet de discussion » et que les mesures intentionnelles et significatives ayant été prises pour mettre en œuvre le plan étaient minimales. Le projet *The Journey Ahead* a été élaboré en réponse à un examen externe des pratiques d'embauche et de promotion au PDSB. Ce plan établit deux priorités : assurer des processus d'embauche sans préjugés et assurer un processus de promotion sans parti pris.

On nous a affirmé que le projet *The Journey Ahead* a été élaboré sans que le PDSB ait procédé à une révision des systèmes d'emploi. En effet, le projet *Journey Ahead* est fondé sur un rapport d'étude portant sur les systèmes d'emploi réalisé en 2013. Dans ce rapport d'étude, les auteurs indiquent clairement qu'une révision complète des systèmes d'emploi n'a pas été réalisée et que des facteurs cruciaux tels que la culture du milieu de travail, la formation et le perfectionnement n'ont pas fait l'objet d'un examen. Une révision détaillée des systèmes d'emploi est une pratique exemplaire irremplaçable utilisée pour éliminer les

obstacles aux pratiques d'équité en matière de cultures, de politiques, de procédures et de pratiques en milieu de travail. En effet, sans une révision approfondie des systèmes d'emploi, il est difficile de comprendre comment le conseil scolaire peut définir correctement les responsabilités, les objectifs et les échéanciers nécessaires à une embauche équitable et transparente. Par conséquent, bien que le projet *The Journey Ahead* soit en place depuis maintenant sept ans, le conseil scolaire ne parvient pas à respecter les priorités liées à l'équité en matière d'emploi.

Nous comprenons que pendant l'absence de neuf mois du directeur associé responsable des services de soutien aux ressources humaines, de la fin de 2018 à la mi-2019, trois surintendants ont été dépêchés d'autres secteurs du PDSB pour assumer le rôle de directeur associé par intérim, chacun pour une période d'environ trois mois. Le manque de stabilité à cet échelon supérieur a eu une incidence sur la continuité des travaux de ce portefeuille. Un certain nombre d'employés – des ressources humaines ou d'autres services – ont déclaré que cette situation avait interrompu diverses initiatives d'équité en milieu de travail et qu'il n'y avait pas de directives claires sur les responsabilités ou les priorités. En plus du congé autorisé du directeur associé, nous avons constaté également que le service des ressources humaines a subi un important roulement de personnel au cours de la dernière année, ce qui a eu une incidence sur sa capacité à résoudre les problèmes et à promouvoir les principales initiatives d'équité en milieu de travail.

La responsabilisation est l'un des plus grands obstacles à la justice et à l'équité en milieu de travail au PDSB. Le PDSB a réalisé des progrès dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen externe réalisé il y a sept ans, en 2013. Depuis lors, le PDSB a mis à jour les ressources et les procédures de recrutement et d'embauche, mis au point des initiatives d'embauche ciblées et amélioré les communications sur les changements dans les procédures en matière de ressources humaines. Cependant, l'incidence de ces changements n'est pas claire. Sans une révision des systèmes d'emploi et un plan fondé à la fois sur la révision des systèmes d'emploi et les données disponibles sur les employés, il n'est pas possible d'établir des mécanismes appropriés d'évaluation des progrès et des résultats, et il n'est pas possible pour le PDSB de rendre compte des progrès et de déterminer clairement si le plan atteint les résultats escomptés.

Le PDSB doit continuer de recueillir des données de recensement sur les lieux de travail et d'utiliser ces données pour élaborer l'ensemble de ses politiques, pratiques et structures en matière de ressources humaines. Ces données doivent également contribuer à établir des objectifs mesurables et des mesures de responsabilisation en vue d'atteindre ces objectifs. En l'absence de ces données, il sera impossible pour le PDSB de répondre aux priorités établies dans son propre plan d'action en matière d'embauche et de promotion équitables.

De nombreux participants ont souligné la nécessité et l'importance que tous les échelons de l'organisation reflètent la diversité de l'ensemble des élèves et de la communauté du PDSB. Après avoir entendu de nombreuses expériences vécues par des employés racialisés à différents échelons de l'organisation, on constate au sein du PDSB de réels problèmes de gestes symboliques et que le PDSB ne peut pas ou ne veut pas prendre les mesures nécessaires pour assurer une représentation significative, en particulier en ce qui concerne la dotation en personnel dans des rôles clés comme la coordination de programmes et de programmes d'études au sein du conseil scolaire.

Un certain nombre d'employés de race noire nous ont dit qu'ils sentaient qu'on leur manquait de respect dans leur rôle et qu'ils étaient souvent – ou seulement – sollicités pour « soigner les apparences » ou pour résoudre des problèmes et apaiser les tensions avec des parents racialisés. Plusieurs employés nous ont affirmé avoir l'impression qu'on ne reconnaissait pas leurs compétences et leur contribution au travail, et qu'on les utilisait plutôt comme des accessoires. En plus des gestes clairement symboliques, de nombreux membres du personnel racialisés nous ont indiqué qu'ils subissent un traitement différent et qu'ils doivent respecter des normes plus élevées, travailler plus fort et avoir plus de titres de compétence et d'expérience que le personnel blanc pour être considérés sur un même plan d'égalité. Presque de façon unanime, les participants racialisés ayant participé à l'examen nous ont affirmé que les chances ne sont pas égales pour tous lorsque vient le temps de faire progresser leur carrière au sein du PDSB.

Au bureau central du conseil scolaire, un certain nombre d'éducateurs noirs jouaient des rôles clés sur le plan de l'équité. Cependant, ces fonctions n'étaient pas permanentes, et ont souvent été de courte durée ou interrompues. Nous avons entendu parler de la promotion de membres du personnel jouant des rôles centraux à des postes d'administrateur scolaire et à d'autres postes au sein du conseil scolaire sans que leur poste central soit pourvu. En conséquence, les initiatives qu'ils dirigeaient ont été interrompues ou n'ont pas progressé du tout. Par exemple, sur quelques années, trois coordonnateurs du projet *We Rise Together*, ont été réaffectés à mi-mandat à d'autres rôles au sein du conseil scolaire. Comme c'était prévisible, cela a perturbé la mise en œuvre du projet *We Rise Together*.

De nombreux éducateurs noirs occupant des postes en milieu scolaire nous ont affirmé qu'ils se sentent isolés et qu'ils étaient parfois les seuls – ou l'un des rares – enseignants ou administrateurs noirs à leur école. La situation est la même dans les écoles où il y a une forte proportion d'élèves noirs. Des élèves ont également fait remarquer l'absence d'enseignants et d'administrateurs racialisés, et ont mentionné qu'ils ne s'identifiaient pas au personnel de leur école, même lorsque la population d'élèves était principalement racialisée. Des élèves nous ont mentionné que pendant qu'ils fréquentaient les écoles du PDSB, il n'y avait pas beaucoup d'enseignants qui leur ressemblaient; un élève racialisé du secondaire nous a dit que « pendant une année seulement, j'ai eu un enseignant noir, les autres étaient tous blancs ».

Des élèves ont exprimé un réel besoin d'avoir un plus grand nombre d'enseignants noirs dans les cours d'anglais, d'histoire, de sciences sociales et de sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM), ainsi que dans les services d'orientation, en particulier des conseillers en orientation masculins. Des élèves nous ont affirmé qu'il est important pour eux de pouvoir établir des liens avec leurs enseignants en échangeant sur leurs expériences personnelles et trouvent important que les enseignants acceptent les différences. Comme un élève noir nous l'a mentionné, « il y a plusieurs normes culturelles et ethniques que les enseignants [blancs] ne comprennent pas », et c'est difficile lorsque le comportement des enseignants suggère aux élèves noirs qu'ils ne veulent pas établir de liens avec eux et ne les comprennent pas.

Des élèves nous ont dit que leurs enseignants ne sont pas outillés pour s'attaquer aux problèmes de racisme et prendre les mesures nécessaires pour améliorer la culture actuelle dans les écoles. Des élèves ont exprimé leur désir d'avoir « une communication ouverte » entre les enseignants et les élèves au sujet des différences. Des élèves musulmans qui

observent le ramadan, par exemple, nous ont dit que les enseignants ne comprennent pas cette pratique religieuse ou ne respectent pas leur besoin d'accommodements religieux. Ils ont ajouté que certains élèves musulmans qui souhaitent prier cinq fois par jour ne sont pas en mesure de le faire à école. Bien que les élèves racialisés constituent la majorité de la population d'élèves, les enseignants sont majoritairement de race blanche. La mise en place de personnel enseignant représentatif des élèves de l'école permettrait aux élèves de se concentrer sur l'apprentissage, plutôt que d'avoir à consacrer autant de temps et d'énergie émotionnelle à s'y retrouver dans un système d'éducation où ils se sentent comme des étrangers.

Le PDSB n'a pas fait preuve de leadership, car il n'a pas établi et communiqué une vision et des objectifs en matière de justice et d'équité en milieu de travail qui sont axés sur l'élève, ainsi que des rôles et des responsabilités transparents et des mesures claires de suivi et d'évaluation des progrès.

Mécanismes de griefs et de plaintes

Il existe une grande confusion entourant les mécanismes de plaintes du PDSB, y compris le traitement des plaintes des parents, les griefs et les questions de droits de la personne. Nous avons appris le peu de précision concernant ce qu'il fallait faire, les processus à suivre, la personne à qui s'adresser au sein du conseil scolaire, et les limites et les échéanciers dont il fallait tenir compte. Nous considérons qu'une partie de cette confusion est liée au relativement nouveau Commissariat des droits de la personne, mais cette structure nouvelle n'explique pas la grande incertitude qui règne depuis longtemps parmi les employés au sujet des politiques, du processus et des responsabilités en matière de griefs.

Des personnes peuvent ne pas être d'accord avec le résultat d'un grief ou d'un différend, mais il est essentiel que le processus soit transparent et que les résultats soient défendables et fondés sur des principes. On nous a fait part de sérieuses préoccupations concernant la légitimité des enquêtes en milieu de travail, principalement en raison des enquêteurs auxquels le PDSB a recours. Une impression de partialité est couramment répandue, notamment parce que le PDSB engage souvent d'anciens employés comme enquêteurs. Plusieurs répondants se sont dits préoccupés concernant l'éthique et l'équité de la passation de contrats avec des agents de supervision à la retraite pour mener des enquêtes internes sur des questions pour lesquelles ils ne sont pas qualifiés ou n'ont aucune expérience. Comme l'a dit un répondant, « souvent lorsqu'on laisse le conseil scolaire résoudre les problèmes, c'est comme si la police enquêtait sur elle-même [traduction] ». La plupart des personnes qui nous ont décrit leur expérience avec un enquêteur externe engagé par le PDSB se sont dites insatisfaites par le manque de renseignements sur le processus, et ont parlé de malentendus suscités par le manque de renseignements sur la divulgation de renseignements, les témoignages et les sanctions.

Les parents et les membres de la communauté nous ont dit que les procédures et processus de règlement des griefs et des plaintes et de mesures disciplinaires ne sont pas accessibles ou ne sont pas clairs, et semblent souvent pour le moins improvisés. Les parents nous ont souvent dit qu'ils ne savaient pas à qui s'adresser – ou qu'ils avaient l'impression qu'il n'y avait personne à qui s'adresser – lorsqu'ils voulaient faire une plainte à l'encontre d'un professeur, du directeur d'école ou d'un autre employé. Lorsqu'ils apprenaient à qui s'adresser, ils étaient nombreux à avoir l'impression qu'ils n'étaient pas écoutés, ou que

leurs problèmes n'étaient pas traités de manière impartiale, respectueuse, transparente, rapide et équitable. De nombreux participants nous ont raconté leurs frustrations répétées de ne pas avoir été informés des progrès ou du résultat d'une plainte qu'ils avaient déposée contre un enseignant ou le directeur de l'école de leur enfant.

Un parent nous a confié avoir porté plainte contre un enseignant qui avait utilisé un langage discriminatoire dans l'école. Le parent n'avait reçu aucune information claire sur les progrès ou le résultat de la plainte malgré les appels téléphoniques et les courriels envoyés au directeur d'école ou aux cadres supérieurs. Il est vrai que, dans certaines circonstances, le PDSB peut ne pas être en position de fournir de l'information aux plaignants, particulièrement sur les mesures disciplinaires, en raison de dispositions dans les conventions collectives, les politiques ou la loi. Toutefois, des communications claires et transparentes sur les processus de plainte, les personnes qui peuvent y participer et la mesure dans laquelle elles peuvent le faire ainsi que sur les renseignements qui peuvent être divulgués et le moment auquel ils peuvent l'être aideront non seulement les personnes concernées par la plainte, mais renforceront également la légitimité du processus.

Nous avons souvent entendu dire que le traitement des plaintes et des griefs internes n'est pas fondé sur des principes. De nombreuses personnes interrogées ont parlé de plaintes retardées, rejetées et contestées pour décrire la façon dont les cadres supérieurs ont traité leur plainte durant le processus d'enquête. De plus, un grand nombre de plaintes relatives aux droits de la personne sont déposées par des employés du PDSB. On nous a dit que les gens ont l'impression que le recours à un organisme externe, comme le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario, était le seul recours puisque le conseil scolaire n'avait pas la capacité interne de traiter adéquatement et équitablement leur plainte.

Concernant les plaintes internes relatives aux droits de la personne, plusieurs participants soutiennent que le manque de preuve ou de temps a été invoqué pour rejeter les plaintes et les préoccupations. Nous avons entendu à plusieurs reprises l'opinion selon laquelle le personnel et les familles n'ont pas confiance dans les procédures internes du PDSB pour traiter les questions des droits de la personne en raison d'une forte suspicion à l'égard du Commissariat des droits de la personne qui est considéré comme partial, trop près du bureau du directeur et cherchant à protéger les intérêts du PDSB.

Le PDSB doit veiller à ce que le personnel et la communauté aient accès à de l'information et à des ressources faciles d'accès et d'utilisation concernant les procédures et les processus de plaintes, de griefs et de mesures disciplinaires. Le PDSB doit prendre toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que ses procédures et ses processus de traitement des plaintes du personnel et de la communauté sont clairs, transparents et justes, et que toutes les parties comprennent en quoi consiste un processus équitable.

Harmonisation organisationnelle

La structure qui est issue de l'examen organisationnel du PDSB mené il y a deux ans environ ne fonctionne pas. Les structures et les mesures de responsabilisation demeurent imprécises, même pour les cadres supérieurs chargés de portefeuilles importants. La structure actuelle est intenable, et la distinction entre les responsabilités et les mesures de responsabilisation est floue.

La structure hiérarchique et de répartition des portefeuilles au bureau du directeur ne fonctionne pas. Les structures hiérarchiques ont été réaménagées en raison de conflits personnels et professionnels, et ce, sans tenir compte nécessairement de l'intérêt primordial des élèves. Il y a beaucoup de tâches et de travail effectués en double, et même plus de confusion quant aux responsabilités et à la responsabilisation. Le chevauchement des tâches et du travail est particulièrement existant entre le portefeuille de l'équité et celui du climat scolaire, et même les cadres supérieurs ne savent pas avec certitude à qui incombent les responsabilités et en quoi elles consistent. La structure hiérarchique et de répartition des portefeuilles liés à l'équité, au climat scolaire, aux ressources humaines et au curriculum ne fonctionne tout bonnement pas.

Les cadres administratifs, les directeurs d'école, les enseignants et la communauté en général nous ont affirmé à maintes reprises qu'il fallait réorganiser le portefeuille sur l'équité au niveau de la haute direction. La délimitation des portefeuilles et du travail entre les équipes responsables de l'équité et du climat scolaire n'est ni efficace ni durable si le PDSB ne fait pas d'importants progrès en matière d'équité et de droits de la personne. La structure actuelle est la source de nombreux cloisonnements, de relations rompues, d'un manque de cohérence, de redondances dans le travail et les responsabilités, et d'une instabilité dans les rôles essentiels de coordination. Une responsabilisation claire – concernant les rôles, les responsabilités, les résultats mesurables – semble le facteur le plus important qui est absent du travail accompli par le conseil scolaire en matière d'équité.

Nous recommandons qu'un examen critique de la structure de gestion et de haute direction soit mené, et que la structure qui en découlera soit fondée sur les exigences et les objectifs clairs du système, et non sur la charge de travail. Plus particulièrement, nous recommandons que le portefeuille de l'équité soit autonome, que l'équité concerne aussi bien les élèves que les employés, et qu'un bureau de l'équité solide soit créé. Ce bureau devrait regrouper les portefeuilles actuels de l'équité et du climat scolaire et, de concert avec le Commissariat des droits de la personne, être responsable de l'établissement et de la mise en œuvre d'un plan d'action en matière d'équité annuel, stratégique et complet, afin de remédier aux inégalités systémiques subies par les élèves et le personnel.

Le bureau de l'équité devrait être responsable du plan d'action annuel en matière d'équité et de la politique de lutte contre le racisme. Ce bureau devrait aussi être responsable des relations avec la communauté, afin de s'assurer que les membres de la communauté sont sérieusement consultés lors de l'élaboration des principales initiatives du PDSB. Nous recommandons que la responsabilité de surveiller le bureau de l'équité incombe à un directeur adjoint de l'équité, et que ce directeur adjoint se consacre seulement à la surveillance de ce portefeuille, étant donné les efforts concertés et ciblés nécessaires pour régler les problèmes importants en matière d'équité et de droits de la personne que doit affronter le PDSB.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans ce rapport, les données du recensement sur les effectifs et les données sur l'identité des élèves seront essentielles pour le travail que le PDSB doit accomplir. À cette fin, nous recommandons que le service chargé de la recherche et de la reddition des comptes s'assure qu'un chercheur ou un analyste doté d'une expertise dans les questions d'équité fait partie du personnel permanent. Actuellement, le service et le conseil scolaire ont besoin d'une expertise interne pour effectuer le recensement des

effectifs et des élèves, afin de documenter les initiatives en matière d'équité et d'assurer la responsabilisation en la matière.

Nous recommandons aussi que les services de soutien aux ressources humaines relèvent d'un directeur adjoint responsable des activités du conseil scolaire, afin de s'assurer qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts au sein de la structure hiérarchique et de préserver l'indépendance des services de soutien des ressources humaines. La structure recommandée devrait favoriser et déterminer la collaboration avec le bureau de l'équité sur les questions liées à l'équité en milieu de travail, mais il faudrait éliminer le chevauchement des activités quotidiennes entre les services des ressources humaines et ceux de l'équité en milieu de travail.

Nous recommandons que le conseil scolaire revoie son appui aux services juridiques. Actuellement, plus de 1,7 million de dollars ont été payés par le PDSB en frais juridiques, ce qui représente une augmentation de 99 % en quatre ans (de 2014-2015 à 2018-2019) :

2018-2019	1 683 887
2017-2018	1 723 678
2016-2017	1 502 545
2015-2016	1 239 006
2014-2015	848 196

Nous avons été étonnés d'apprendre qu'une part importante du budget du conseil scolaire pour les services juridiques a été consacré à des questions relatives aux droits de la personne. Cela nous montre que les politiques, les procédures et les pratiques actuelles en matière de ressources humaines ne fonctionnent pas. Nous comprenons que le PDSB n'a pas actuellement de conseiller interne et qu'il doit plutôt conclure des contrats de services juridiques avec divers cabinets juridiques. Étant donné le budget qui a été alloué aux questions juridiques au cours des cinq dernières années et le fait qu'une bonne partie de ce budget est consacrée à des questions d'emploi, nous recommandons que le PDSB effectue une analyse coûts-avantages de la mise en place de services juridiques internes, particulièrement pour aider les ressources humaines.

Prochaines étapes

En 1992, le *rapport sur les relations interraciales en Ontario* a résumé les questions troublantes soulevées par les élèves racialisés et leurs familles au sujet de l'éducation :

« [traduction] Où sont les cours sur l'histoire des Noirs? Où sont les enseignants appartenant à une minorité visible? Pourquoi y a-t-il si peu de modèles? Pourquoi les conseillers en orientation blancs en savent-ils si peu sur les autres cultures? Pourquoi tolère-t-on les incidents et les épithètes racistes? Pourquoi existe-t-il deux poids, deux mesures à l'égard de la discipline? Pourquoi les élèves issus de minorités sont-ils regroupés par aptitudes? Pourquoi nous dissuade-t-on d'aller à

l'université?... Combien de temps faut-il pour changer le programme d'études pour nous y inclure?⁴³ »

Il faut cesser de se montrer complaisant et de laisser ces questions sans réponse. Les recommandations formulées dans le présent examen trouveront écho non seulement auprès des communautés du PDSB, mais aussi auprès des conseils scolaires et des conseillers scolaires d'autres régions de l'Ontario. Ces recommandations lancent clairement un appel pour des éducateurs et dirigeants – y compris des dirigeants élus – qui sont conscients de leur propre place dans le monde, amènent une prise de conscience supérieure et font preuve d'un engagement personnel pour œuvrer à déployer tous les efforts en vue d'assurer le succès de chaque élève dont ils ont la responsabilité. Nos recommandations invitent non seulement le PDSB, mais aussi les principaux organismes du secteur de l'éducation et le ministère de l'Éducation à aller de l'avant et à redoubler leurs efforts pour assurer une égalité des résultats en éducation.

Dans nos recommandations, nous préconisons un nouveau style de direction au PDSB et dans les autres conseils scolaires aux prises avec des problèmes semblables; une direction qui, au moyen d'une évaluation rigoureuse de ses propres forces et faiblesses, prouve sa capacité à confronter les preuves d'une inégalité systémique et à saisir la complexité des problèmes que vivent les personnes qui sont moins en mesure de se défendre. La tâche qui attend ces dirigeants consiste à infléchir les efforts déployés par nos systèmes d'éducation pour un service efficace à tous.

⁴³ Lewis (1992), pages 20-21.

Recommandations

Gouvernance et leadership

1. Le Peel District School Board (PDSB) devrait retenir immédiatement les services d'un ou de plusieurs médiateurs pour l'aider à cerner, à traiter et à résoudre le dysfonctionnement parmi les membres du Conseil et entre le Conseil et le directeur et les directeurs associés. Tous les conseillers scolaires sont tenus de participer à cette médiation obligatoire.

Dans un délai d'un mois, le médiateur ou les médiateurs devraient présenter au ministre un rapport intermédiaire qui indiquera l'étendue des progrès réalisés dans la capacité collective du Conseil à gouverner efficacement.

De plus, dans un délai d'un mois à compter de la remise du rapport intermédiaire, le médiateur ou les médiateurs devraient présenter au ministre un rapport indiquant si, à leur avis, le Conseil est en mesure de gouverner dans l'intérêt de tous les élèves du PDSB, d'une manière qui reflète le professionnalisme et favorise la confiance du public.

2. Avec prise d'effet immédiate, les conseillers scolaires devraient cesser de participer à tout comité d'embauche ou de promotion, sauf pour ce qui est de combler le poste de directeur de l'éducation.
3. Avec prise d'effet immédiate, toutes les plaintes officieuses et officielles relatives au Code de conduite des conseillers scolaires, y compris les enquêtes ouvertes, et les enquêtes et rapports qui doivent encore être examinés par le Conseil, devraient être suspendues en attendant l'issue de la médiation obligatoire prévue dans la recommandation n° 1.
4. Le PDSB devrait retenir immédiatement les services d'un commissaire à l'intégrité ayant une expérience établie des principes des droits de l'homme et de l'application du *Code des droits de la personne* de l'Ontario, ainsi que de solides connaissances dans ce domaine, et lui confie les futures plaintes relatives au code de conduite qui concernent des questions de droits de l'homme.
5. Le PDSB devrait retenir immédiatement et à court terme les services d'un spécialiste des procédures parlementaires / en gouvernance afin d'établir des procédures et des pratiques qui veilleront à assurer une gouvernance efficace, respectueuse et transparente. À la fin de son mandat, ce spécialiste devrait être remplacé par un employé permanent qui assumera les fonctions de spécialiste des procédures parlementaires / en gouvernance du PDSB.
6. Le PDSB devrait établir et mettre en œuvre un plan d'apprentissage annuel obligatoire pour tous les conseillers scolaires en poste ou nouvellement élus, qui traite de manière adéquate des points suivants :

- i. les obligations et les responsabilités en vertu de la *Loi sur l'éducation* et de toutes les autres lois pertinentes, notamment la *Loi sur l'accès à l'information*

municipale et la protection de la vie privée, la Charte canadienne des droits et libertés et le Code des droits de la personne de l'Ontario;

ii. les règlements administratifs du PDSB;

iii. le recours approprié au Code de conduite des conseillers scolaires du PDSB;

iv. la gouvernance du PDSB et d'autres politiques clés, notamment les politiques concernant la conduite des conseillers scolaires, les conflits d'intérêts, l'équité et l'éducation inclusive ainsi que les droits de la personne.

7. Le PDSB devrait examiner ses comités permanents et spéciaux pour s'assurer que la diversité raciale du Conseil est adéquatement représentée dans la composition de ses comités.
8. Le PDSB devrait retenir immédiatement les services d'un spécialiste externe pour aider le Conseil à procéder à une évaluation solide et transparente du rendement de son directeur de l'éducation, notamment en ce qui concerne les questions suivantes : le racisme anti-Noirs, l'islamophobie et d'autres domaines prioritaires touchant l'équité, les pratiques du conseil scolaire en matière de gouvernance et de ressources humaines. L'évaluation du rendement doit comporter une évaluation à 360 degrés qui comprend des commentaires confidentiels des conseillers scolaires, des membres de la haute direction, des directions d'école, du personnel enseignant, des élèves et des représentants de la communauté du PDSB.

Équité et droits de l'homme

9. Dans un délai d'un an, le PDSB devrait élaborer et mettre en œuvre un bulletin annuel sur la responsabilité en matière d'équité qui sera inclus dans le rapport annuel du directeur de l'éducation, en vertu du paragraphe 283(3) de la *Loi sur l'éducation*. Ce bulletin devrait :
 - i. faire état des résultats clairement définis et centrés sur l'élève, y compris l'élimination des disparités dans la réussite des élèves des diverses communautés du PDSB;
 - ii. établir des mesures de responsabilisation et des responsabilités pour le leadership au niveau des écoles et des cadres supérieurs du conseil scolaire qui devraient inclure les taux de suspension, de renvoi et d'obtention de diplôme, la représentation dans les cours théoriques et appliqués et les cours élaborés à l'échelon local donnant droit à crédit, la représentation dans l'éducation de l'enfance en difficulté, la représentation dans les programmes spécialisés régionaux, l'accumulation de crédits et l'absentéisme des élèves, ventilés par école, années d'études, race, langue, handicap, sexe, genre, indigénéité et statut socioéconomique;
 - iii. évaluer les progrès réalisés pour améliorer les résultats de tous les élèves et en rendre compte.

En outre, des données ventilées par race sur les suspensions (dans l'école et à l'extérieur), les renvois et les exclusions devraient faire l'objet d'un suivi centralisé et d'un rapport public au moyen du bulletin annuel sur la responsabilité en matière d'équité.

10. Le PDSB devrait embaucher un surintendant de l'équité qui sera responsable du bureau de l'équité et de la mise en œuvre du Plan d'action pour l'équité décrit dans la présente recommandation, et qui relèvera du directeur associé ou de la directrice associée responsable de l'équité.
Le PDSB devrait créer un nouveau bureau de l'équité robuste dans un délai de six mois. Ce bureau doit fusionner les portefeuilles actuels Équité et Climat et – en collaboration avec le ou la commissaire des droits de la personne du PDSB – être responsable de l'établissement et de la mise en œuvre d'un Plan d'action pour l'équité annuel, stratégique et complet afin de remédier aux inégalités systémiques subies par les élèves et le personnel. Le Plan d'action pour l'équité annuel devrait :
 - i. fixer des objectifs précis afin de réduire et d'éliminer les inégalités au sein du PDSB, ces objectifs étant liés à des actions et à des résultats mesurables;
 - ii. inclure l'utilisation des données de recensement sur les élèves et sur les lieux de travail pour éclairer les décisions relatives aux politiques, aux protocoles, aux programmes et aux autres initiatives axées sur les élèves;
 - iii. être accessible publiquement à la communauté du PDSB au plus tard en novembre de chaque année.

De plus, le bureau de l'équité devrait compter un agent ou une agente des services de liaisons qui sera responsable de l'élaboration d'un plan global de sensibilisation pour rétablir et maintenir la confiance et la crédibilité auprès de la communauté du PDSB, plus particulièrement auprès des communautés noires. L'agent ou agente des services de liaisons devrait être responsable de la direction de la mise en œuvre, de l'évaluation et du compte rendu du plan de sensibilisation; ce plan devra fixer des objectifs précis liés à des actions et des résultats mesurables.

11. Le bureau de l'équité devrait mettre en place un comité consultatif des élèves, représentatif de la démographie et des intersectionnalités de l'ensemble des élèves, que le directeur de l'éducation et la haute direction pourront consulter en matière de politiques, de programmes et d'initiatives touchant les élèves.
12. Lorsque des augmentations de la rémunération des cadres sont autorisées par la législation provinciale, ces augmentations devraient, entre autres, être liées à l'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action pour l'équité annuel.
13. Le PDSB devrait prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir l'indépendance du Commissariat des droits de la personne au sein de la structure organisationnelle du PDSB et pour sauvegarder la neutralité de ce Bureau. Par ailleurs, le PDSB devrait indiquer clairement le rôle indépendant et impartial du Commissariat des droits de la personne dans la politique n° 51, la procédure opérationnelle 1 et les instruments qui leur succèdent.

Racisme anti-Noirs

14. En ce qui concerne plus particulièrement le préjudice causé aux communautés noires, le Conseil devrait présenter publiquement et sans tarder des excuses sensibles et respectueuses pour la mauvaise gestion de l'incident à l'école McCrimmon Middle School.
15. Le PDSB devrait établir une stratégie et un plan d'action complets sur quatre ans pour aborder et éliminer les disproportionalités statistiquement importantes en matière d'inscription, de réussite et de résultats des élèves noirs, des autres élèves racialisés et des élèves autochtones dans les cours théoriques et appliqués, les cours élaborés à l'échelon local, l'éducation de l'enfance en difficulté et les itinéraires et programmes spécialisés régionaux. La stratégie et le plan d'action devraient :
 - i. inclure des objectifs précis liés à des actions, des résultats mesurables et des échéances pour atteindre ces objectifs;
 - ii. inclure des actions et des résultats mesurables pour réduire les effets des préjugés implicites sur les résultats disproportionnés des élèves noirs du PDSB, pour encourager les élèves noirs à se fixer des buts et à réussir dans leurs études;
 - iii. identifier une ou plusieurs personnes responsables de l'atteinte des objectifs;
 - iv. inclure des dispositions pour faciliter l'engagement et la participation des parents;
 - v. inclure des dispositions prévoyant la présentation de rapports publics sur les progrès accomplis dans la réalisation des résultats.

La responsabilité du plan d'action devrait être explicitement indiquée dans le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire, le Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC) et le Plan d'action pour l'équité ainsi que dans les évaluations du rendement des directions d'école, des agents de supervision, du directeur de l'éducation et des directeurs associés. Cette stratégie et ce plan d'action devraient être un élément clé du bulletin annuel sur la responsabilité en matière d'équité.

16. Dans un délai d'un an, le PDSB devrait élaborer un plan de formation professionnelle solide, complet et stratégique pour les cadres supérieurs sur l'équité, les droits de l'homme, la lutte contre les préjugés et le racisme anti-Noirs. Le plan devrait :
 - i. être fortement étayé par des données ventilées par race en ce qui concerne les élèves, le personnel et l'ensemble de la communauté du PDSB;
 - ii. fixer des objectifs précis et être lié à des actions et à des résultats mesurables;
 - iii. inclure des dispositions prévoyant la présentation de rapports publics sur les progrès accomplis dans la réalisation du plan.

En outre, le PDSB devrait identifier une ou plusieurs personnes responsables de la mise en œuvre du plan.

17. Le PDSB s'assure que sa politique de lutte contre le racisme est élaborée à partir des commentaires de la communauté du PDSB, s'applique aussi bien aux élèves qu'au personnel et comprend des résultats, des procédures opérationnelles, des rôles, des responsabilités et des mesures de responsabilisation clairement définis.
18. Le PDSB devrait mettre en œuvre immédiatement une réforme solide et complète de son système d'orientation afin de répondre aux besoins et aux attentes de tous les élèves et de leurs familles. La réforme devrait remédier en particulier aux insuffisances et aux lacunes en matière de soutien et d'orientation pour des groupes démographiques historiquement et actuellement mal servis, en mettant l'accent sur les élèves noirs.
19. Le PDSB devrait entreprendre une vérification complète de la diversité dans les écoles – y compris pour les dénominations, les mascottes, les bibliothèques et les salles de classe. Cette vérification devrait inclure l'évaluation des livres, des médias et d'autres ressources actuellement utilisés dans les écoles pour l'enseignement et l'apprentissage de l'anglais, de l'histoire et des sciences sociales, afin de s'assurer qu'ils sont inclusifs, adaptés à la culture et pertinents et qu'ils reflètent les voix et les corps des élèves, ainsi que les communautés scolaires plus larges.
20. Afin de remédier de manière proactive aux disparités en matière de placement et de résultats scolaires, le PDSB devrait concevoir et mettre en œuvre un projet pilote pour mettre fin à la répartition dans des filières d'études des élèves de 9^e et 10^e année pour l'année scolaire 2021-2022. Le projet pilote devrait inclure les écoles dans lesquelles les plus fortes proportions d'élèves noirs sont actuellement orientés vers des cours appliqués et des cours élaborés à l'échelon local. Les résultats du projet pilote devraient être communiqués à la communauté du PDSB et être utilisés pour éclairer les travaux du ministère de l'Éducation.
21. Le PDSB devrait élaborer et mettre en œuvre immédiatement un plan de communications pour mieux informer la communauté diversifiée du PDSB, y compris tous les parents et les élèves, que les décisions relatives au placement dans les programmes du palier secondaire et au choix des cours appartiennent en dernier lieu aux élèves et à leurs parents.
22. Sous réserve des dispositions du paragraphe 310(1) de la *Loi sur l'éducation* et lorsque la loi en dispose autrement pour des raisons sans rapport avec la discipline des élèves (comme la non-immunisation), le PDSB devrait cesser toutes les suspensions et les renvois d'élèves de la maternelle et du jardin d'enfants à partir de septembre 2021, et des élèves de la 1^{re} à la 3^e année à partir de septembre 2022.

Conformément aux dispositions du paragraphe 310(1) de la *Loi sur l'éducation*, le PDSB devrait revoir et réviser sa politique en matière de discipline des élèves afin de refléter et de privilégier les approches de justice réparatrice comme solutions de rechange aux suspensions (dans l'école et à l'extérieur), aux renvois et aux exclusions. La politique mise à jour devrait :

- i. inclure des renseignements clairs sur les droits, le rôle et les responsabilités des parents dans l'application des procédures disciplinaires de l'école;
- ii. exiger que les agents de supervision soient informés et consultés en ce qui concerne tous les cas de suspension, de renvoi et d'exclusion ainsi que les appels à la police concernant le comportement d'élèves, sauf s'il s'agit d'une urgence.

Le PDSB devrait vérifier également la mise en œuvre de sa politique à jour en matière de discipline des élèves et rendre publics les résultats de la vérification.

De plus, le PDSB devrait élaborer et mettre en œuvre sans délai un protocole de communication pour informer rapidement les parents des élèves qui sont suspendus (dans l'école et à l'extérieur), renvoyés ou exclus.

23. Le PDSB devrait éliminer les disparités raciales statistiquement importantes dans tous les cas de suspension, de renvoi et d'expulsion (dans l'école et à l'extérieur) d'ici septembre 2021.
24. Dans un délai d'un an, le PDSB devrait établir et entreprendre la mise en œuvre d'un plan, prévoyant des objectifs et des délais raisonnables, pour s'assurer que la composition du groupe de paraprofessionnels au sein Conseil et sous contrat avec lui reflète la diversité au sein de la communauté du PDSB.

Ressources humaines et harmonisation organisationnelle

25. Dans un délai de six mois, le PDSB devrait retenir les services d'un ou plusieurs spécialistes externes pour entreprendre un examen complet des fonctions du Bureau du directeur et du conseil central. Cet examen devrait établir des rôles, des responsabilités et des mesures de responsabilisation clairs pour tous les principaux portefeuilles, y compris les services juridiques et les ressources humaines, et devrait également préciser les évaluations rigoureuses du rendement des directeurs associés et du directeur des communications à entreprendre.
26. Dans un délai de six mois, le PDSB devrait retenir les services d'un ou de plusieurs spécialistes externes pour entreprendre une révision des systèmes d'emploi complète qui examinerait également la mise en œuvre des recommandations du rapport Turner de 2013 sur le chemin à parcourir (*The Journey Ahead*). La révision des systèmes d'emploi devrait être lancée d'ici septembre 2020.
27. Dans un délai d'un an, le PDSB devrait mettre en place un système centralisé de suivi des candidats et de gestion des dossiers, y compris l'embauche, les promotions et les nominations intérimaires, afin de garantir que des procédures équitables et transparentes sont en place et respectées. Il devrait conserver immédiatement tous les documents relatifs à l'embauche, aux promotions et aux nominations intérimaires.
28. Le PDSB devrait élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie solide et complète en matière d'équité et de justice dans l'emploi, en s'appuyant sur les résultats de la

vérification de la révision des systèmes d'emploi et sur les données d'un recensement à jour sur les lieux de travail. La stratégie devrait inclure des objectifs, des résultats, des rôles, des responsabilités et des mesures de responsabilisation clairement définis.

29. Dans un délai de six mois, le PDSB devrait examiner ses processus de demande d'emploi pour déterminer si des candidats racialisés autrement qualifiés sont ou non éliminés et rendre compte des résultats de l'examen lors d'une réunion publique du Conseil. S'il est déterminé que les processus de demande d'emploi filtrent de manière inappropriée des candidats qualifiés, on doit alors prendre rapidement des mesures pour corriger le problème dans un délai d'un an.