

Ministère de l'Éducation de l'Ontario

Rapport d'enquête concernant le Toronto District School Board

Préparé par PwC

10 juin 2025

Table des matières

Mandat.....	1
1. Résumé	3
2. Introduction et contexte	10
3. Portée et approche.....	12
3.1. Évaluation financière	12
3.2. Évaluation de la rémunération.....	14
4. Résultats de l'évaluation	15
4.1. Résultats de l'évaluation financière	15
4.1.1. Ampleur du déficit.....	15
4.1.2. Situation du flux de trésorerie	19
4.1.3. Mesures d'économie proposées	22
4.1.4. Recours au produit d'aliénation	35
4.2. Conclusions de l'évaluation de la rémunération	37
4.2.1. Contexte	37
4.2.2. Grille des salaires des cadres.....	42
4.2.3. Conformité au cadre	58
4.2.4. Grille des salaires des subordonnés directs	58
5. Mesures possibles recommandées pour l'avenir	68
5.1. Recommandation d'investir le ministère du contrôle de l'administration des affaires du Conseil	68

Mandat

Nos services ont été exécutés et le présent rapport a été élaboré conformément à notre entente datée du 7 mai 2025 sous réserve des conditions générales qui y sont incluses.

Notre rôle est uniquement consultatif. Le ministère de l'Éducation de l'Ontario (ou « le Ministère ») est responsable des décisions relatives à cet engagement, y compris la mise en place et l'exercice de contrôles internes, l'évaluation et l'acceptation du caractère adéquat de la portée des services pour répondre aux besoins du Ministère et prendre des décisions concernant la pertinence de donner suite aux recommandations. Le Ministère est également responsable des résultats obtenus grâce à l'utilisation des Services ou des livrables. Le Toronto District School Board (TDSB, le Conseil ou la Direction) est responsable de toutes les fonctions de gestion liées aux activités du Conseil.

Notre travail se limitait aux procédures et à l'analyse spécifiques décrites dans le présent document et était fondé uniquement sur les renseignements disponibles jusqu'au 9 juin 2025. Par conséquent, les changements de circonstances survenus après cette date pourraient avoir une incidence sur les conclusions énoncées dans le présent rapport. Nous ne fournissons aucune opinion, attestation ou autre forme d'assurance à l'égard de notre travail et nous n'avons pas vérifié ni audité les renseignements qui nous ont été fournis.

Pour préparer ce rapport, PwC s'est appuyé sur les renseignements fournis par la Direction du TDSB et le Ministère. Sauf indication contraire, PwC n'a pas cherché à établir la fiabilité des sources d'information qui lui ont été présentées par référence à des preuves indépendantes. Dans notre analyse, toutes les références aux périodes en années (p. ex., 2023-2024) se rapportent aux années scolaires, sauf indication contraire. Les analyses financières présentées dans le présent rapport s'appuient sur des estimations et des hypothèses, ainsi que sur des projections d'événements futurs incertains. Par conséquent, les résultats réels pourraient varier par rapport aux renseignements fournis dans le présent rapport, et même si une partie ou la totalité des hypothèses se concrétisent, de tels écarts peuvent être importants en raison de variables inconnues.

Ces renseignements sont strictement confidentiels et ont été préparés uniquement à l'usage et au bénéfice du Ministère (Client) responsable de leur utilisation et de leur divulgation, et conformément à une relation client exclusive avec ce dernier. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre à l'égard de tiers quant à son utilisation et, par conséquent, aucun tiers ne peut s'appuyer sur les présents renseignements. PwC, ses associés, administrateurs, employés, conseillers professionnels et agents déclinent toute responsabilité et n'assument aucune obligation

de diligence envers un tiers (qu'il soit cessionnaire ou d'un ayant droit d'un autre tiers ou autre) concernant le présent rapport.

1. Résumé

La portée de cette enquête exigeait les éléments suivants :

- une évaluation de l'excédent (déficit) d'exercice et de l'excédent (déficit) accumulé du TDSB, avec et sans l'utilisation du produit d'aliénation;
- une évaluation de la situation actuelle du flux de trésorerie et des prévisions;
- une évaluation des mesures d'économie proposées;
- une évaluation de la dépendance du Conseil à l'égard du produit d'aliénation pour équilibrer le budget;
- une évaluation de la conformité du TDSB à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (LRCSP); et
- une recommandation, si une supervision du TDSB est justifiée en fonction des conditions énoncées au paragraphe 257.30(6) de la *Loi sur l'éducation*.

Les conclusions du sommaire exécutif pour chaque section sont présentées ci-dessous.

Évaluation de l'ampleur du déficit

La présente section quantifie l'ampleur de l'excédent (déficit) d'exercice aux fins de conformité et de l'excédent (déficit) accumulé du TDSB disponible aux fins de conformité et pour les opérations avec et sans le produit d'aliénation pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025. Elle examine l'incidence des exemptions du produit d'aliénation approuvées par le Ministère, en tenant compte de divers scénarios et ajustements. Le TDSB a reçu l'approbation de l'exemption du produit d'aliénation pour 2023-2024 de 15,9 millions de dollars et l'approbation conditionnelle d'une exemption du produit d'aliénation de 28,0 millions de dollars pour 2024-2025, sous réserve de la présentation et de l'approbation d'un plan pluriannuel de redressement financier.

Trois scénarios de comptabilisation des exemptions du produit d'aliénation ont été envisagés pour illustrer l'incidence sur l'excédent (déficit) accumulé :

- Scénario 1 : À la suite des exemptions du produit d'aliénation pour les deux années, le TDSB passe d'un déficit d'exercice de (12,4) millions de dollars en 2023-2024 à un budget équilibré en 2024-2025, maintenant un excédent accumulé de 16,7 millions de dollars pour les opérations.
- Scénario 2 : Si toutes les exemptions du produit d'aliénation pour les deux années sont exclues, le TDSB aurait eu un déficit d'exercice de (28,3) millions de dollars en 2023-2024, et un déficit d'exercice un peu plus faible de (28,0) millions de dollars en

2024-2025, ce qui aurait entraîné un excédent (déficit) accumulé de (27,2) millions de dollars en 2024-2025.

- Scénario 3 : Si l'exemption du produit d'aliénation de 2023-2024 est incluse (telle qu'approuvée) mais que l'exemption du produit d'aliénation de 2024-2025 est exclue, le déficit d'exercice se détériore, passant de (12,4) millions de dollars en 2023-2024 à (28,0) millions de dollars en 2024-2025, ce qui entraîne un déficit accumulé de (11,3) millions de dollars en 2024-2025.

Tableau 1 - Résumé du scénario de l'excédent (déficit) d'exercice et l'excédent (déficit) accumulé pour 2024-2025

Scénario	Inclusion du produit d'aliénation		Excédent (déficit) d'exercice 2024-2025	Excédent (déficit) accumulé 2024-2025 disponible pour les opérations
	2023-2024	2024-2025		
1 : Tableau 5	Inclus	Inclus	- \$	16 743 039 \$
2 : Tableau 6	Exclu	Exclu	(28 000 000) \$	(27 156 961) \$
3 : Tableau 7	Inclus	Exclu	(28 000 000) \$	(11 256 961) \$

Évaluation de la situation actuelle du flux de trésorerie et des prévisions

Le tableau 2 reflète le total de la trésorerie et les équivalents de trésorerie du TDSB ainsi que les investissements de 2021-2022 à 2023-2024. Les investissements comprennent les certificats de placement garantis (CPG), les obligations et les bons du Trésor selon les états financiers vérifiés pour les périodes indiquées. La réduction de la trésorerie et les équivalents de trésorerie en 2022-2023 est compensée par une augmentation des investissements, due à un investissement de 300 millions de dollars dans les CPG au cours de l'année scolaire.

Tableau 2 – Historiques : Trésorerie et équivalents de trésorerie et investissements à la fin de l'exercice, en milliers de dollars

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	474 939 \$	19 800 \$	214 534 \$
Investissements	1 306 \$	389 413 \$	291 129 \$
Total	476 245 \$	409 213 \$	505 663 \$

Au 30 avril 2025, le solde de trésorerie était de 442,9 millions de dollars, alors que le solde des investissements était de 241,9 millions de dollars. Les comptes de

prélèvement détenus en fiducie, les comptes de fonds générés par les écoles et d'autres fonds en fiducie sont également exclus de ce calcul.

Les prévisions du flux de trésorerie pour 2024-2025 prévoient un solde de clôture de trésorerie de 411,8 millions de dollars et un solde d'investissements de 241,9 millions de dollars au 31 août 2025. Les prévisions du flux de trésorerie au-delà de l'exercice 2024-2025 n'étaient pas disponibles.

Évaluation des mesures d'économie proposées

La présente section résume les mesures qui ont été présentées par la Direction du TDSB au cours des années scolaires 2021-2022 à 2024-2025 en réponse à la détérioration de leur situation financière et au besoin continu de présenter un budget équilibré. La Direction a compilé un résumé détaillant les mesures d'économie approuvées et l'incidence financière rapportée de chaque mesure.

Le tableau 3 présente un résumé des mesures d'économie identifiées, mettant en évidence l'impact financier des initiatives adoptées, qui totalisent 3,8 millions de dollars en 2021-2022, 9,5 millions de dollars en 2022-2023, 16,9 millions de dollars en 2023-2024 et 12,1 millions de dollars en 2024-2025. De plus, il présente les mesures d'économie rejetées par les conseillères et conseillers scolaires, qui représentent zéro en 2021-2022 et 2022-2023, 11,1 millions de dollars en 2023-2024 et 13,7 millions de dollars en 2024-2025. À titre de référence, il présente également les déficits d'exercice et accumulés pour les états financiers de 2023-2024 et les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025.

Tableau 3 - Résumé des mesures d'économie, déficits d'exercice et déficits accumulés

Type de mesure d'économie	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Adoptée	3 800 000 \$	9 500 000 \$	16 900 000 \$	12 100 000 \$
Mesure de rechange	- \$	- \$	- \$	- \$
Total	3 800 000 \$	9 500 000 \$	16 900 000 \$	12 100 000 \$
Rejetée	- \$	- \$	11 100 000 \$	13 700 000 \$

Excédent (déficit) en cours d'exercice disponible aux fins de conformité avec le produit d'aliénation 2023-2024, sans le produit d'aliénation 2024-2025 (scénario 3)	(12 386 187) \$	(28 000 000) \$
Excédent (déficit) accumulé disponible pour les opérations avec le produit d'aliénation 2023-2024, sans le produit d'aliénation 2024-2025 (scénario 3)	16 743 039 \$	(11 256 961) \$

D'autres initiatives totalisant 16,2 millions de dollars ont été mises en œuvre en 2023-2024 et 2024-2025 afin d'équilibrer le budget du Conseil, y compris l'augmentation des revenus du volet Somme liée à l'incidence spéciale (SIS) et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle en ajustant l'éducation permanente et les droits de permis conformément à la politique du Conseil.

Tableau 4 - Résumé des mesures d'économie de 2021-2022 à 2024-2025, en millions de dollars

Type de mesure d'économie	Nombre en 2021-2022	Nombre en 2022-2023	Nombre en 2023-2024	Nombre en 2024-2025	Nombre total	Nombre total en %
Approuvée	1	6	4	4	15	75 %
Rejetée	0	0	2	3	5	25 %
Total	1	6	6	7	20	100 %
Type de mesure d'économie	2021-2022 Impact en \$	2023-2023 Impact en \$	2023-2024 Impact en \$	2024-2025 Impact en \$	Total Impact en \$	Total en \$ Impact en %
Approuvée	3,8 \$	9,5 \$	16,9 \$	12,1 \$	42,3 \$	63 %
Rejetée	0	0	11,1 \$	13,7 \$	24,8 \$	37 %
Total	3,8 \$	9,5 \$	28,0 \$	25,8 \$	67,1 \$	100 %

Dans l'ensemble, la Direction a présenté un total de 67,1 millions de dollars en mesures d'économie, dont 42,3 millions ont été approuvés, directement ou indirectement, par les conseillères et conseillers scolaires et ont contribué à améliorer la situation financière.

Selon l'analyse qui précède pour 2023-2024 et 2024-2025, l'incidence financière totale rapportée des mesures rejetées n'aurait pas été suffisante pour éliminer le déficit de l'exercice.

Évaluation du recours au produit d'aliénation

Le TDSB a demandé des exemptions du produit d'aliénation de 15,9 millions de dollars pour 2023-2024 et de 28,0 millions de dollars pour 2024-2025 afin d'atténuer les déficits de fonctionnement d'exercice. L'exemption de 2023-2024 a été approuvée, tandis que l'exemption de 2024-2025 n'a été approuvée que conditionnellement, sous réserve de la présentation d'un plan pluriannuel de redressement financier satisfaisant, qui n'a toujours pas été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires et le Ministère à la date du rapport.

Les exemptions du produit d'aliénation étaient envisagées par le TDSB comme des solutions temporaires pour appuyer les efforts de redressement budgétaire, reconnaissant les coûts de capacité excédentaire dans les écoles sous-inscrites en raison du moratoire sur les examens portant sur les installations destinées aux élèves et les coûts de dotation supplémentaires. Le produit d'aliénation de 2023-2024 visait à compenser environ 12 millions de dollars en coûts de fonctionnement.

La demande d'exemption du produit d'aliénation de 2024-2025 envisageait une compensation partielle de 22 millions de dollars pour couvrir l'amortissement des avantages sociaux futurs et d'autres pressions financières, comme les contraintes de dotation.

D'après les renseignements fournis, le TDSB s'est appuyé sur l'exemption du produit d'aliénation de l'année scolaire 2023-2024 pour améliorer sa situation financière, et sans l'exemption du produit d'aliénation au cours de l'année scolaire 2024-2025 (qui, au 5 juin 2025, n'est approuvée que sous certaines conditions), il est probable que le Conseil n'atteindra pas un budget équilibré en 2024-2025. Il est également important de noter que certains facteurs abordés dans le cadre de la justification de l'utilisation de l'exemption du produit d'aliénation, comme le sous-financement des dépenses de fonctionnement en raison du moratoire, pourraient se poursuivre au cours des années scolaires à venir et contribuer à d'autres pressions financières, en plus de facteurs comme l'inflation.

Évaluation de la rémunération

Dans le cadre de rémunération des cadres du secteur de l'éducation, le TDSB est un conseil scolaire de niveau 7. La grille de rémunération des cadres du TDSB, approuvée par les conseillères et conseillers scolaires, est fondée sur les échelles salariales de niveau 7. En 2017, les conseillères et conseillers scolaires du TDSB ont approuvé une motion portant sur la rémunération liée à une question liée aux relations de travail, et le Conseil a mis à jour sa grille de rémunération des cadres pour tenir compte des 5 % pour cette grille. Au cours de l'année scolaire suivante (2017-2018), le TDSB a ensuite

mis à jour sa grille de rémunération des cadres pour refléter le taux d'augmentation maximal de 5 % autorisé pour l'année scolaire 2017-2018. En 2023, le TDSB a procédé à une restructuration authentique de son équipe de direction, comme l'a confirmé un avis juridique. Par conséquent, le TDSB a mis en œuvre une nouvelle grille de rémunération des cadres à compter du 1^{er} septembre 2023. La LRCSP permet une restructuration à des fins légitimes. Le Conseil avait le pouvoir discrétionnaire de déterminer les salaires des cadres en raison de la restructuration, ce qui a entraîné des augmentations du salaire de base allant de 11 % à 29 % pour chaque employé actif le 1^{er} septembre 2023. En fin de compte, le Conseil est responsable de la gestion prudente et de la prise de décisions.

Dans le cadre de cet examen, nous n'avons pas relevé de cas importants de non-conformité pour les années scolaires 2016-2017 à 2024-2025 avec la LRCSP, à l'exception de ce qui suit :

- Cette évaluation a permis de déterminer qu'un cadre de direction a été placé dans la grille du surintendant/agent du système pour l'année scolaire 2016-2017; toutefois, cette erreur a été résolue, et le cadre de direction a été placé dans la grille pertinente l'année scolaire suivante (2017-2018).

Recommandation d'investir le ministère le contrôle de l'administration des affaires du Conseil

Nous avons déterminé si des critères du paragraphe 257.30(6) de la *Loi sur l'éducation* ont été respectés compte tenu de notre analyse, notamment s'il existait des preuves d'un manquement effectif ou probable à des obligations financières, d'un déficit accumulé effectif ou probable ou d'une mauvaise gestion financière grave. En raison du déficit accumulé probable de TDSB pour les deux années scolaires 2024-2025 et 2025-2026, nous considérons que l'un des critères permettant d'investir le Ministère du contrôle de l'administration des affaires du Conseil a été respecté. Nous recommandons que la supervision du Conseil soit justifiée du fait que le Conseil a rempli une condition énoncée au paragraphe 257.30(6) de la *Loi sur l'éducation*.

2. Introduction et contexte

Le TDSB a déclaré des déficits d'exercice à partir de l'année scolaire 2021-2022, principalement en raison de la baisse des effectifs due à la pandémie, des pressions en dotation de personnel, coûts de suppléance, des pressions relatifs aux coûts du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE), des coûts de réfection et d'entretien des écoles et de l'incapacité à adapter adéquatement l'empreinte des immobilisations du Conseil, telle que rapportée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario en décembre 2024¹. Le Conseil a reporté des déficits d'exercice aux fins de conformité totalisant (170,7) millions de dollars de 2021-2022 à 2023-2024, ce qui a entraîné une détérioration du solde de l'excédent accumulé disponible aux fins de conformité, qui est passé de 187,5 millions de dollars en 2020-2021 à 16,7 millions de dollars en 2023-2024, après avoir exclu les montants engagés et inclus le produit d'aliénation.

Le Ministère nous a informé de ses sérieuses préoccupations concernant la santé financière du TDSB, puisque la situation financière s'est détériorée : les réserves étant presque entièrement épuisées en 2024-2025, et le recours aux exemptions du produit d'aliénation pour couvrir partiellement les déficits. Le Conseil a demandé des exemptions du produit d'aliénation de 15,9 millions de dollars en 2023-2024 et de 28,0 millions de dollars en 2024-2025. La demande d'exemption du produit d'aliénation du TDSB de 15,9 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024 a été approuvée par le Ministère le 22 août 2023. De plus, la demande d'exemption du produit d'aliénation du TDSB de 28,0 millions de dollars pour l'année scolaire 2024-2025 a été approuvée par le Ministère le 13 juin 2024, à condition que le TDSB soumette un plan pluriannuel de redressement financier au Ministère pour approbation d'ici le 15 août 2024. La date limite du 15 août 2024 a été reportée au 30 août 2024.

En excluant les montants demandés du produit d'aliénation, les déficits sous-jacents d'exercice étaient de (110,1) millions de dollars en 2021-2022, (48,2) millions de dollars en 2022-2023, (28,3) millions de dollars en 2023-2024 et de (28,0) millions de dollars en 2024-2025. Ce récent recours au produit d'aliénation pour compenser un déficit d'exercice n'est pas viable à long terme.

Le TDSB a produit et soumis un plan pluriannuel de redressement financier le 30 septembre 2024; toutefois, en date du 5 juin 2025, il n'a pas été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. De plus, le Ministère estime que ce plan pluriannuel de redressement financier ne fournit pas suffisamment de détails et compte

¹ Source : Bureau du vérificateur général de l'Ontario : https://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/annualreports/arreports/fr24/pa_TDSB_fr24.pdf

sur le recours à un autre produit d'aliénation de 11,0 millions de dollars en 2025-2026. Par conséquent, le TDSB pourrait ne pas recevoir l'exemption du produit d'aliénation de 28,0 millions de dollars demandés pour 2024-25.

Après la présentation du plan pluriannuel de redressement financier, la situation financière du Conseil est également devenue plus difficile, car le Conseil prévoit un autre déficit en cours d'exercice de (58,0) millions de dollars en 2025-2026, et ce malgré l'inclusion des mesures d'économie décrites dans le plan pluriannuel de redressement financier².

Si le Conseil ne prend pas de mesures pour adresser ses déficits d'exercice et rétablir son excédent accumulé, la situation financière du TDSB continuera de se détériorer, augmentant ainsi le risque de ne pas respecter ses obligations financières. Le 23 avril 2025, le Ministère a déclaré que le TDSB n'avait pas produit de plan pluriannuel de redressement financier approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Cette situation, combinée aux préoccupations du Ministère au sujet de la détérioration de la situation financière du Conseil et du recours continu au produit d'aliénation, a conduit le Ministère à nommer PwC en vertu du paragraphe 257.30(6) pour enquêter sur les affaires financières du TDSB.

² Le Conseil prévoyait un déficit d'exercice de 70,3 millions de dollars, mais ce montant a été révisé à la baisse avec l'élimination de la taxe fédérale sur le carbone pour les consommateurs le 1^{er} avril 2025, ce qui a réduit de 12,3 millions de dollars le déficit projeté pour 2025-2026. Source : TDSB Finance, Budget, and Enrolment Committee. *Proposed Options to Balance the 2025-26 Budget (2025)*. Il convient également de noter que cette estimation a été faite avant l'annonce du Financement principal de l'éducation de 2025-2026 par l'Ontario le 23 mai 2025.

3. Portée et approche

Cette enquête a commencé le 7 mai 2025 et a été réalisée sur une période de quatre semaines, le travail sur le terrain ayant pris fin le 9 juin 2025. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'année scolaire 2024-2025 est toujours en cours et, par conséquent, les états financiers vérifiés pour cette période ne sont pas disponibles avant la fin de l'exercice du 31 août 2025. Par conséquent, notre travail reflète les prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025 fournies par la Direction et produites le 15 décembre 2024.

L'enquête comprenait deux sections principales : 1) une évaluation de la situation financière du Conseil (évaluation financière); et 2) une évaluation de la conformité du Conseil à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (LRCSP) (évaluation de la rémunération).

3.1. Évaluation financière

L'évaluation financière visant à vérifier la situation financière et les mesures d'économie du TDSB pour les années scolaires 2021-2022 à 2024-2025 a utilisé une approche à plusieurs étapes comprenant l'examen de documents, l'analyse de données, ainsi que des entrevues et des consultations avec des intervenants clés du TDSB et du Ministère. L'enquête a commencé par un examen des documents pour recueillir et analyser les dossiers financiers, les lettres d'approbation du produit d'aliénation et les rapports sur les mesures d'économie. Par la suite, des entrevues ont été menées auprès du personnel du TDSB et du Ministère, ce qui a permis de mieux comprendre les données, les pratiques opérationnelles et les défis financiers.

L'évaluation de l'ampleur du déficit visait à quantifier l'ampleur de l'excédent (déficit) d'exercice et de l'excédent (déficit) accumulé du Conseil pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025, avec et sans le produit d'aliénation. Les chiffres de l'année scolaire 2023-2024 sont tirés des états financiers du Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE), tandis que les chiffres de 2024-2025 proviennent des prévisions budgétaires révisées du SIFE.

Les montants du produit d'aliénation ont été fournis dans les états financiers du SIFE examinés par le Ministère en raison d'une erreur de déclaration du Conseil dans les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025 soumises par le Conseil³. Les chiffres du déficit accumulé représentent les montants disponibles aux fins de conformité, à

³Le TDSB a confirmé auprès du Ministère que la correction sera apportée dans les états financiers du SIFE de 2024-2025.

l'exclusion des intérêts gagnés sur les fonds d'amortissement engagés, qui représentent les fonds que le TDSB peut utiliser dans son budget de fonctionnement.

L'évaluation de la situation du flux de trésorerie visait à confirmer la situation actuelle et prévue du Conseil pour le reste de l'année scolaire 2024-2025. Les soldes de fin d'exercice de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du Conseil de 2021-2022 à 2023-2024 ont été analysés à l'aide des états financiers du SIFE et des états financiers vérifiés, ainsi que des relevés bancaires et des soldes de trésorerie correspondants au 30 avril 2025, qui ont été reçus directement du TDSB. De plus, les états financiers vérifiés de 2021-2022 à 2023-2024 et les discussions avec la Direction ont servi à comprendre les facilités de crédit du Conseil.

L'objectif de l'évaluation des mesures d'économie proposées était de confirmer si le personnel avait proposé des options d'économies viables pour équilibrer le budget au cours des années scolaires 2021-2022 à 2024-2025. L'analyse comprenait également la vérification de la manière dont les conseillères et conseils scolaires ont examiné ou approuvé ces mesures, selon les procès-verbaux des réunions du Conseil et la quantification du déficit résiduel, excluant le produit d'aliénation, le cas échéant. Lorsque des mesures ont été rejetées, la Direction a fourni le contexte expliquant la justification des conseillères et conseillers scolaires. Les procès-verbaux et les ordres du jour des réunions des conseillères et conseillers scolaires des années visées ont été examinés afin de cerner les possibilités d'économies approuvées et rejetées. Nous avons collaboré avec la Direction pour mieux comprendre les mesures d'économie proposées et la justification de chaque option. Bien que les mesures d'économie et leur caractère raisonnable aient été examinés, aucune analyse supplémentaire n'a été effectuée, comme la quantification indépendante de l'incidence financière ou une analyse de sensibilité. De plus, les mesures d'économie futures du Conseil ont été prises en compte dans l'examen de la documentation fournie, mais aucune analyse supplémentaire n'a été effectuée pour quantifier l'incidence financière ou évaluer le caractère raisonnable de chacune.

Le recours à l'évaluation du produit d'aliénation visait à déterminer dans quelle mesure le TDSB s'est appuyé sur le produit d'aliénation pour équilibrer le budget pendant les années scolaires 2021-2022 à 2024-2025, et si le Conseil prévoit continuer de s'appuyer dessus à l'avenir. Cette évaluation a été effectuée à l'aide des lettres d'approbation du produit d'aliénation du Ministère, de l'excédent (déficit) en cours d'exercice et de l'excédent (déficit) accumulé du TDSB, avec et sans le produit d'aliénation, et des commentaires de la Direction.

3.2. Évaluation de la rémunération

L'évaluation de la rémunération vise à évaluer la conformité du TDSB à la LRCSP et aux mesures de restriction actuellement en place en vertu du Règl. de l'Ont. 406/18 en examinant les salaires annuels des cadres désignés entre l'année scolaire 2016-2017 et l'année scolaire 2024-2025. Il s'agissait d'un processus itératif d'analyse des données et d'entrevues avec le TDSB et le Ministère afin de comprendre les exigences de la LRCSP, de ses règlements et des cadres de rémunération qui en découlent pendant la période évaluée.

Cette enquête comprenait une analyse de la LRCSP, des organigrammes du TDSB, des politiques et structures de rémunération, ainsi que des salaires annuels et de la rémunération supplémentaire des cadres du TDSB, fournis par le TDSB. Des entrevues subséquentes avec le TDSB et le Ministère ont permis d'obtenir des renseignements pertinents sur la rémunération des cadres et les exceptions aux cadres de référence qui seront mentionnées dans le présent rapport final.

4. Résultats de l'évaluation

4.1. Résultats de l'évaluation financière

4.1.1. Ampleur du déficit

La présente section quantifie l'ampleur de l'excédent (déficit) d'exercice disponible aux fins de conformité et de l'excédent (déficit) accumulé du TDSB disponible aux fins de conformité et les opérations avec et sans produit d'aliénation pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025. L'analyse a été effectuée à l'aide des soumissions SIFE examinés par le ministère pour les états financiers 2023-2024, les prévisions budgétaires révisées 2024-2025 et les montants de produit d'aliénation. Afin de refléter avec exactitude l'excédent (déficit) accumulé disponible pour le fonctionnement du Conseil, les intérêts gagnés sur les fonds d'amortissement engagés ont été exclus du total de l'excédent (déficit) accumulé disponible, car le TDSB s'est engagé à utiliser ces revenus pour couvrir la charge d'amortissement des actifs acquis avec les débentures des fonds d'amortissement.

La demande d'exemption du produit d'aliénation du TDSB de 15,9 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024 a été approuvée par le Ministère le 22 août 2023. De plus, la demande d'exemption du produit d'aliénation du TDSB de 28,0 millions de dollars pour l'année scolaire 2024-2025 a été approuvée par le Ministère le 13 juin 2024, à condition que le TDSB soumette un plan pluriannuel de redressement financier au Ministère pour approbation le 15 août 2024. L'échéance a par la suite été prolongée jusqu'au 30 août 2024. Le TDSB a produit et soumis un plan pluriannuel de redressement financier; toutefois, en date du 5 juin, il n'a pas été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires ou le Ministère.

De plus, le solde de clôture de l'excédent accumulé disponible aux fins de conformité pour 2023-24 de 26,7 millions de dollars conformément au règlement de l'Ontario ne correspond pas au solde d'ouverture de l'excédent accumulé disponible aux fins de conformité pour 2024-2025 de 25,3 millions de dollars conformément au règlement de l'Ontario, comme l'indiquent les tableaux 5 à 7 ci-dessous⁴. Cette différence est attribuable à une réduction de 1,4 million de dollars du solde d'ouverture de l'excédent accumulé de 2024-2025 en raison des rajustements liés à l'ajustement des intérêts

⁴ Le solde de clôture de 2023-2024 correspond à l'excédent accumulé disponible aux fins de conformité de 26,7 millions de dollars conformément au règlement de l'Ontario tels qu'indiqués aux tableaux 5 et 7, et à 10,8 millions de dollars au tableau 6. Les soldes d'ouverture de 2024-2025 correspondent à l'excédent accumulé disponible aux fins de conformité de 25,3 millions de dollars conformément au règlement de l'Ontario aux tableaux 5 et 7, et à 9,4 millions de dollars au tableau 6.

gagnés sur les fonds d’amortissement engagés dans le SIFE, comme indiqué ci-dessus.

Les tableaux suivants illustrent trois scénarios qui quantifient l’excédent (déficit) d’exercice et l’excédent (déficit) accumulé du TDSB pour 2023-2024 et 2024-2025, comme suit : 1) avec les exemptions du produit d’aliénation pour 2023-2024 et 2024-2025; 2) sans les exemptions du produit d’aliénation pour 2023-2024 et 2024-2025; 3) avec l’exemption du produit d’aliénation pour 2023-2024 et sans l’exemption du produit d’aliénation pour 2024-2025.

Tableau 5 - Scénario 1 : Excédent (déficit) d’exercice et excédent (déficit) accumulé, avec les exemptions du produit d’aliénation pour 2023-2024 et 2024-2025

	2023-2024 Réal	Prévisions budgétaires révisées 2024-2025
Solde d’ouverture : Excédent (déficit) accumulé disponible aux fins de conformité conformément au règlement de l’Ontario	39 119 206 \$	25 305 879 \$
Excédent (déficit) d’exercice	(12 386 187) \$	- \$
Solde de clôture : Excédent (déficit) accumulé disponible aux fins de conformité conformément au règlement de l’Ontario	26 733 019 \$	25 305 879 \$
Moins : Intérêts gagnés sur les fonds d’amortissement engagés	(9 989 980) \$	(8 562 840) \$
Solde de clôture : Excédent (déficit) accumulé disponible pour le fonctionnement	16 743 039 \$	16 743 039 \$

Le premier scénario, présenté au tableau 5, quantifie l’excédent (déficit) d’exercice et l’excédent (déficit) accumulé du TDSB pour 2023-2024 et 2024-2025 incluant les montants d’exemption du produit d’aliénation demandés de 15,9 millions de dollars et 28,0 millions de dollars, respectivement. Dans ce scénario, la position financière d’exercice du TDSB s’améliore, passant d’un déficit d’exercice de (12,4) millions de dollars en 2023-2024 à un budget équilibré en 2024-2025. Bien que le TDSB prévoie une amélioration de ses résultats de fonctionnement d’exercice en 2024-2025 par rapport à 2023-2024, un budget équilibré signifie qu’il n’y aurait aucun changement net de l’excédent accumulé disponible pour le fonctionnement, lequel devrait, selon ce scénario, demeurer à 16,7 millions de dollars pour l’année scolaire 2024-2025.

Ce scénario reflète le point de vue du TDSB quant aux approbations d'exemption du produit d'aliénation pour les prévisions budgétaires révisées de 2024-2025. Toutefois, comme mentionné précédemment, le Conseil n'a pas encore reçu les approbations nécessaires des conseillères et conseillers scolaires et du Ministère pour le plan pluriannuel de redressement financier soumis lesquelles sont requises pour appuyer l'approbation conditionnelle du ministère concernant l'exemption du produit d'aliénation de 2024-2025 présentée dans ce scénario.

Tableau 6-Scénario 2 : Excédent (déficit) d'exercice et accumulé, excluant les exemptions du produit d'aliénation 2023-2024 et 2024-2025⁵

	2023-2024 Réal	Prévisions budgétaires révisées 2024-2025
Solde d'ouverture : Excédent (déficit) accumulé disponible aux fins de conformité conformément au règlement de l'Ontario	39 119 206 \$	9 405 879 \$
Excédent (déficit) d'exercice	(12 386 187) \$	-
Moins : Produit d'aliénation	(15 900 000) \$	(28 000 000) \$
Excédent (déficit) d'exercice rajusté	(28 286 187) \$	(28 000 000) \$
Solde de clôture : Excédent (déficit) accumulé disponible aux fins de conformité conformément au règlement de l'Ontario	10 833 019 \$	(18 594 121) \$
Moins : Intérêts gagnés sur les fonds d'amortissement engagés	(9 989 980) \$	(8 562 840) \$
Solde de clôture : Excédent (déficit) accumulé disponible pour le fonctionnement	843 039 \$	(27 156 961) \$

Le deuxième scénario, présenté au tableau 6, quantifie l'excédent (déficit) d'exercice et l'excédent (déficit) accumulé du TDSB pour 2023-2024 et 2024-2025 excluant les montants de produit d'aliénation demandés de 15,9 millions de dollars et 28,0 millions de dollars, respectivement. Dans ce scénario, le résultat de fonctionnement d'exercice du TDSB s'améliore légèrement, passant d'un déficit d'exercice rajusté de

⁵ Le solde d'ouverture de 2024-2025 de l'excédent accumulé disponible aux fins de conformité conformément au règlement de l'Ontario a été réduit de 15,9 millions de dollars sur 25,3 millions de dollars dans le tableau 5 à 9,4 millions de dollars dans le tableau 6, afin de tenir compte du retrait présumé du produit d'aliénation du montant de l'excédent accumulé en 2023-2024.

(28,3) millions de dollars en 2023-2024 à un déficit d'exercice rajusté de (28,0) millions de dollars en 2024-2025, ce qui reflète également l'hypothèse de base du Conseil d'un budget équilibré en 2024-2025. Bien qu'une amélioration des résultats de fonctionnement d'exercice soit anticipée en 2024-2025, l'excédent (déficit) accumulé disponible pour le fonctionnement se détériore, passant d'un excédent accumulé de 0,8 million de dollars en 2023-2024 à un déficit accumulé de (27,2) \$ millions de dollars en 2024-2025, en raison de l'exclusion du produit d'aliénation de 28,0 millions de dollars demandé dans ce scénario.

Tableau 7 - Scénario 3 : Excédent (déficit) d'exercice et accumulé, avec l'exemption du produit d'aliénation pour 2023-2024 et excluant le produit d'aliénation pour 2024-2025

	2023-2024 Réel	Prévisions budgétaires révisées 2024- 2025
Solde d'ouverture : Excédent (déficit) accumulé disponible aux fins de conformité conformément au règlement de l'Ontario	39 119 206 \$	25 305 879 \$
Excédent (déficit) d'exercice	(12 386 187) \$	- \$
Moins : Produit d'aliénation	- \$	(28 000 000) \$
Excédent (déficit) d'exercice rajusté	(12 386 187) \$	(28 000 000) \$
Solde de clôture : Excédent (déficit) accumulé disponible aux fins de conformité conformément au règlement de l'Ontario	26 733 019 \$	(2 694 121) \$
Moins : Intérêts gagnés sur les fonds d'amortissement engagés	(9 989 980) \$	(8 562 840) \$
Solde de clôture : Excédent (déficit) accumulé disponible pour le fonctionnement	16 743 039 \$	(11 256 961) \$

Le troisième scénario, présenté au tableau 7, quantifie l'excédent (déficit) d'exercice et l'excédent (déficit) accumulé du TDSB pour 2023-2024 et 2024-2025 en tenant compte du montant du produit d'aliénation demandé de 15,9 millions de dollars en 2023-2024 mais sans inclure le montant du produit d'aliénation demandé de 28,0 millions de dollars en 2024-2025. Ce scénario 1) reflète la demande d'exemption du produit d'aliénation de 15,9 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024 approuvée par le Ministère, et 2) suppose que l'approbation conditionnelle reçue par le TDSB pour sa demande de 2024-2025 n'est pas approuvée en raison de l'absence d'un plan pluriannuel de redressement financier approuvé. Dans ce scénario, l'excédent (déficit) d'exercice du TDSB se détériore, passant d'un déficit de (12,4) millions de dollars en

2023-2024 à un déficit de (28,0) millions de dollars en 2024-2025, ce qui reflète encore une fois l'hypothèse de base du Conseil d'un budget équilibré en 2024-2025. Le déficit accumulé du TDSB disponible pour le fonctionnement se détériore en conséquence, passant d'un excédent accumulé de 16,7 millions de dollars en 2023-2024 à un déficit accumulé de (11,3) millions de dollars en 2024-2025.

Compte tenu des trois scénarios décrits ci-dessus, qui varient selon l'inclusion ou l'exclusion des montants du produit d'aliénation décrits, les résultats de l'excédent (déficit) d'exercice et accumulé pour 2024-2025 sont résumés ci-dessous dans le tableau 8.

Tableau 8 - Résumé des scénarios d'excédent (déficit) d'exercice et accumulé pour 2024-2025⁶

Scénario	Inclusion du produit d'aliénation		Excédent (déficit) d'exercice 2024-2025	Excédent (déficit) accumulé disponible pour les opérations 2024-25
	2023-24	2024-2025		
1 : Tableau 5	Inclus	Inclus	-\$	16 743 039 \$
2 : Tableau 6	Exclu	Exclu	(28 000 000) \$	(27 156 961) \$
3 : Tableau 7	Inclus	Exclu	(28 000 000) \$	(11 256 961) \$

Avec le produit d'aliénation inclus dans le scénario 1 pour 2023-2024 et 2024-2025, le TDSB prévoit un montant équilibré d'exercice et un excédent accumulé de 16,7 millions de dollars pour les opérations. Toutefois, les scénarios 2 et 3 entraînent des déficits accumulés disponibles pour les opérations de (27,2) millions de dollars et de (11,3) millions de dollars en 2024-2025, respectivement pour les scénarios 2 et 3.

4.1.2. Situation du flux de trésorerie

Pour évaluer la situation globale du flux de trésorerie du TDSB, les facteurs suivants ont été examinés :

- Sources de financement typiques disponibles pour le TDSB
- Situation de trésorerie actuelle (au 30 avril 2025)
- Soldes historiques de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et investissements au 31 août des années scolaires 2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024

⁶ Les montants de l'excédent (déficit) d'exercice pour 2024-2025 dans les scénarios 2 et 3 font référence aux montants rajustés de l'excédent (déficit) d'exercice dans les tableaux 6 et 7.

- Sources actuelles d'emprunt disponibles
- Prévisions de flux de trésorerie pour l'année scolaire 2024-2025

La Direction a expliqué que, bien que des travaux préliminaires aient été effectués, les prévisions de flux de trésorerie pour 2025-2026 n'étaient pas disponibles en raison de leur dépendance à la publication du financement du Ministère, que le TDSB a reçu le 23 mai 2025, au cours de la période de l'enquête.

Le tableau suivant résume les trois principales sources de financement du TDSB :

Tableau 9 - Sources de financement typiques

Source	Fréquence	Objet
a. Ministère de l'Éducation	Mensuelle	Couvrir les dépenses de fonctionnement et d'immobilisations.
b. Ville de Toronto - Impôt foncier scolaire	Trimestrielle	Couvrir les dépenses de fonctionnement et d'immobilisations.
c. Produit d'aliénation	Au fur et à mesure de la vente des propriétés	Couvrir les dépenses en immobilisations ⁷ assujetties aux retenues de trésorerie du Ministère en vertu de la Stratégie de gestion de la trésorerie.

Les variations du moment des encaissements et décaissements tout au long de l'année scolaire ont entraîné des fluctuations du solde de trésorerie du TDSB au cours de l'année.

⁷ Conformément au Règlement de l'Ontario 193/10 : Recettes affectées à une fin donnée (le Règlement), le produit d'aliénation devrait être utilisé pour réparer, renouveler et améliorer les bâtiments scolaires et autres infrastructures ou pour acquérir des terrains et ajouter des bâtiments scolaires. Toutefois, pour utiliser le produit d'aliénation à des fins autre que l'amélioration de l'état des écoles, les conseils scolaires doivent demander une exemption ministérielle en vertu du Règlement de l'Ontario 193/10. Par conséquent, ces transferts ponctuels ne sont pas une mesure viable pour équilibrer le budget à l'avenir.

Tableau 10 – Historiques de la trésorerie et équivalents de trésorerie et investissements à la fin de l’exercice⁸, en milliers de dollars

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	474 939 \$	19 800 \$	214 534 \$
Investissements	1 306 \$	389 413 \$	291 129 \$
Total	476 245 \$	409 213 \$	505 663 \$

Le tableau 10 reflète le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du TDSB ainsi que les investissements de 2021-2022 à 2023-2024. Les investissements comprennent les certificats de placement garantis (CPG), les obligations et les bons du Trésor selon les états financiers vérifiés pour les périodes indiquées. La réduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie en 2022-2023 est compensée par une augmentation des investissements, entraînée par un investissement de 300 millions de dollars dans les CPG au cours de l’année scolaire⁹.

Le TDSB a fourni une ventilation du solde de trésorerie et des comptes détenus, ainsi que des relevés bancaires à l’appui de ces informations. Au 30 avril 2025, le solde de trésorerie était de 442,9 millions de dollars, alors que le solde des investissements était de 241,9 millions de dollars. Les comptes de prélèvement détenus en fiducie, les comptes de fonds générés par les écoles et d’autres fonds en fiducie sont également exclus de cette situation.

Conformément aux états financiers vérifiés de 2023-2024, le TDSB avait une facilité de crédit de 600 millions de dollars auprès d’une banque à charte canadienne, dont 200 millions de dollars sont destinés au fonctionnement et 400 millions de dollars à l’amélioration des immobilisations. Le montant impayé de l’établissement à la fin de l’exercice (31 août 2024) était de 352 millions de dollars et a servi à appuyer les projets d’immobilisations du Conseil. La Direction a confirmé qu’en date du 5 juin 2025, il n’y avait aucun prélèvement sur la marge pour le fonctionnement et que 240 millions de dollars étaient tirés pour les immobilisations. De plus, le Conseil avait des lettres de crédit en cours d’une valeur de 3,62 millions de dollars au 31 août 2024. La Direction a confirmé que le Conseil continue d’avoir environ 3,6 millions de dollars de lettres de crédit en cours.

⁸ La trésorerie et les équivalents de trésorerie et les investissements de 2021-2022 à 2023-2024 sont tirés des états financiers vérifiés au 31 août.

⁹ D’après la note 3 des états financiers vérifiés de 2022-2023.

Prévisions du flux de trésorerie

Les prévisions du flux de trésorerie pour l'année scolaire 2024-2025 fournies par le TDSB indiquent un solde de clôture pour la trésorerie estimé à 411,8 millions de dollars¹⁰ au 31 août 2025, et la Direction a confirmé que le solde d'investissement prévu pour le 31 août 2025 est de 241,9 millions de dollars.

Selon la Direction du TDSB, les prévisions du flux de trésorerie sont gérées à l'aide de Microsoft Excel et des données de SAP. La surveillance comprend une gestion quotidienne et des examens mensuels par le personnel de direction, incluant des comparaisons budgétaires. La situation de la trésorerie est rapportée aux conseillères et conseillers scolaires et soumise au Ministère deux fois par année, avec des mises à jour continues pour les rapports sur les immobilisations.

4.1.3. Mesures d'économie proposées

La présente section donne un aperçu des mesures d'économie adoptées et rejetées et des mesures d'économie de rechange¹¹ qui ont été présentées par la Direction du TDSB au cours des années scolaires 2021-2022 à 2024-2025 en réponse à la détérioration de la situation financière et au besoin continu d'équilibrer le budget. La Direction a compilé un résumé détaillant les mesures d'économie approuvées et l'incidence financière de chacune.

De plus, les procès-verbaux de réunions accessibles au public et les documents justificatifs ont été examinés afin de déterminer les mesures d'économie rejetées et de rechange, et pour vérifier celles qui ont été adoptées et communiquées par le TDSB. Les mesures d'économie ont été classées par type d'économies, le calendrier de mise en œuvre, la justification et les risques connexes et les considérations de chaque mesure.

Le tableau 11 présente un résumé des mesures d'économie identifiées, en mettant en évidence l'incidence financière des initiatives adoptées, qui totalisent 3,8 millions de dollars en 2021-2022, 9,5 millions de dollars en 2022-2023, 16,9 millions de dollars en 2023-2024 et 12,1 millions de dollars en 2024-2025. À titre de référence, il décrit

¹⁰ Le solde de clôture de la trésorerie a été calculé en additionnant les changements projetés du flux de trésorerie au solde réel au 30 avril 2025, fournis par la Direction.

¹¹ **Les mesures d'économie adoptées** sont celles qui ont été approuvées officiellement par les conseillères et conseillers scolaires.

Les mesures d'économie rejetées sont celles proposées par la Direction du TDSB, mais non approuvées par les conseillères et conseillers scolaires. Elles ne sont donc pas mises en œuvre.

Des mesures d'économie de rechange ont été élaborées par la Direction en réponse au rejet des propositions initiales par les conseillères et conseillers scolaires.

également les déficits d'exercice et accumulés pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025.

Tableau 11 - Résumé des mesures d'économie, déficits d'exercice et accumulés

Type de mesure d'économie	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Adoptée	3 800 000 \$	9 500 000 \$	16 900 000 \$	12 100 000 \$
Mesure de rechange	- \$	- \$	- \$	- \$
Total	3 800 000 \$	9 500 000 \$	16 900 000 \$	12 100 000 \$
Rejetée	- \$	- \$	11 100 000 \$	13 700 000 \$
Excédent (déficit) d'exercice disponible aux fins de conformité avec le produit d'aliénation 2023-2024, sans le produit d'aliénation 2024-2025 (scénario 3)			(12 386 187) \$	(28 000 000) \$
Excédent (déficit) accumulé disponible pour les opérations avec le produit d'aliénation 2023-2024, sans le produit d'aliénation 2024-2025 (scénario 3)			16 743 039 \$	(11 256 961) \$

Il est important de noter que les mesures suivantes dans les tableaux 12 à 14 ont été proposées dans le cadre du processus budgétaire annuel du TDSB et que, par conséquent, dans le cadre du budget, l'approbation des conseillères et conseillers scolaires est requise pour la mise en œuvre. Sur les 67,1 millions de dollars d'économies proposées pour les années scolaires 2021-2022 à 2024-2025, 34,6 millions de dollars ont été réalisés. Le Conseil a également réalisé des économies supplémentaires de 15,6 millions de dollars au cours de cette période en raison d'autres facteurs, comme l'augmentation des revenus et les ajustements budgétaires en cours d'exercice (p. ex., l'utilisation de montants reportés).

Le tableau 12 présente une ventilation détaillée des mesures d'économie proposées par le TDSB pour améliorer la situation financière du Conseil et qui ont été mises en œuvre au cours des années scolaires 2021-2022 à 2024-2025. L'incidence financière de chaque initiative a été rapportée par le TDSB et reflète les estimations du Conseil.

Tableau 12 - Mesures d'économie adoptées par le TDSB pour les années scolaires 2021-2022 à 2024-2025

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Type d'économie ¹²
Mesures d'économie adoptées en 2021-2022			
A. Économies ciblées de l'exercice	Le personnel doit déterminer les économies dans divers domaines, comme les permis, les coûts de suppléance, les coûts des services publics, les postes vacants planifiés et les coûts de dotation temporaire.	3 800 000 \$	Économie continue
Total des mesures d'économie adoptées en 2021-2022		3 800 000 \$	
Mesures d'économie adoptées en 2022-2023			
A. Restructuration des programmes et changements au niveau du personnel	Examen des modèles de prestation de services et opérationnels pour identifier les changements permettant de réaliser des économies. Par exemple, la formation de perfectionnement professionnel est offerte directement au personnel scolaire, plutôt que par l'entremise d'enseignants et de formateurs centraux. Réduction d'environ 18 postes ETP.	2 200 000 \$	Économie continue
B. Réductions du budget des écoles	Une réduction d'environ 10 % des budgets des écoles secondaires et d'environ 5 % des budgets des écoles élémentaires, compensée en partie par le Fonds pour les priorités et les partenariats (FPP) et d'autres subventions (comme les écoles modèles, la réussite des élèves, etc.) limitant les impacts des réductions.	3 000 000 \$	Économie continue

¹² Une économie continue est une mesure de réduction des coûts par laquelle la Direction a pris des mesures délibérées pour réduire les dépenses, ce qui permet de maintenir les économies au cours des années à venir. Une économie ponctuelle est une stratégie visant à améliorer l'excédent (déficit) de l'exercice au moyen d'initiatives ponctuelles ou en optimisant le calendrier et les mouvements des flux de trésorerie, lesquelles pourraient ne pas se répéter dans les années futures.

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Type d'économie ¹²
C. Réductions dans les services centraux	Dans le cadre du processus budgétaire à base zéro, les ressources budgétaires ont été réaffectées en fonction des facteurs budgétaires stratégiques du Conseil afin de les harmoniser avec les priorités du Conseil.	1 500 000 \$	Économie continue
D. Réduction des coûts du personnel enseignant suppléant	Basée sur une évaluation des coûts historiques du personnel enseignant suppléant, le personnel a identifié une diminution des coûts du personnel enseignant suppléant par rapport au budget initial à l'aide d'hypothèses mises à jour. Les économies prévues étaient de 2 300 000 \$. Au lieu d'économiser 2,3 millions de dollars, les coûts ont augmenté de 7,7 millions de dollars.	0 \$ ¹³	Cette mesure d'économie devait être permanente, mais elle a été rajustée aux prévisions budgétaires révisées en fonction des coûts réels.
E. Postes vacants planifiés pour le personnel centralisé ¹⁴	Des retards planifiés ont été mis en place dans l'embauche de postes non essentiels et une réduction des postes qui ne sont plus requis, principalement par attrition, sans impact sur les niveaux de service actuels grâce aux gains d'efficacité des processus réalisés pendant la pandémie.	2 500 000 \$	Économie continue
F. Transfert des frais en ligne de l'école	Une partie des frais de licence annuels de The KEV Group Inc. (entreprise de gestion des frais d'activités scolaires) sera imputée aux écoles à compter de 2022-2023.	300 000 \$	Économie continue

¹³ Aucune incidence financière n'a été notée, car les mesures d'économie ne se sont pas concrétisées et ont plutôt entraîné une augmentation des coûts.

¹⁴ L'écart salarial représente la différence entre le financement requis pour les salaires, la rémunération et les avantages sociaux complets du personnel d'une unité de personnel donnée et le financement réel accordé. Cet écart représente les économies réalisées grâce aux postes vacants ou au roulement du personnel dont les postes ne sont pas destinés à être pourvus (écart connu) et une provision pour le roulement imprévu ou non anticipé du personnel (écart inconnu).

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Type d'économie ¹²
(A+B+C+F) Mesures d'économie adoptées en 2022-2023 (continues)		9 500 000 \$	
(D) Mesures d'économie adoptées en 2022-2023 (ponctuelles)		0 \$	
Total des mesures d'économie adoptées en 2022-2023		9 500 000 \$	
Mesures d'économie adoptées en 2023-2024			
A. Réduction du personnel central	Le personnel a proposé une réduction de 44,0 ETP pour le personnel enseignant central et de 5,0 pour les membres de la direction d'école affectées de manière centralisée. Le personnel affecté de manière centralisée est retourné dans les écoles et a occupé des postes qui étaient vacants en raison de l'attrition.	5 600 000 \$	Économie continue
B. Réductions dans les services centraux	Les services centraux ont dû revoir leurs budgets et réduire leurs dépenses discrétionnaires de 5 %.	1 700 000 \$	Économie continue
C. Recouvrement des coûts des cours d'intérêt général (p. ex., cours de Zumba, préparation de pizzas, calligraphie) à l'intention des adultes et des aînés	Le personnel a proposé que des cours d'intérêt général soient offerts selon un modèle de recouvrement des coûts.	600 000 \$	Économie continue
D. Déploiement du programme d'appareils personnels pour les élèves	Le personnel a recommandé une pause dans le budget concernant le programme d'appareils personnels pour les élèves en 2024-2025 ¹⁵ , car ils sont achetés l'été précédent.	9 000 000 \$	Économie ponctuelle

¹⁵ À compter de septembre 2021, le TDSB a lancé un programme d'appareils personnels pour les élèves de 5^e et de 9^e année. Le programme offre aux élèves un Chromebook appartenant au district et géré à des fins éducatives. Cet appareil sera attribué directement à l'élève et demeurera avec l'élève pendant quatre ans, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les appareils sont gérés par le système One2One Manager.

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Type d'économie ¹²
(A+B+C) Mesures d'économie adoptées en 2023-2024 (continues)		7 900 000 \$	
(D) Mesures d'économie adoptées en 2023-2024 (ponctuelles)		9 000 000 \$	
Total des mesures d'économie adoptées en 2023-2024		16 900 000 \$	
Mesures d'économie adoptées en 2024-2025			
A. Réduction du personnel central	Compte tenu du plan stratégique pluriannuel, de la diminution progressive des effectifs et de meilleures pratiques consistant à réévaluer les postes lors du départ d'un employé du Conseil, le personnel propose une réduction du personnel central d'environ 5,0 millions de dollars. Les secteurs visés comprennent l'équipe de direction, l'administration centrale et le personnel enseignant central.	5 000 000 \$	Économie continue
B. Réduction des coûts de réfection et des installations	Le personnel a examiné des moyens de réduire les dépenses dans ce domaine sans nuire au niveau de service. Cela comprenait la diminution de l'absentéisme, le recrutement et l'examen des contrats pour trouver des économies supplémentaires. Par exemple, en l'absence des concierges, ceux-ci ne sont pas remplacés, ce qui entraîne des heures supplémentaires pour les concierges en poste.	0 \$ ¹⁶	Économie continue

¹⁶ Aucune incidence financière n'a été notée, car les mesures d'économie ne se sont pas concrétisées et ont plutôt entraîné une augmentation des coûts.

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Type d'économie ¹²
	À noter que, bien que cette mesure ait été approuvée et qu'elle devait générer une économie de 5 000 000 \$, elle n'a pas été concrétisée et a entraîné une augmentation des coûts de 4 000 000 \$ (soit une hausse de 9 000 000 \$ dans les prévisions budgétaires révisées moins les économies anticipées de 5 000 000 \$). Le TDSB indique que le coût de l'entretien des infrastructures vieillissantes, l'inflation et les postes vacants figurent parmi les raisons pour lesquelles les économies prévues au départ ne se sont pas concrétisées.		
C. Réduction des coûts des congés de maladie	Une réduction des absences des membres du personnel grâce à des améliorations organisationnelles et procédurales afin de faciliter un retour au travail rapide et sécuritaire, dans le but de réduire les coûts de suppléance de 7 millions de dollars. Les procédures visant à réduire l'absentéisme du personnel enseignant comportent des étapes progressives au sein du Programme de soutien à l'assiduité. Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une motion visant à augmenter les économies liées aux congés de maladie de 3,5 millions de dollars supplémentaires. Ce montant a été révisé à 6,8 millions de dollars (par rapport à 10,5 millions de dollars au total) selon les prévisions budgétaires révisées en fonction des dépenses réelles.	6 800 000 \$	Économie continue
D. Transfert des coûts de réparation des appareils	Le personnel a recommandé que les réparations soient payées par les élèves, les parents et les tuteurs plutôt que par les budgets scolaires.	300 000 \$	Économie continue
Total des mesures d'économie adoptées en 2024-2025		12 100 000 \$	

Le tableau 13 présente les mesures d'économie proposées par la Direction du TDSB qui ont été rejetées par les conseillères et conseillers scolaires. Ces mesures portaient principalement sur l'harmonisation des postes avec une réduction du financement ponctuel reçu dans le cadre de la COVID-19, la réduction de certains programmes, comme l'éducation en plein air et l'éducation permanente et l'annulation des cours d'intérêt général.

Tableau 13 - Mesures d'économie rejetées par le TDSB pour les années scolaires 2021-2022 à 2024-2025

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Type d'économie ¹⁷
Aucune mesure d'économie rejetée pour 2021-2022			
Aucune mesure d'économie rejetée pour 2022-2023			
Mesures d'économie rejetées en 2023-2024			
A. Postes du Fonds pour la reprise de l'apprentissage en lien avec la COVID-19	Le personnel avait reçu un financement ponctuel de 31,5 millions de dollars pour 522 postes pendant la COVID-19. En raison d'une réduction de ce financement ponctuel, il a été proposé de réduire ces postes, en s'attendant à une baisse correspondante. Plus précisément, le personnel a proposé de supprimer les 99 postes vacants du Fonds pour la reprise de l'apprentissage en lien avec la COVID-19.	10 600 000 \$	Économie continue
B. Réduction du nombre de postes de monitrice et moniteur de natation	La réduction du nombre de monitrices et moniteurs de natation a été approuvée en mars 2024 (réduction de 13 postes vacants à ce moment-là, qui sont passés de 93 à 80, ce qui a permis des économies de 900 000 \$).	500 000 \$	Économie continue

¹⁷ Une économie continue est une mesure de réduction des coûts par laquelle la Direction a pris des mesures délibérées pour réduire les dépenses, ce qui permet de maintenir les économies au cours des années à venir. Une économie ponctuelle est une stratégie visant à améliorer l'excédent (déficit) d'exercice au moyen d'initiatives ponctuelles ou en optimisant le calendrier et les mouvements des trésoreries qui pourraient ne pas se poursuivre dans les années futures.

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Type d'économie ¹⁷
	Six de ces postes ont été réintégrés (environ 400 000 \$) en juin 2024 à la demande des conseillères et conseillers scolaires, qui ont demandé au personnel de rétablir le nombre minimal de monitrices et moniteurs de natation requis pour maintenir les programmes existants. Ainsi une réduction de 500 000 \$ a été réalisée.		
Total des mesures d'économie rejetées en 2023-2024		11 100 000 \$	
Mesures d'économie rejetées en 2024-2025			
A. Réexamen des postes de direction adjointe des écoles et des fonctions liées à la sécurité	Le personnel a recommandé une réduction des postes de direction adjointe des écoles et des fonctions liées à la sécurité, avant que les conseillères et conseillers scolaires ne les rajoutent.	6 800 000 \$	Économie continue
B. Réduction de la programmation et augmentation des frais	Le personnel a proposé des réductions de l'éducation permanente, de l'éducation en plein air, des augmentations des droits de permis et la reprise des frais du baccalauréat international.	6 400 000 \$	Économie continue
C. Annulation des cours d'intérêt général	Le personnel a proposé de ne plus offrir des cours d'intérêt général, car il n'a pas été possible d'augmenter les frais pour atteindre un équilibre financier. Cette mesure d'économie a été estimée à 500 000 \$ plutôt qu'à 600 000 \$ (voir la mesure d'économie adoptée « C. Recouvrement des coûts des cours d'intérêt général » en 2023-2024), avec une nouvelle hypothèse de diminution des effectifs.	500 000 \$	Économie continue
Total des mesures d'économie rejetées en 2023-2024		13 700 000 \$	

Il est important de noter que les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas été interviewés afin de justifier le rejet de ces mesures. En réponse au rejet de certaines réductions par les conseillères et conseillers scolaires, ceux-ci se sont renseignés au

sujet d'une autre mesure d'économie pour réduire les coûts, comme indiqué ci-dessous; cette mesure n'a finalement jamais été envisagée.

Tableau 14 - Résumé des mesures d'économie de rechange du TDSB pour les années scolaires 2021-2022 à 2024-2025

Mesure d'économie	Description	Incidence financière	Lien avec une mesure rejetée
Mesures d'économie de rechange en 2021-2022			
Aucune mesure d'économie de rechange identifiée lors de cette année			
Mesures d'économie de rechange en 2022-2023			
Aucune mesure d'économie de rechange identifiée lors de cette année			
Mesures d'économie de rechange en 2023-2024			
Aucune mesure d'économie de rechange identifiée lors de cette année			
Mesures d'économie de rechange en 2024-2025			
1. Frais de réparation d'appareil relatifs au programme d'appareils personnels pour les élèves	Utilisation de l'augmentation des frais pour facturer aux familles les réparations d'appareils dans le cadre du programme d'appareils personnels pour les élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ont demandé des renseignements sur la facturation annuelle des frais aux familles dans le cadre du programme d'appareils personnels pour les élèves. Les renseignements ont été fournis aux conseillères et conseillers scolaires, mais cette option visant à équilibrer le budget n'a pas été retenue.	0 \$ ¹⁸	Réduction de la programmation et augmentation des frais
Total des mesures d'économie de rechange en 2024-2025		0 \$	

¹⁸ Aucune incidence financière n'a été notée, car les mesures d'économie ne se sont pas concrétisées.

Facteurs supplémentaires ou compensatoires acceptés

En plus des mesures d'économie susmentionnées, il est important de noter les diverses initiatives prises par le TDSB de 2021-2022 à 2024-2025 pour combler son déficit et équilibrer son budget. Ces mesures totalisent 16,2 millions de dollars et comprennent :

- Une augmentation des revenus de la Somme liée à l'incidence spéciale (SIS) en tirant parti d'une prolongation accordée par le Ministère pour présenter de nouveau les demandes de SIS, ce qui a permis au personnel de rajuster les affectations budgétaires en fonction des approbations prévues et des revenus supplémentaires estimés. L'incidence financière est de 5,5 millions de dollars.
- Un examen approfondi d'autres subventions et l'exploration des possibilités d'efficacité. L'incidence financière est de 4,6 millions de dollars. Les membres du personnel ont veillé à ce que toutes les dépenses admissibles soient imputées correctement aux subventions, de maximiser l'utilisation et d'évaluer les programmes lorsque les coûts dépassent les revenus afin d'optimiser l'utilisation des ressources, y compris une consolidation éventuelle des sites des programmes.
- De plus, sur recommandation du personnel, le Conseil a décidé de limiter le report du budget des écoles de 100 % à 25 %, ce qui a eu une incidence positive ponctuelle sur le budget de 1,8 million de dollars.
- Augmentation des effectifs des écoles virtuelles à la suite d'une récente note de service du Ministère indiquant que les conseils scolaires pourraient offrir l'apprentissage à distance directement ou en collaboration avec d'autres conseils. Le TDSB, approché par un autre conseil pour gérer l'apprentissage à distance en son nom, est en pourparlers et ceci pourrait générer des revenus supplémentaires de 300 000 \$.
- La priorité sur l'efficacité opérationnelle grâce à des ajustements de l'éducation permanente et des droits de permis dans le cadre du respect de la politique du Conseil. L'incidence financière est de 4 millions de dollars.

Un autre facteur ayant une incidence sur la planification budgétaire future du TDSB est l'achèvement du calcul de l'amortissement du passif des avantages sociaux futurs des membres du personnel dans le calcul de la conformité, qui est de 22,8 millions de dollars en 2024-2025. En vertu des normes comptables pour le secteur public, le passif des avantages sociaux futurs doit être comptabilisé lorsque les membres du personnel fournissent le service qui donne lieu aux avantages futurs. Cette dépense, conformément au règlement, n'a pas été incluse dans le calcul de l'excédent (déficit) d'exercice à des fins de conformité, ce qui a donné lieu à un passif des avantages sociaux futurs des membres du personnel qui n'a pas été inclus dans le calcul de la conformité. Le Ministère exige que ce passif soit intégré progressivement au calcul de l'excédent (déficit) d'exercice à des fins de conformité sur la durée moyenne restante de service des employés. Ce processus, qui dure depuis 12 à 15 ans, est presque terminé. Une fois finalisée, la dépense pour le calcul de la conformité devrait diminuer de 22,8 millions de dollars dans les années à venir. Comme le solde non amorti est de 13,7 millions de dollars à la fin de 2024-2025, on s'attend à ce que le rajustement de conformité se traduise par des économies de 9,1 millions de dollars en 2025-2026 par rapport au rajustement de conformité de 22,8 millions de dollars en 2024-2025.

Le processus d'approbation des mesures d'économie dans le cadre du comité du budget comporte plusieurs étapes structurées. Au départ, les réductions budgétaires approuvées par les conseillères et conseillers scolaires sont intégrées dans le système budgétaire, comme SAP, et font l'objet d'un suivi continu tout au long de l'année dans le cadre de l'examen complet du budget du service.

Le TDSB présente ensuite des rapports mensuels au Ministère pour maintenir la transparence et la responsabilisation¹⁹. De plus, tout écart important est souligné dans les rapports trimestriels et le rapport des états financiers de fin d'exercice, qui sont présentés au comité des finances, du budget et des effectifs. Pour tenir les conseillères et conseillers scolaires au courant des progrès, des mises à jour sont fournies à différents moments de l'année scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent les rapports du premier et du deuxième trimestre à la fin de chaque trimestre, bien que leur approbation ne soit pas nécessaire à la réception de ces rapports. De plus, les conseillères et conseillers scolaires sont responsables d'approuver chaque année les états financiers, tandis que les prévisions budgétaires révisées qui leur sont transmises ne sont pas approuvées. Ces procédures assurent une surveillance diligente et une prise de décisions éclairées dans le cadre de la gestion financière.

¹⁹ En date du 5 juin 2025, le TDSB présentait des rapports mensuels, compte tenu des graves préoccupations du Ministère au sujet de sa situation financière.

Tableau 15 - Résumé des mesures d'économie de 2021-2022 à 2024-2025, en millions de dollars

Type de mesure d'économie	Nombre en 2021-2022	Nombre en 2022-2023	Nombre en 2023-2024	Nombre en 2024-2025	Nombre total	Nombre total en %
Approuvée	1	6	4	4	15	75 %
Rejetée	0	0	2	3	5	25 %
Total	1	6	6	7	20	100 %
Type de mesure d'économie	2021-2022 Incidence en \$	2023-2023 Incidence en \$	2023-2024 Incidence en \$	Prévisions budgétaires révisées Incidence en \$	Total Incidence en \$	Total en \$ Incidence en %
Approuvée	3,8 \$	9,5 \$	16,9 \$	12,1 \$	42,3 \$	63 %
Rejetée	0	0	11,1 \$	13,7 \$	24,8 \$	37 %
Total	3,8 \$	9,5 \$	28,0 \$	25,8 \$	67,1 \$	100 %

Dans l'ensemble, la Direction a présenté 67,1 millions de dollars en mesures d'économie viables, dont 42,3 millions ont été appuyés, directement ou indirectement, par les conseillères et conseillers scolaires et qui ont contribué à améliorer la situation financière.

En tenant compte des années 2023-2024 et 2024-2025 seulement, l'incidence financière totale des mesures rejetées n'aurait pas été suffisante pour éliminer le déficit d'exercice.

4.1.4. Recours au produit d'aliénation

Comme décrit précédemment, le TDSB a demandé des exemptions du produit d'aliénation de 15,9 millions de dollars en 2023-2024 et de 28,0 millions de dollars en 2024-2025. La demande d'exemption du produit d'aliénation du TDSB de 15,9 millions de dollars pour l'année scolaire 2023-2024 a été approuvée par le Ministère le 22 août 2023. La demande d'exemption du produit d'aliénation du TDSB de 28,0 millions de dollars pour l'année scolaire 2024-2025 a été conditionnellement approuvée par le Ministère le 13 juin 2024, sous réserve que le TDSB soumette un plan pluriannuel de redressement financier au Ministère pour approbation le 15 août 2024. L'échéance a par la suite été prolongée jusqu'au 30 août 2024. Le plan pluriannuel de redressement financier a été soumis au Ministère le 30 septembre 2024; toutefois, il n'a pas été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. De plus, selon le Ministère, ce plan pluriannuel de redressement financier ne fournissait pas suffisamment de détails et comptait sur le recours à un autre produit d'aliénation de 11,0 millions de dollars en 2025-2026. Par conséquent, le TDSB n'a pas reçu l'exemption du produit d'aliénation de 2024-2025 demandée de 28,0 millions de dollars à la date du présent rapport.

Selon la documentation sur les activités du produit d'aliénation fournie par le TDSB, les exemptions du produit d'aliénation pour 2023-2024 et 2024-2025 ont été demandées pour réduire le déficit de fonctionnement d'exercice du Conseil. Conformément à la Direction, des exemptions du produit d'aliénation ont été demandées en 2023-2024 et 2024-2025 à titre de stratégie à court terme pour appuyer le budget pendant que le Conseil travaille à la mise en œuvre progressive du plan de redressement du déficit. La Direction a reconnu dans les entrevues que l'utilisation du produit d'aliénation n'est pas une stratégie durable pour atteindre un équilibre budgétaire et a expliqué que le TDSB se dirige vers une situation qui ne dépend pas du produit d'aliénation aux fins du budget de fonctionnement.

La justification relative à l'exemption de 15,9 millions de dollars du produit d'aliénation demandée pour 2023-2024 est détaillée dans le rapport final sur les prévisions budgétaires de 2023-2024 présenté au comité spécial des finances, du budget et des effectifs, daté du 20 juin 2023, et fourni par la Direction. Dans le présent rapport, la principale raison de la demande d'exemption du produit d'aliénation du Conseil est décrite comme étant l'incapacité du TDSB à gérer la capacité excédentaire globale découlant des écoles où le nombre d'élèves inscrits est faible en raison du moratoire sur les examens portant sur les installations destinées aux élèves mis en place par le Ministère en 2017 pour répondre aux préoccupations sur les effets de la fermeture des

écoles qui ont un effectif insuffisant²⁰. Le rapport budgétaire indique ce qui suit : « Le Ministère fournissait aux conseils scolaires un financement complémentaire dans le cadre de la subvention pour le fonctionnement et la réfection des installations scolaires. Ce financement complémentaire a été fourni aux écoles admissibles pour appuyer le fonctionnement et l'entretien des installations où les effectifs sont inférieurs à la capacité. La subvention complémentaire pour le TDSB était d'environ 34 millions de dollars au maximum. En 2015-2016, il a été annoncé que ce financement serait éliminé progressivement sur trois ans. En même temps, le moratoire a privé les conseils scolaires de la capacité de réduire ces coûts en fermant des écoles. » Par conséquent, le TDSB a demandé une exemption du produit d'aliénation afin de compenser les coûts de fonctionnement liés à la capacité excédentaire, que le personnel a estimés à 12 millions de dollars. Pour l'année scolaire 2023-2024, 155 des 581 écoles du TDSB ont un taux d'utilisation²¹ inférieur à 65 %, et la Direction estime que le TDSB dispose de 63 000 places de plus dans ses écoles par rapport au nombre d'élèves²². De plus, le Conseil a demandé 3,7 millions de dollars pour appuyer l'ajout de 16,0 travailleuses sociales et travailleurs sociaux et de 15,0 conseillères et conseillers d'orientation pour les jeunes, et 0,2 million de dollars pour les 6,0 monitrices et moniteurs de natation supplémentaires. Le rapport indique également que « si l'une ou l'autre des autres options pour équilibrer le budget permet de réaliser plus d'économies que prévu, le Conseil utiliserait moins de produit d'aliénation ».

La justification relative au montant de 28,0 millions de dollars du produit d'aliénation demandé pour 2024-2025 est détaillée dans le rapport du 13 juin 2024 sur les prévisions budgétaires de 2024-2025 présenté au comité des finances, du budget et des effectifs du Conseil, fourni par la Direction. Selon le rapport, « le personnel ne recommande pas d'utiliser le produit d'aliénation comme moyen durable pour équilibrer le budget. Toutefois, le budget de 2024-2025 prévoit 22 millions de dollars pour l'amortissement du passif des avantages sociaux futurs. Le passif sera entièrement amorti à la mi-année 2025-2026 et commencera à libérer 22 millions de dollars par année dans les budgets futurs. » Le rapport décrit les défis financiers liés au financement des programmes d'éducation ciblés (PEC) et à la dotation : « De plus, le

²⁰ Par conséquent, il est interdit à tous les conseils scolaires de l'Ontario de fusionner ou de fermer des écoles, même celles qui sont sous-utilisées, ce qui pourrait entraîner des inefficacités dans l'entretien et le fonctionnement de ces écoles qui pourraient autrement être fermées.

²¹ Le taux d'utilisation est défini comme le nombre réel d'élèves inscrits dans une école par rapport à la capacité totale de l'école.

²² Comité des finances, du budget et des effectifs du TDSB. *Structural Deficit Update: 2025-26 Budget (2025)*.

personnel a supposé que le financement des PEC de 11,1 millions de dollars pour le personnel à l'appui du décloisonnement et de la transition à l'école secondaire se poursuivrait en 2024-2025, et ce personnel a été réparti dans les écoles par l'entremise de la dotation des écoles. Il est donc trop tard pour effectuer les réductions liées au financement. Le personnel a été en mesure de compenser cette dépense par une réduction de 5,6 millions de dollars de la retenue des enseignants, mais cela signifie qu'il reste encore 5,5 millions de dollars de dépenses à réduire en 2025-2026. »

Tel que noté au tableau 6 de la section 4.1.1, sans l'exemption du produit d'aliénation demandée en 2023-2024 et 2024-2025 (scénario 2), le résultat de fonctionnement d'exercice du TDSB s'améliore légèrement, passant d'un déficit d'exercice rajusté de (28,3) millions de dollars en 2023-2024 à un déficit d'exercice rajusté de (28,0) millions de dollars en 2024-2025, ce qui reflète l'hypothèse de base du Conseil d'un budget équilibré en 2024-2025. Bien qu'il est prévu que le TDSB améliore ses résultats de fonctionnement d'exercice en 2024-2025 dans ce scénario, l'excédent (déficit) accumulé disponible pour les opérations se détériore, passant d'un excédent de 0,8 million de dollars en 2023-2024 à un déficit de (27,2) \$ millions de dollars en 2024-2025, en raison du retrait de l'exemption du produit d'aliénation de 28,0 millions de dollars demandée.

D'après les renseignements fournis, le TDSB s'est appuyé sur l'exemption du produit d'aliénation au cours de l'année scolaire 2023-2024 pour équilibrer son budget, et sans l'exemption du produit d'aliénation au cours de l'année scolaire 2024-2025 (qui, au 5 juin 2025, n'est approuvée que sous certaines conditions), il est probable que le Conseil n'atteindra pas un budget équilibré en 2024-2025.

Il est également important de noter que certains facteurs abordés dans le cadre de la justification de l'utilisation de l'exemption du produit d'aliénation, comme les dépenses de fonctionnement en raison du moratoire sur les examens portant sur les installations destinées aux élèves, pourraient se poursuivre au cours des années scolaires à venir et contribuer à d'autres pressions financières, en plus de facteurs comme l'inflation et les changements dans le financement du Ministère.

4.2. Conclusions de l'évaluation de la rémunération

4.2.1. Contexte

La LRCSP est entrée en vigueur le 16 mars 2015 pour gérer les cadres de rémunération des employeurs et des cadres désignés du secteur parapublic. Le Règl. de l'Ont. 304/16 (Cadre de rémunération des cadres), pris en vertu de la LRCSP, est entré en vigueur le 6 septembre 2016 afin d'établir des lignes directrices sur la rémunération des cadres désignés dans le secteur parapublic en Ontario.

Il visait à faire en sorte que la rémunération des cadres soit juste, raisonnable et conforme à l'intérêt public. Le Règl. de l'Ont. 304/16 exigeait que les programmes de rémunération soient conformes au cadre de rémunération établi dans le Règlement, qui comprenait des plafonds de rémunération liés au rendement définissant les limites du salaire total en fonction du rendement pour les postes de cadres et des restrictions sur certains éléments de rémunération, y compris l'interdiction d'éléments comme les primes à la signature, les primes de maintien en poste et les allocations de logement en espèces. Les postes de direction désignés au TDSB comprennent les directeurs de l'éducation, les directeurs adjoints de l'éducation, les directeurs généraux, les attachés d'administration, les surintendants et les agents du système.

Chaque conseil scolaire était responsable d'élaborer son propre programme de rémunération des cadres en 2017, en fonction du cadre sectoriel approuvé par le gouvernement²³. Le cadre sectoriel comprenait cinq facteurs principaux et deux facteurs secondaires qui déterminaient le niveau d'un conseil scolaire et les échelles salariales de base connexes, comme il est décrit dans le cadre; les facteurs principaux comprennent le budget de fonctionnement prévu, le nombre d'écoles, les effectifs prévus, le nombre de personnels enseignants ETP et le nombre de surintendants, tandis que les facteurs secondaires comprenaient la complexité géographique et les partenariats communautaires. Compte tenu de ces facteurs, le TDSB a été classé comme conseil scolaire de niveau 7, ce qui établit les échelles de rémunération par poste comme indiqué au tableau 16. En se fondant sur les échelles salariales établies pour le niveau 7, le TDSB a établi une grille de rémunération pour les postes de direction, comme le montre le tableau 17.

Tableau 16 - Échelles de rémunération des cadres supérieurs de niveau 7

Cadre désigné	Minimum	Maximum
Directeur	255 000 \$	316 000 \$
Directeur adjoint	243 000 \$	255 000 \$
Cadre ²⁴	140 000 \$	213 000 \$

²³ Les 72 conseils scolaires financés par les fonds publics de l'Ontario ont élaboré en collaboration un cadre sectoriel complet de programme de rémunération des cadres, en consultation avec Mercer (Canada) Limited en 2017.

²⁴ Les cadres comprennent les postes suivants : les directeurs généraux, les attachés d'administration, les surintendants et les agents du système.

Tableau 17 - Grille de rémunération des cadres du TDSB (applicable à l'année scolaire 2016-2017)

Cadres désignés ²⁵	Étape 0	Étape 1	Étape 2	Étape 3 ²⁶
Directeur de l'éducation	272 000 \$			
Directeur adjoint	235 870 \$			
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$			
Surintendant/agent du système	154 891 \$	162 135 \$	169 378 \$	176 625 \$

Le 20 décembre 2017, le TDSB a reçu l'approbation du Ministère pour le taux maximal d'augmentation de 5 % de l'enveloppe de rémunération des cadres²⁷ et les organismes de comparaison à utiliser dans le programme de rémunération des cadres du TDSB. Les conseillères et conseillers scolaires du TDSB ont approuvé le programme de rémunération des cadres du Conseil le 28 septembre 2017.

Les conseils scolaires pourraient utiliser leur taux maximal d'augmentation de 5 % de leur enveloppe de rémunération pour effectuer des rajustements salariaux rétroactifs au 1^{er} septembre 2017, à condition qu'un programme de rémunération des cadres approuvé soit en place d'ici le 1^{er} février 2018. Ils ne devaient pas dépasser leur enveloppe (soit 5 % du salaire total versé à leurs cadres).

À partir de l'enveloppe de rémunération de 8 960 878 \$ du TDSB, les augmentations pouvant être distribuées ont été plafonnées à 448 043,90 \$. Bien que le montant global ait été plafonné, les conseils scolaires, ainsi que d'autres employeurs désignés du secteur public, avaient le pouvoir discrétionnaire de décider de la répartition de l'augmentation de 5 % de l'enveloppe de rémunération en 2017.

En 2017, les conseillères et conseillers scolaires du TDSB ont approuvé une motion portant sur la rémunération liée à une question liée aux relations avec le personnel.

²⁵ En raison de l'absence d'obligation d'avoir des étapes, le TDSB n'en a pas appliqué aux postes suivants : les directeurs de l'éducation, les directeurs adjoints de l'éducation, les directeurs généraux, les attachés d'administration.

²⁶ L'étape 3 ne s'applique que jusqu'au 31 août 2020. Les cadres qui ont déjà été affectés à cette étape continuent d'y participer.

²⁷ L'enveloppe de rémunération fait référence à la rémunération totale en espèces versée à chaque cadre de l'employeur désigné, en supposant 12 mois d'emploi pour chaque cadre actif.

Cela a entraîné un changement dans les dépenses totales consacrées à la rémunération des cadres. Un calcul révisé de l'enveloppe pour l'enveloppe de rémunération des cadres du Conseil, qui a augmenté de 420 189 \$, n'a pas été fourni au Ministère et a eu une incidence sur le montant disponible pour les augmentations (5 % étaient fondés sur le montant de l'enveloppe) et le financement fourni. La mise en œuvre de ce changement a entraîné des augmentations allant de 3,4 % à 20,7 % selon les montants du tableau 18.

Tableau 18 - Grille de rémunération des cadres du TDSB (applicable aux années scolaires 2017-2018 à 2023-2024)

Cadres désignés	Étape 0	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Directeur de l'éducation	293 261 \$			
Directeur adjoint	243 904 \$			
Directeur général/attaché d'administration	201 872 \$			
Surintendant/agent du système	162 636 \$	170 242 \$	177 847 \$	185 456 \$

Le Règl. de l'Ont. 304/16 (Cadre de rémunération des cadres) a été révoqué le 13 août 2018 et remplacé par le Règl. de l'Ont. 406/18 (Cadre de rémunération) en vertu de la LRCSP, qui est entrée en vigueur le même jour. Le cadre de rémunération du Règl. de l'Ont. 406/18 interdisait la mise en œuvre de nouveaux éléments de rémunération après le 13 août 2018, ce qui a entraîné un gel des salaires et de tous les autres éléments de rémunération à compter de cette date. Deux ans plus tard, le 18 septembre 2020, le Règl. de l'Ont. 406/18 a été modifié pour autoriser le président du Conseil du Trésor à exempter les employeurs désignés ou les cadres désignés des exigences relatives au cadre de rémunération et à fixer les conditions de l'exemption. Le TDSB n'a pas présenté de demande d'exemption au président du Conseil du Trésor. Le Conseil a envoyé une lettre au ministre de l'Éducation et au président du Conseil du Trésor le 18 juillet 2022 pour demander un examen de la rémunération des cadres afin de régler les problèmes de compression de la rémunération entre les cadres et la Direction (c.-à-d. la direction d'école et la direction d'école adjointe) pour aider à attirer et à maintenir en poste des cadres compétents.

En 2023, le TDSB a fait l'objet d'une restructuration de bonne foi, confirmée par un avis juridique et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires le 1^{er} novembre 2023, qui a relevé un total de 19 facteurs justifiant la restructuration, y compris une réduction de 3 ETP et une augmentation des responsabilités pour les membres du personnel restants. À la suite de la restructuration, le TDSB a rajusté sa grille de rémunération des cadres au-delà des échelles salariales maximales, comme l'indiquent les échelles de rémunération de niveau 7 du cadre sectoriel approuvé à l'origine. Consultez le tableau 19 pour connaître la grille de rémunération révisée en vigueur le 1^{er} septembre 2023. La LRCSP permet une restructuration à des fins légitimes. Le Conseil avait le pouvoir discrétionnaire de déterminer les salaires des cadres en raison de la restructuration, ce qui a entraîné des augmentations du salaire de base allant de 11 % à 29 % pour chaque employé actif le 1^{er} septembre 2023. En fin de compte, le Conseil est responsable de la gestion prudente et de la prise de décisions.

Tableau 19 - Grille de rémunération des cadres supérieurs du TDSB (en vigueur le 1^{er} septembre 2023)

Cadres désignés	Niveaux de salaire
Directeur de l'éducation	337 330 \$
Directeur adjoint	272 213 \$
Directeur général/attaché d'administration	227 378 \$
Surintendant/agent du système	209 637 \$

4.2.2. Grille des salaires des cadres

Les annexes qui suivent contiennent un résumé de la rémunération de base de tous les cadres désignés du TDSB en vertu de la LRCSP pour les périodes allant de 2016-2017 à 2024-2025.

Tableau 20 - Salaire des directeurs de l'éducation par année scolaire

Écheltes de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19		
	Cadres	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Directeur de l'éducation ²⁸	272 000 \$	293 261 \$	293 261 \$	293 261 \$						
Directeur de l'éducation ²⁹					293 261 \$					
Directeur de l'éducation ³⁰					293 261 \$	293 261 \$	293 261 \$	337 330 \$	337 330 \$	
Directeur de l'éducation ³¹										337 330 \$

²⁸ L'emploi a pris fin avant le début de l'année scolaire 2020-2021.

²⁹ Directeur adjoint promu au poste de directeur de l'éducation le 15 juillet 2020, l'emploi ayant pris fin avant le début de l'année scolaire 2021-2022.

³⁰ Surintendant promu au poste de directeur adjoint le 13 août 2018, puis promu au poste de directeur de l'éducation le 5 août 2021.

³¹ L'emploi a commencé le 10 février 2025.

Tableau 21 - Salaire des directeurs adjoints par année scolaire

Échelons de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19	
		2016-2017 ³²	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cadres									
Directeur adjoint	235 870 \$	243 904 \$							
Directeur adjoint	235 870 \$	243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$					
Directeur adjoint	235 870 \$								
Directeur adjoint	235 870 \$	243 904 \$	243 904 \$						
Directeur adjoint		243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$				
Directeur adjoint		243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$					
Directeur adjoint		243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$				
Directeur adjoint		243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$					
Directeur adjoint		243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$				

³² Les données sur la rémunération des membres du personnel sont fondées sur les années civiles et reflètent donc les salaires gagnés en 2016 pour l'année scolaire 2016-2017. Par conséquent, la rémunération des directeurs associés reflète les valeurs avant la mise en œuvre du programme de rémunération des cadres en décembre 2017.

Échelons de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19	
Directeur adjoint			243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$		
Directeur adjoint				243 904 \$	243 904 \$				
Directeur adjoint					243 904 \$				
Directeur adjoint					243 904 \$	243 904 \$	243 904 \$		
Directeur adjoint						243 904 \$	243 904 \$	272 213 \$	272 213 \$
Directeur adjoint							243 904 \$	272 213 \$	272 213 \$
Directeur adjoint							243 904 \$	272 213 \$	272 213 \$
Directeur adjoint							243 904 \$		
Directeur adjoint							243 904 \$	272 213 \$	272 213 \$

Tableau 22 - Salaire des directeurs généraux/attachés d'administration par année scolaire³³

Échelles de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19	
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cadres									
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$						
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$					
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$						
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$						
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$								
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$			

³³ La catégorie des directeurs généraux/attachés d'administration comprend les postes suivants : les directeurs généraux, les attachés d'administration, les avocats généraux, les directeurs de la technologie et les services juridiques.

Échelons de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19		
		Cadres	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$			
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	227 378 \$	
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$								
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$									
Directeur général/attaché d'administration ³⁴	167 183 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	227 378 \$	227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	227 378 \$	227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration	192 259 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$				

³⁴ Bien qu'une erreur ait été commise dans la rémunération de cette personne, les processus internes ont permis de corriger cette erreur et d'effectuer le rajustement au niveau salarial approprié au cours de l'année suivante (2017-2018).

Échelons de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19		
		Cadres	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Directeur général/attaché d'administration			201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$					
Directeur général/attaché d'administration			201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$				
Directeur général/attaché d'administration ³⁵			201 872 \$						227 378 \$	227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration				201 872 \$	201 872 \$					
Directeur général/attaché d'administration					201 872 \$					
Directeur général/attaché d'administration					201 872 \$	201 872 \$		201 872 \$	227 378 \$	
Directeur général/attaché d'administration					201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	227 378 \$	227 378 \$

³⁵ Entre les années scolaires 2018-2019 et 2022-2023, cette personne a occupé un poste de directeur adjoint qui se trouve au tableau 21.

Échel­les de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19		
		Cadres	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Directeur général/attaché d'administration					201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$		
Directeur général/attaché d'administration						201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	227 378 \$	
Directeur général/attaché d'administration						201 872 \$	201 872 \$			
Directeur général/attaché d'administration						201 872 \$	201 872 \$			
Directeur général/attaché d'administration						201 872 \$	201 872 \$	201 872 \$	227 378 \$	227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration							201 872 \$	201 872 \$	227 378 \$	
Directeur général/attaché d'administration								201 872 \$	227 378 \$	227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration								201 872 \$	227 378 \$	227 378 \$

Échel­les de rémunération	Tableau 17	Tableau 18						Tableau 19	
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cadres									
Directeur général/attaché d'administration								227 378 \$	
Directeur général/attaché d'administration									227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration									227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration									227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration									227 378 \$
Directeur général/attaché d'administration									227 378 \$

Tableau 23 - Salaire des surintendants/agents du système par année scolaire³⁶

Échelles de rémunération	Tableau 1 7	Tableau 18						Tableau 19	
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cadres									
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	209 637 \$	
Surintendant/agent du système	176 625 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$				
Surintendant/agent du système	176 625 \$								
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$				
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$					
Surintendant/agent du système	176 625 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système	154 891 \$	170 242 \$	170 242 \$	170 242 \$	170 242 \$				

³⁶ La catégorie des surintendants/agents du système comprend les postes suivants : les surintendants de l'éducation, les surintendants, les responsables de la planification, les agents de supervision des congés, des détachements et de la fédération, les agents des installations des systèmes, les chefs des projets, les contrôleurs des congés, des détachements et de la fédération, les agents de planification des systèmes, les surintendants de l'équité, de la lutte contre le racisme et de l'oppression, les surintendants des opérations scolaires, les surintendants de la petite enfance, les surintendants de l'éducation des congés, des détachements et de la fédération, les surintendants des systèmes, les agents des communications des systèmes, les responsables du système des droits de la personne, les agents du système - Stratégie de rendement et avocats principaux, les agents du système - Service de la stratégie de rendement et les agents du système - Service de la stratégie de gestion des personnes.

Échelles de rémunération	Tableau 1	Tableau 18						Tableau 19		
	7	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Cadres										
Surintendant/agent du système	169 378 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$				
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$							
Surintendant/agent du système	176 625 \$									
Surintendant/agent du système	162 135 \$	185 456 \$	185 456 \$							
Surintendant/agent du système	162 135 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$				
Surintendant/agent du système	176 625 \$	185 456 \$	185 456 \$							
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$							
Surintendant/agent du système	176 625 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$					
Surintendant/agent du système	154 891 \$									
Surintendant/agent du système	154 891 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	209 637 \$	209 637 \$	
Surintendant/agent du système	183 867 \$	193 060 \$	193 060 \$							
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$					

Échelles de rémunération	Tableau 1	Tableau 18						Tableau 19		
	7	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Cadres										
Surintendant/agent du système	154 891 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	177 847 \$	209 637 \$	
Surintendant/agent du système	154 891 \$	170 242 \$	170 242 \$	170 242 \$	170 242 \$					209 637 \$
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$						
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$						
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$				
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$					
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système	162 135 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$						
Surintendant/agent du système ³⁷	272 000 \$									
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$						

³⁷ L'employé était en détachement au ministère de l'Éducation à titre de directeur de l'éducation et a donc reçu le salaire approprié.

Échelles de rémunération	Tableau 1	Tableau 18						Tableau 19		
	7	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Cadres										
Surintendant/agent du système	183 867 \$	193 060 \$								
Surintendant/agent du système ³⁸	162 135 \$									
Surintendant/agent du système ³⁹	176 625 \$									
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	209 637 \$	209 637 \$	
Surintendant/agent du système	176 625 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$					
Surintendant/agent du système	154 891 \$	177 847 \$	177 847 \$			177 847 \$				
Surintendant/agent du système	154 891 \$	185 456 \$	185 456 \$	185 456 \$						
Surintendant/agent du système	154 891 \$									
Surintendant/agent du système	173 867 \$	173 867 \$	173 867 \$							
Surintendant/agent du système		162 636 \$	162 636 \$							

³⁸ Cette personne a été promue à un poste de directeur général/attaché d'administration pour l'année scolaire 2017-2018.

³⁹ Cette personne a été promue à un poste de directeur général/attaché d'administration pour l'année scolaire 2017-2018.

Échelles de rémunération	Tableau 1 7	Tableau 18						Tableau 19	
	Cadres	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Surintendant/agent du système		162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$				
Surintendant/agent du système			162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système			162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système			162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	
Surintendant/agent du système			162 636 \$	162 636 \$					
Surintendant/agent du système				201 872 \$	201 872 \$				
Surintendant/agent du système				201 872 \$	201 872 \$				
Surintendant/agent du système				162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système				162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système				162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système				162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système					162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$

Échelles de rémunération	Tableau 1 7	Tableau 18						Tableau 19		
	Cadres	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$

Échelles de rémunération	Tableau 1	Tableau 18						Tableau 19		
	7	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Cadres										
Surintendant/agent du système ⁴⁰						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	180 000 \$	180 000 \$
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	
Surintendant/agent du système						162 636 \$	162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système							162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système							162 636 \$	162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système								170 430 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système								162 636 \$	209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système									209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système									209 637 \$	209 637 \$

⁴⁰ L'employé était en détachement auprès d'une organisation dont la grille salariale était plus basse pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025.

Échelles de rémunération	Tableau 1 7	Tableau 18						Tableau 19	
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Cadres									
Surintendant/agent du système								209 637 \$	209 637 \$
Surintendant/agent du système								209 637 \$	
Surintendant/agent du système									209 637 \$
Surintendant/agent du système									209 637 \$
Surintendant/agent du système									209 637 \$
Surintendant/agent du système									209 637 \$
Surintendant/agent du système									209 637 \$
Surintendant/agent du système									209 637 \$

4.2.3. Conformité au cadre

Dans le cadre de cet examen, nous n'avons pas relevé de cas importants de non-conformité entre les années scolaires 2016-2017 et 2024-2025 avec la LRCSP, à l'exception de ce qui suit :

- Cette évaluation a révélé qu'un attaché d'administration a été placé dans la grille des surintendants/agents du système pour l'année scolaire 2016-2017. Toutefois, cette erreur a été résolue, et l'attaché d'administration a été placé dans la grille pertinente l'année scolaire suivante (2017-2018).

4.2.4. Grille des salaires des subordonnés directs

Les annexes suivantes contiennent les subordonnés directs de chaque cadre superviseur, indiquant le nombre d'ETP (tableau 24) et la rémunération de base (tableau 25) en date d'avril 2025. Pour le tableau 24, le nombre d'ETP est présenté sous forme d'ETP de subordonnés directs, y compris et excluant les directeurs d'école, afin de représenter l'ampleur et la taille du TDSB.

Tableau 24 - Nombre d'ETP des subordonnés directs des surintendants à compter d'avril 2025

Cadre superviseur	Nombre de subordonnés directs (y compris les directeurs d'école)	Nombre de subordonnés directs (excluant les directeurs d'école)
Directeur général	13	13
Surintendant de l'éducation	30	1
Surintendant de l'éducation	25	1
Surintendant de l'éducation	26	1
Surintendant de l'éducation	31	1
Surintendant de l'éducation	31	1
Surintendant des systèmes	1	1
Surintendant de l'éducation	11	11
Surintendant des systèmes	8	7
Surintendant de l'éducation	25	1
Surintendant de l'éducation	28	1
Surintendant de l'éducation	28	1
Surintendant de l'éducation	31	2

Cadre superviseur	Nombre de subordonnés directs (y compris les directeurs d'école)	Nombre de subordonnés directs (excluant les directeurs d'école)
Surintendant de l'éducation	25	1
Surintendant des systèmes	5	5
Surintendant de l'éducation	28	1
Surintendant de l'éducation	23	1
Surintendant de l'éducation	32	2
Surintendant de l'éducation	33	1
Surintendant de l'éducation	27	1
Surintendant de l'éducation	27	1
Surintendant de l'éducation	26	1
Surintendant de l'éducation	25	1
Surintendant des systèmes	10	10
Directeur général	12	12
Directeur général	5	5
Directeur général	4	4
Surintendant de l'éducation	26	1
Surintendant de l'éducation	31	1
Surintendant des systèmes	6	5
Surintendant de l'éducation	30	1
Directeur général	13	7
Surintendant de l'éducation	27	1

La rémunération de tous les cadres superviseurs est supérieure à celle de leurs subordonnés directs. Il convient toutefois de noter que tous les surintendants (des systèmes, de l'éducation et les directeurs généraux) se situent dans la même échelle salariale, mais que le nombre d'ETP des subordonnés directs, à l'exclusion des directeurs d'école, varie de 1 à 13. Les surintendants de l'éducation ont le nombre d'ETP des subordonnés directs le plus bas, ce qui consiste en un agent de liaison et d'administration du surintendant de l'éducation.

Directeur général	
Surintendant de l'éducation	209 637 \$

Directeur général	
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Adjoint de direction	104 634 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$

Tableau 25 - Salaires des subordonnés directs des surintendants à compter de mai 2025

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant des systèmes	
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$

Surintendant de l'éducation	
Gestionnaire, Services d'orthophonie	140 578 \$
Adjoint de direction	Moins de 100 000 \$
Gestionnaire, Services d'orthophonie	134 195 \$
Gestionnaire, Services psychologiques	153 365 \$
Gestionnaire, Ergothérapie et physiothérapie	153 365 \$
Gestionnaire, Services psychologiques	153 365 \$
Gestionnaire, Services psychologiques	153 365 \$
Gestionnaire, Services psychologiques	153 365 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$

Surintendant des systèmes	
Gestionnaire principal, Éducation permanente	161 727 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$
--------------------------------------	---------------------

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant des systèmes	
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 883 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Conseiller principal en politiques/gestionnaire des services de garde d'enfants	153 365 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
------------------------------------	--

Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$
--------------------------------------	---------------------

Surintendant des systèmes	
Encadreur études de la maternelle à la 12 ^e année, niveau élémentaire	117 131 \$
Encadreur études de la maternelle à la 12 ^e année, niveau secondaire	117 129 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Encadreur études de la maternelle à la 12 ^e année, niveau élémentaire	117 131 \$
Encadreur études de la maternelle à la 12 ^e année, niveau secondaire	117 129 \$
Encadreur études de la maternelle à la 12 ^e année, niveau secondaire	117 129 \$
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Encadreur études de la maternelle à la 12 ^e année, niveau secondaire	117 129 \$

Directeur général	
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Adjoint de direction	104 634 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$
Surintendant de l'éducation	209 637 \$

Directeur général	
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$
Surintendant des systèmes	209 637 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$

Directeur général	
Surintendant des systèmes	209 637 \$
Surintendant des systèmes	209 637 \$
Surintendant des systèmes	209 637 \$
Adjoint de direction	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Surintendant des systèmes	
Accompagnateur des élèves pour l'obtention du diplôme	Moins de 100 000 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	163 317 \$
Accompagnateur des élèves pour l'obtention du diplôme	Moins de 100 000 \$
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$
Accompagnateur des élèves pour l'obtention du diplôme	Moins de 100 000 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

Directeur général	
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$
Adjoint de direction	104 634 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	154 170 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$
Surintendant des systèmes	209 637 \$
Directeur d'école nommé de façon centrale	156 105 \$

Surintendant de l'éducation	
Agent de liaison et d'administration	Moins de 100 000 \$

5. Mesures possibles recommandées pour l'avenir

5.1. Recommandation d'investir le ministère du contrôle de l'administration des affaires du Conseil

Conformément à la *Loi sur l'éducation*, L.R.O. 1990, ch. E.2, un enquêteur ne peut recommander que le contrôle de l'administration des affaires du Conseil soient investies au Ministère que si l'enquête révèle des preuves concernant :

- **Point 1** — Manquement effectif ou probable à des obligations financières;
- **Point 2** — Déficit accumulé effectif ou probable; ou
- **Point 3** — Mauvaise gestion financière grave

Point 1 — Preuve d'un manquement effectif ou probable à des obligations financières

La *Loi sur l'éducation* n'inclut pas de définition précise d'un « manquement effectif ou probable à des obligations financières », par conséquent les indicateurs suivants ont été jugés pertinents à ces fins:

- Flux de trésorerie et situation de trésorerie
- Emprunts disponibles

Selon les soldes historiques et actuels de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et les investissements du TDSB, le solde de trésorerie prévu au 31 août 2025, ainsi que les facilités d'emprunt temporaire actuellement disponibles du Conseil, comme il est indiqué à la section 4.1.2. Situation du flux de trésorerie du présent rapport, nous pouvons déduire qu'au cours de l'année scolaire 2024-2025, le TDSB n'a pas montré de preuve de manquement aux obligations financières. Il est important de noter que l'état des flux de trésorerie prévus n'a été examiné que pour la période allant jusqu'au 31 août 2025.

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

L'excédent (déficit) accumulé projeté disponible pour les opérations du TDSB (en tirant parti de la définition du Ministère et des prévisions budgétaires révisées de 2024-2025 et en excluant l'exemption du produit d'aliénation de 2024-2025) pour l'année scolaire 2024-2025 est de (11,3) millions de dollars (scénario 3). Cela exclut l'exemption du produit d'aliénation de 2024-25 demandée de 28 millions de dollars, qui était conditionnelle à ce que le TDSB soumette un plan pluriannuel de redressement financier au Ministère pour approbation le 15 août 2024. L'échéance a par la suite été prolongée jusqu'au 30 août 2024. Bien que soumis, le plan pluriannuel de redressement financier n'ayant pas été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires du

TDSB, il a été exclu de l'excédent (déficit) accumulé projeté pour 2024-2025 disponible pour les opérations dans notre analyse.

De plus, selon un rapport présenté à la réunion du comité spécial des finances, du budget et des effectifs le 27 février 2025, le déficit prévu pour 2025-2026 était initialement estimé à (65,9) millions de dollars.

Par la suite, lors d'une réunion du comité des finances, du budget et des effectifs le 30 avril 2025, les changements apportés à cette estimation ont entraîné une mise à jour du déficit projeté de (58,0) millions de dollars pour 2025-2026. À cette même réunion, le 30 avril 2025, plusieurs recommandations visant à équilibrer le budget ont été présentées, lesquelles, si elles étaient approuvées et réalisées en totalité, étaient estimées à 59,2 millions de dollars. Bien que ces mesures d'économie potentielles puissent aider à équilibrer le budget en cours d'exercice, un déficit accumulé disponible aux fins de conformité existerait probablement toujours sans l'utilisation du produit d'aliénation.

Selon les prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025, il est fort probable que le TDSB terminera l'année scolaire 2024-2025 avec un déficit accumulé disponible pour les opérations sans l'exemption du produit d'aliénation pour 2024-25. Pour l'année scolaire 2025-2026, un déficit accumulé est également probable si la Direction du TDSB et les conseillères et conseillers scolaires ne s'engagent pas pleinement à adopter et à mettre en œuvre les mesures d'économie identifiées en temps opportun, y compris l'affectation de ressources à cet effort et l'harmonisation de ses autres actions dans le but de gérer ce déficit.

Point 3 - Preuve d'une mauvaise gestion financière grave

La *Loi sur l'éducation* ne contient pas de définition précise d'une « mauvaise gestion financière grave ». Par conséquent, à ces fins, les indicateurs suivants ont été jugés pertinents :

- Imprudence ou acte répréhensible délibéré
- Manque de surveillance financière ou de gouvernance
- Actions entraînant des dommages à la réputation

Tout au long du travail effectué, nous n'avons trouvé aucun exemple d'actes répréhensibles délibérés ou d'imprudence, de manque de surveillance financière ou de gouvernance ni d'actions entraînant des dommages potentiels à la réputation.

Résumé

En raison du déficit accumulé probable du TDSB pour les années scolaires 2024-2025 et 2025-2026, nous considérons que l'un des critères permettant d'investir le Ministère du contrôle de l'administration des affaires du Conseil a été respecté. Nous recommandons que la supervision du Conseil soit justifiée du fait que le Conseil a rempli une condition prévue au paragraphe 257.30(6) de la *Loi sur l'éducation*.

© 2025 PricewaterhouseCoopers LLP, société à responsabilité limitée de l'Ontario. Tous droits réservés.

PwC fait référence à la société membre canadienne et peut parfois faire référence au réseau PwC. Chaque société membre est une entité juridique distincte. Veuillez consulter le site www.pwc.com/structure pour plus de détails.