

Examen du Near North District School Board
Présenté à l'honorable Paul Calandra, ministre de l'Éducation
26 septembre 2025

Par Rachel Osborne, examinatrice

Table des matières

I.	Introduction et mandat	3
II.	Processus d'examen	3
III.	Contexte	4
i.	Historique des problèmes de gouvernance et de leadership	6
	Enquête du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario de 2019	6
	Conseillères spéciales et conseillers spéciaux 2019-2020	6
	Enquête du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario de 2024	7
	Enquête du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario de 2025	7
ii.	Chronologie – École de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12 ^e année	8
IV.	Constatations et analyse	14
i.	Gouvernance	14
	Compréhension des rôles et des responsabilités	14
	Responsabilités prévues par la Loi – Évaluation du rendement des directeurs	15
	Responsabilités prévues par la Loi – Veiller à la gestion efficace des ressources du conseil	17
	Responsabilités prévues par la Loi – Déclaration des conflits d'intérêts	18
	Responsabilités prévues par la Loi – Élaborer et maintenir les politiques du conseil	19
	Niveau de collaboration entre les membres du conseil	20
	Collaboration entre le conseil et le directeur de l'éducation	21
ii.	Leadership	22
	Relation entre le directeur et l'équipe de la haute direction	23
	Directeur de l'éducation – Communications et responsabilité	24
	Pratiques en matière de ressources humaines	25
iii.	Ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12 ^e année	28
	Rendement des conseillères et conseillers scolaires	28
	Rendement du directeur de l'éducation	30
	Ouverture retardée – Approvisionnement et surveillance	33
V.	Conclusions	34
VI.	Recommandations	35

I. Introduction et mandat

Le 29 août 2025, j'ai été nommée par le ministre de l'Éducation (ci-après, le « Ministère »), l'honorable Paul Calandra, pour effectuer un examen du Near North District School Board (ci-après, NNDSB ou le « conseil scolaire »)¹ à la suite de reportages dans les médias et de préoccupations soulevées par les parents, les membres de la communauté et les conseillères et conseillers scolaires concernant les problèmes de gouvernance au sein du conseil scolaire. Le ministre a lancé cet examen accéléré conformément au paragraphe 16(2) du *Règlement de l'Ontario 43/10 — Intérêts de la province en matière d'éducation*, pris en vertu de la *Loi sur l'éducation* (ci-après, la « Loi »).

On m'a demandé d'examiner les problèmes de gouvernance et de leadership actuels au sein du conseil scolaire, en mettant l'accent sur la responsabilité, la transparence et la capacité du conseil scolaire à renforcer la confiance du public dans l'éducation publique. Plus précisément, j'ai reçu le mandat d'examiner le rendement du conseil scolaire dans le contexte de l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Enfin, j'ai été chargée de présenter des recommandations au ministre visant à garantir une gouvernance et un leadership efficaces, responsables et transparents au sein du NNDSB.

II. Processus d'examen

Au cours de cet examen, je me suis appuyée sur des documents accessibles au public ainsi que sur la documentation qui m'a été fournie par le NNDSB, y compris les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions des conseillères et conseillers scolaires (« conseil élu ») et du comité, les communications entre le directeur de l'éducation du conseil scolaire, l'équipe de la haute direction² et les conseillères et conseillers scolaires élus, ainsi que les communications du conseil scolaire à ses communautés. J'ai passé en revue la correspondance entre le ministère de l'Éducation (le « Ministère ») et le NNDSB concernant la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. J'ai aussi examiné trois rapports du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario découlant de plaintes concernant le manque de transparence et des pratiques de gouvernance problématiques au NNDSB, ainsi qu'un rapport rédigé par des conseillères spéciales et conseillers spéciaux nommés par une ancienne ou un ancien ministre de l'Éducation en réponse à des préoccupations relatives au leadership et à la gouvernance au sein du conseil scolaire.

Lorsqu'un examen est mené en vertu du Règlement de l'Ontario 43/10, le conseil scolaire a l'obligation de collaborer à cet examen. Je dois souligner que, dès le début de la rédaction du présent rapport et malgré le fait que j'aie clairement communiqué au directeur de l'éducation la nécessité d'apporter des réponses rapides et complètes à mes demandes de documentation, des retards continus ont été constatés. Le conseil scolaire a initialement refusé de me fournir la documentation demandée, et ce problème n'a été résolu qu'à la suite de discussions entre les

¹ Dans le présent rapport, le terme « conseil scolaire » désigne le conseil scolaire dans son ensemble, tandis que le terme « conseil élu » désigne les conseillères et conseillers scolaires.

² L'équipe de la haute direction est composée du directeur de l'éducation, des surintendantes et surintendants et de la surintendante adjointe ou du surintendant adjoint.

avocates et avocats du conseil scolaire et du ministère de l'Éducation. Une fois la documentation transmise, de nombreux dossiers étaient incomplets, redondants ou transitoires. D'autres documents n'ont pas été fournis.

En plus de l'examen des documents, je me suis entretenue avec l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires actuels, une élève conseillère ou un élève conseiller, quatre anciennes conseillères ou anciens conseillers scolaires, le directeur de l'éducation et 10 cadres supérieurs du conseil scolaire³.

En raison du délai imparti pour mener cette étude, je n'ai pas eu l'occasion de discuter avec un grand nombre de parents et de membres de la communauté, mais j'ai interrogé des représentantes et représentants de l'organisme communautaire Parents for Parry Sound. Cet organisme a été fondé pour promouvoir la transparence, la responsabilité et la communication en temps opportun du Near North District School Board concernant l'ouverture retardée de la nouvelle « méga-école » pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Je me suis également appuyée sur ce que disaient les médias à propos des préoccupations de la communauté relatives à l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

Le délai imparti pour cet examen accéléré ne m'a pas permis de m'entretenir avec les leaders municipaux au sujet de leurs préoccupations concernant la nouvelle école de Parry Sound et le manque de réactivité et de communication de la part du NNDSB. Cependant, le conseil scolaire m'a fourni la documentation qui détaillait ces préoccupations.

III. Contexte

Le bureau principal du NNDSB est situé à North Bay, et le territoire de compétence du conseil scolaire s'étend sur plus de 17 000 kilomètres carrés, incluant Almaguin Highlands, Mattawa, Nipissing Ouest et Parry Sound. Le conseil scolaire accueille un peu plus de 10 000 élèves répartis dans 28 écoles élémentaires et 7 écoles secondaires.

Le conseil du NNDSB compte neuf conseillères et conseillers scolaires, dont une conseillère ou un conseiller scolaire des Premières Nations nommé au conseil élu par les Premières Nations desservies par le NNDSB, conformément au *Règlement de l'Ontario 262/19 — Représentation des Premières Nations au sein des conseils*. Sept des neuf conseillères et conseillers scolaires étaient des nouveaux membres élus lors des dernières élections scolaires d'octobre 2022. Depuis que le nouveau conseil élu a été assermenté en novembre 2022, quatre conseillères ou conseillers scolaires ont démissionné. En effet, l'ancienne présidente a démissionné en 2024, suivie de trois autres démissions plus récentes, soit deux en juin 2025 et une en août 2025. Il y a deux élèves conseillères ou élèves conseillers, dont une de ces personnes termine actuellement la dernière année d'un mandat de deux ans.

³ Le terme « cadres supérieurs du conseil » désigne les cadres supérieurs, notamment les surintendantes et surintendants.

Je constate que, depuis le début de cet examen, trois nouvelles conseillères ou nouveaux conseillers scolaires ont été assermentés : une de ces personnes siégeait auparavant à la présidence du conseil et possède une expérience considérable, une autre possède des connaissances approfondies en matière de gouvernance et une vaste expérience dans le soutien aux conseils scolaires élus, et une autre n'a aucune expérience antérieure au sein d'un conseil ni aucune connaissance en matière de gouvernance.

Le directeur de l'éducation actuel a été nommé en décembre 2019 et est entré en fonction le 6 janvier 2020. Ses cadres supérieurs sont composés de trois surintendantes ou surintendants, d'une surintendante adjointe ou d'un surintendant adjoint et d'une surintendante générale ou d'un surintendant général. Trois autres membres du personnel relèvent directement du directeur, soit l'administratrice en chef des Affaires internes et deux attachées ou attachés de direction, dont une de ces personnes est sur le point de quitter ses fonctions.

Le bureau principal du NNDSB est situé à North Bay. Ce bureau abrite le personnel administratif du conseil scolaire, deux surintendantes ou surintendants, la surintendante adjointe ou le surintendant adjoint et la salle de réunion des conseillères et conseillers scolaires. Les deux autres surintendantes ou surintendants travaillent à distance depuis Parry Sound. Le directeur a installé son bureau dans un bâtiment situé à environ trois kilomètres du bureau principal du conseil, soit à l'ancienne Widdifield Secondary School. L'adjointe ou l'adjoint de direction et l'administratrice en chef des Affaires internes du directeur ont également leurs bureaux à Widdifield Secondary School. Le personnel responsable des installations, de l'entretien et des installations sanitaires travaille également sur ce site.

Bien que l'examen accéléré ait été motivé par la mauvaise gestion de l'ouverture de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année, les préoccupations concernant les problèmes de leadership et de gouvernance au sein du NNDSB existent en réalité depuis longtemps. Dernièrement, les parents, les élèves et les membres de la communauté ont exprimé haut et fort leur frustration par rapport au manque de transparence et de responsabilité du NNDSB concernant les retards continus dans l'ouverture de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Au cours des dernières années, les préoccupations de la communauté concernant le manque de transparence et la mauvaise gouvernance avaient déjà donné lieu à des plaintes déposées auprès du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario. Ces plaintes avaient entraîné trois enquêtes sur les pratiques de gouvernance de ce conseil en 2019, 2024 et 2025⁴.

⁴ Paul DUBÉ, Ombudsman de l'Ontario (juillet 2019). Leçons non apprises — Transparence de la décision prise par le Near North District School Board de fermer l'école secondaire Widdifield après le processus d'examen des installations destinées aux élèves de 2016-2017; Dubé, Paul, Ombudsman de l'Ontario. (Mars 2024) Enquête sur une plainte à propos de réunions tenues par le comité du service des bâtiments de Parry Sound du Near North District School Board les 14 décembre 2022, 12 janvier 2023 et 6 février 2023; Paul DUBÉ, Ombudsman de

En outre, un ancien ministre de l'Éducation a nommé en 2019 deux conseillères spéciales ou conseillers spéciaux chargés d'examiner le NNDSB afin de le conseiller sur la manière dont le conseil scolaire pourrait améliorer ses pratiques en matière de gouvernance, de ressources humaines et de responsabilité financière afin de renforcer la confiance du public envers le conseil scolaire. Dans leur rapport final de 2020⁵, les conseillères spéciales et conseillers spéciaux présentent des conseils sur la manière dont les conseillères et conseillers scolaires pourraient collaborer davantage entre eux et la manière dont le conseil pourrait collaborer davantage avec le directeur de l'éducation. Ce rapport date déjà de cinq ans, et les mêmes préoccupations, soit les problèmes de gouvernance et de leadership, sont à nouveau au centre des préoccupations concernant ce conseil scolaire.

i. Historique des problèmes de gouvernance et de leadership

Enquête du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario de 2019

En juillet 2019, le Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario a enquêté sur le NNDSB à la suite de plaintes provenant de parents, du personnel enseignant et de membres de la communauté concernant le manque de transparence dans le processus de prise de décisions au sujet de la fermeture d'une école et du regroupement scolaire. Cette enquête a conclu que le processus de prise de décisions des conseillères et conseillers scolaires était en effet injuste et manquait de transparence et que les discussions privées des conseillères et conseillers scolaires au sujet du regroupement scolaire et de la fermeture de l'école étaient interdites par la *Loi sur l'éducation*. En outre, le Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario a constaté que l'information et les discussions relatives au processus de prise de décisions n'avaient pas été rendues publiques avant la prise de la décision finale, ce qui a privé les communautés touchées de la possibilité de participer pleinement au processus et de comprendre les raisons derrière la décision définitive du conseil élu. Ces actions ont miné la confiance du public et érodé la confiance entre la communauté et le NNDSB. Le rapport de 2019 présente 14 recommandations au NNDSB visant à améliorer les pratiques en matière de réunions et à accroître la transparence, l'équité et la responsabilité de son processus axé sur les installations destinées aux élèves.

Conseillères spéciales et conseillers spéciaux 2019-2020

Plus tard dans l'année, des conseillères spéciales et conseillers spéciaux nommés par le ministre de l'Éducation ont mené un examen exhaustif de la gouvernance, du leadership, des ressources humaines et des pratiques financières au sein du NNDSB. Les observations et les recommandations contenues dans ce rapport reposent sur trois mois de visites sur place, de réunions communautaires, d'enquêtes et d'entretiens avec des élèves, des parents, des membres de la communauté, des membres du personnel, des membres de la haute direction et des conseillères et conseillers scolaires.

l'Ontario. (Mai 2025) Rapport final d'enquête de l'Ombudsman sur une plainte à propos d'une réunion tenue par le conseil de la présidente du Near North District School Board le 22 décembre 2023

⁵ Wayne JOUDRIE et Wally EASTON (janvier 2020). Near North District School Board – Rapport final des conseillers spéciaux

Dans le Rapport des conseillers spéciaux, présenté en 2020, il a été conclu que le manque de leadership était la cause sous-jacente du manque de confiance du public envers le conseil scolaire et des problèmes en matière de gouvernance, de ressources humaines et de finances du NNDSB. Le rapport présente 30 recommandations, dont huit visent à améliorer les pratiques de leadership, cinq à remédier aux problèmes de gouvernance et quatre à accroître la confiance du public envers le NNDSB.

Enquête du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario de 2024

Quatre ans plus tard, le Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario enquêtait à nouveau sur des plaintes à l'égard du NNDSB, cette fois-ci au sujet de réunions à huis clos tenues par Parry Sound Building Committee. Le mandat de ce comité, établi par résolution lors d'une réunion ordinaire tenue par les conseillères et conseillers scolaires le 24 mars 2015, était de surveiller les coûts et les dépenses du projet et le respect des délais de construction de la nouvelle école Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. L'enquête du Bureau de l'Ombudsman a permis de conclure que le comité tenait des discussions à huis clos qui n'étaient pas conformes aux exceptions de la *Loi sur l'éducation* en matière de réunions publiques. Le Bureau de l'Ombudsman a également constaté que le comité tenait des réunions électroniques sans permettre au public d'y assister en personne, ce qui est en violation du paragraphe 6(1) du *Règlement de l'Ontario 463/97 — Réunions électroniques et présence aux réunions*, pris en application de la *Loi sur l'éducation*. Ce rapport présente trois recommandations Parry Sound Building Committee pour accroître la transparence dans ses réunions. En réponse au rapport, le NNDSB a informé l'Ombudsman de son intention « d'embaucher une conseillère spéciale ou un conseiller spécial auprès du Ministère pour aider le conseil scolaire à améliorer son cadre et ses pratiques de gouvernance ».⁶

L'objet de l'enquête de 2024 est particulièrement pertinent dans le cadre du présent examen du NNDSB, puisqu'il démontre que le manque de transparence et les pratiques de gouvernance problématiques liés à la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année ont perduré en 2024 malgré l'enquête précédente du Bureau de l'Ombudsman et les recommandations qui en ont découlé à l'intention du NNDSB cinq ans plus tôt.

Enquête du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario de 2025

L'année suivante, des plaintes au sujet des pratiques de gouvernance problématiques ont fait l'objet d'une autre enquête du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario. L'enquête portait sur les réunions du conseil de la présidente⁷, et l'Ombudsman a conclu que le conseil de la présidente n'avait pas rédigé le procès-verbal de la réunion et n'avait pas veillé à ce qu'une ou un membre du conseil de la présidente assiste à la réunion en personne, ce qui est en violation du

⁶ Paul DUBÉ, Ombudsman de l'Ontario (mars 2024). Enquête sur une plainte à propos de réunions tenues par le comité du service des bâtiments de Parry Sound du Near North District School Board les 14 décembre 2022, 12 janvier 2023 et 6 février 2023, p. 19.

⁷ L'Ombudsman a conclu que, même si le conseil n'était pas officiellement constitué en comité, il fonctionnait comme tel.

Règlement de l'Ontario 463/97 — Réunions électroniques et présence aux réunions et aux règlements administratifs de la gouvernance du conseil élu. L'Ombudsman a ajouté que les actions du conseil élu étaient en violation des dispositions de la *Loi sur l'ombudsman*.

ii. Chronologie — École de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année

En 2013, le comité d'examen portant sur les installations (CEI)⁸ du NNDSB a recommandé la fermeture des écoles McDougall Public School et Nobel Public School ainsi que de la Parry Sound High School. Les élèves devaient être réinstallés dans une nouvelle école élémentaire (de la maternelle à la 8^e année) et une nouvelle école secondaire (de la 9^e à la 12^e année) dans un seul établissement comportant certaines installations communes (p. ex., le gymnase et la bibliothèque).

En 2014, en se basant sur ces recommandations, le NNDSB a proposé un plan au ministère de l'Éducation visant à regrouper les trois écoles pour en construire une nouvelle.

Dans le cadre du Programme de financement des immobilisations pour le regroupement scolaire de 2015, le Ministère a approuvé l'analyse de rentabilité du conseil scolaire et a initialement alloué un financement de 27,6 millions de dollars en vue de la construction d'une nouvelle école pour les élèves de la maternelle à la 12^e année à Parry Sound de 1 085 places, dont les travaux devaient, au départ, se terminer en 2016-2017. L'approbation du Ministère était subordonnée au regroupement des trois écoles. De nouvelles approbations de financement en 2015 et 2017 visaient à ajouter à la nouvelle école un centre de garde d'enfants doté de trois salles et une salle ON y va.

Entre 2015 et 2017, environ 20 sites ont fait l'objet d'une évaluation pour accueillir la nouvelle école. En 2017, le NNDSB a choisi le site existant de la Parry Sound High School comme emplacement pour la nouvelle école.

Le Parry Sound Building Committee a mené les travaux de planification et de conception, notamment des consultations en 2017-2018 avec des représentantes et représentants des cinq Premières Nations desservies par la Parry Sound High School ainsi que des membres de la communauté, des employeurs locaux, du personnel enseignant et des élèves. Des études du site et des études environnementales ont également été menées autour de cette période.

En 2020, en raison d'une baisse d'inscriptions, le NNDSB a demandé, et le Ministère a approuvé, une modification de la portée du projet afin de réduire le nombre de places de l'école pour les élèves de la maternelle à la 12^e année afin de le faire passer de 1 085 à 815 (238 pour l'école élémentaire et 577 pour l'école secondaire). Les tendances d'inscriptions indiquaient une future baisse de la demande, et 815 places auraient permis de soutenir les projections à long terme des inscriptions d'élèves. En guise de mesure temporaire pour gérer les pics d'inscriptions allant au-delà des 815 places, le conseil scolaire a également obtenu un financement pour acquérir un portapak de six salles de classe.

⁸ Un examen portant sur les installations, ou un examen portant sur les installations destinées aux élèves, est le processus de consultation publique entrepris lorsqu'un conseil scolaire décide de réorganiser un groupe d'écoles pour offrir de meilleurs services aux élèves et gérer les espaces scolaires sous-utilisés.

En février 2021, le conseil élu a embauché +VG Architects (The Ventin Group) comme architecte pour la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année afin de commencer l'étude de définition en fonction de la taille révisée de l'école. Le Parry Sound Building Committee a participé à cette phase du projet et a mené d'autres consultations « afin de cerner les besoins opérationnels, pédagogiques, du personnel et des élèves en matière d'aménagement et de conception [...] [ce qui lui a permis de présenter] les meilleures solutions possibles, compte tenu de l'allocation des fonds approuvés et des exigences du Ministère »⁹ [TRADUCTION].

En juin 2021, à la suite de la présentation des plans de conception et du programme des travaux au conseil municipal et à la communauté de Parry Sound, plusieurs municipalités de la région de Parry Sound qui avaient auparavant soutenu les recommandations du CEI en 2013 ont demandé au NNDSB de mettre en place un nouveau CEI pour examiner les besoins en matière d'installations dans la région de Parry Sound.

En juillet 2021, le NNDSB a engagé un consultant pour mener un examen indépendant des actions du conseil scolaire jusqu'à présent concernant la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Le rapport d'août 2021 présente un historique exhaustif des travaux de planification, d'approbation et de construction relatifs à l'école. Dans ce rapport, le consultant souligne que « si le conseil élu devait examiner les résolutions des municipalités pour établir un nouveau CEI pour la région de Parry Sound, une telle mesure retarderait davantage la réponse aux besoins en matière d'installations de Parry Sound »¹⁰ [TRADUCTION]. Le consultant a conclu que le NNDSB avait suivi de manière constante le processus requis et a mis en garde le conseil scolaire quant au fait de créer involontairement des attentes qui pourraient ne pas se concrétiser compte tenu des contraintes de financement et des exigences provinciales concernant la taille de l'école prévue.

Au cours des derniers mois de 2021, le personnel du conseil scolaire a poursuivi ses discussions avec des représentantes et représentants de certaines communautés des Premières Nations, des jeunes autochtones ainsi que des membres du personnel scolaire afin d'aider à la conception de la nouvelle école. La date d'ouverture ayant été reportée à septembre 2023, la démolition partielle de la Parry Sound High School était en cours à la suite de l'approbation du Ministère qui augmentait le financement. À ce moment-là, le conseil scolaire a également indiqué sur son site Web que les difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement mondiale et la hausse des coûts découlant des répercussions de la COVID-19 avaient des conséquences sur la région.

En avril 2022, le conseil scolaire a de nouveau reporté la date d'ouverture de l'école à septembre 2024. Ce retard a été communiqué dans le *Rapport d'observations de la communauté concernant la construction de l'école de Parry Sound pour les élèves de la*

⁹ Lygia DALLIP (juillet 2021). Projet de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année – Rapport final, p. 22.

¹⁰ Lygia DALLIP (juillet 2021). Projet de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année, p. 24.

maternelle à la 12^e année du conseil scolaire, un document évolutif disponible sur le site Web du conseil scolaire et utilisé comme méthode principale de communication des dernières mises à jour concernant la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Au cours des mois précédents, le conseil scolaire avait mis le projet en suspens afin de collaborer avec le ministère de l'Éducation pour confirmer que la conception était toujours conforme aux critères appropriés. Après confirmation, le projet a repris et, en juillet 2022, le NNDSB a soumis les documents et les dessins d'exécution requis pour la demande d'approbation de procéder au processus d'appel d'offres pour le regroupement des trois écoles dans la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

Alors que la demande d'approbation visant à procéder au processus d'appel d'offres du conseil scolaire était en cours d'examen par le ministère de l'Éducation, des membres du personnel du Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario (CSPNE) ont visité la McDougall Public School et ont communiqué avec le personnel du NNDSB et le directeur de l'éducation pendant l'été afin d'obtenir des renseignements supplémentaires qui pourraient faciliter les discussions avec le Ministère sur l'achat potentiel de l'école. Toutefois, en octobre 2022, le CSPNE a indiqué qu'il ne procéderait pas à l'achat de la McDougall Public School.

Le même mois, le NNDSB a fourni au Ministère l'échéancier prévu pour l'ouverture de la nouvelle école en septembre 2024, mais a fait part de ses inquiétudes par rapport au fait que tout retard supplémentaire dans l'obtention de l'approbation de procéder au processus d'appel d'offres repousserait l'ouverture de l'école en septembre 2025. En décembre 2022, le Ministère a approuvé la demande du conseil scolaire de procéder au processus d'appel d'offres (montant de financement de 43 950 510 \$). Le Ministère a également approuvé l'utilisation du produit de disposition net de la vente future de la McDougall Public School, de la Nobel Public School et de deux autres écoles, ce qui reconfirme la fermeture de la McDougall Public School.

En novembre 2022, les conseillères et conseillers scolaires ont entamé leur nouveau mandat. Sept des neuf conseillères et conseillers scolaires ont été nouvellement élus.

En mars 2023, une lettre signée par une cinquantaine de membres du personnel de la Parry Sound High School faisant état de leurs préoccupations a été envoyée au NNDSB. Dans cette lettre, les membres du personnel expriment leur frustration à l'égard de la nouvelle école et du manque de réactivité de la part du conseil scolaire. Ils affirment avoir eu et continuer d'avoir l'impression que leur voix n'est pas entendue, et qu'il est important que leur voix soit entendue. Ils ne veulent pas que leur silence, imposé par un protocole de communication, soit perçu comme une approbation tacite, et affirment que leurs conseils municipaux locaux ont clairement fait part de leurs vives préoccupations concernant ce projet. Ils ajoutent que les familles et les membres de la communauté du NNDSB ont également fait part de leurs préoccupations. Ils disent faire écho à ses préoccupations et les amplifier. De leur côté, les cadres supérieurs du conseil scolaire ont répondu que les préoccupations soulevées dans la lettre ne relèvent pas des rôles et des fonctions du personnel de la Parry Sound High School et que la lettre faisant état des préoccupations n'a pas été transmise au conseil élu.

En mai 2023, le Ministère a donné son accord écrit au conseil scolaire pour attribuer le contrat de construction de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année qui regroupe la Parry Sound High School, la Nobel Public School et la McDougall Public School, ainsi que le centre de garde d'enfants et la salle ON y va, pour un total de 58,5 millions de dollars. Le mois suivant, le conseil scolaire a choisi Van Horne Construction Ltd comme entrepreneur pour le projet. L'ouverture de l'école était désormais prévue pour septembre 2025 et a été annoncée par un communiqué de presse publié sur la page Web du conseil consacrée à la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Aucun autre communiqué de presse ne sera pas publié avant le 7 août 2025.

La construction a commencé en juillet 2023 et, à la fin de l'année, le projet avait environ deux semaines d'avance sur le délai prévu.

À la fin de l'année 2023, un certain nombre de conseillères et conseillers scolaires ont commencé à faire part des préoccupations de la communauté de Parry Sound, selon lesquelles la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année ne serait pas assez grande pour répondre aux besoins de la région.

En janvier 2024, après l'approbation du conseil élu, le mandat du Parry Sound Building Committee a été modifié afin de refléter le fait que le comité ne se réunirait qu'en cas de besoin. Le président du comité n'a pas convoqué de réunions depuis décembre 2023.

Le 9 avril 2024, la présidente du conseil élu et conseillère scolaire de la zone 2, Erika Loughheed, a démissionné.

Lors de la réunion du conseil du 11 juin 2024, le conseil élu a adopté une motion visant à établir un comité ad hoc pour recueillir des données sur la région de la McDougall Public School et présenter un rapport avant la fin du mois de juin 2025 (on ne sait pas si ce travail a été achevé). Lors de cette même réunion, Dale Robinson, maire de la municipalité de McDougall, a nommé une députation pour améliorer les communications entre le NNDSB et la communauté de West Parry Sound.

En octobre 2024, le conseil élu a adopté une motion visant à envoyer une lettre au ministère de l'Éducation pour demander de garder la McDougall Public School ouverte et de permettre au NNDSB de reconfigurer la nouvelle école construite à Parry Sound. Le conseil élu a demandé au Ministère de lui répondre d'ici février 2025; toutefois, avant la période électorale menant aux élections provinciales, aucune réponse n'a été envoyée au NNDSB.

En novembre 2024, le conseil scolaire a confirmé dans le *Rapport d'observations de la communauté concernant la construction de l'école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année* que la nouvelle école devrait ouvrir ses portes en septembre 2025. La mise à jour comprenait également des renseignements sur l'inscription et une promesse d'engagement en ce qui concerne « l'excellence en matière de communication ». Bien que ce document mentionne la communication de la progression des travaux, aucune mise à jour n'a été fournie.

En mars 2025, la phase de construction était achevée à environ 70 % et des comités composés de membres du personnel du conseil et du personnel scolaire ont été établis en vue du déménagement. Un plan de regroupement et de gestion du déménagement a été communiqué au personnel des écoles touchées. Au même moment, le directeur de l'éducation a informé le ministère de l'Éducation que le conseil élu avait déposé un avis de motion pour garder la McDougall Public School ouverte et a soulevé des questions à propos des conséquences d'une telle décision.

Le 17 mars, le Ministère a répondu au directeur de l'éducation et a demandé au NNDSB de reporter l'avis de motion et le débat jusqu'à ce que le Ministère ait le temps d'examiner ces questions et d'en confirmer les conséquences. Le lendemain, le conseil élu a reçu un rapport du personnel contenant les chiffres mis à jour des inscriptions et une simulation confirmant que la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année disposerait de suffisamment d'espace pour accueillir les élèves, même lors des pics d'inscription, ainsi que les conséquences financières et juridiques d'un revirement de la décision initiale de 2013 de regrouper les trois écoles. Après une brève discussion, les conseillères et conseillers scolaires ont voté à 7 contre 2 pour garder la McDougall Public School ouverte pour l'année scolaire 2025-2026.

Le 14 avril 2025, le ministre Calandra a envoyé une lettre à la présidente du conseil en réponse à la décision du conseil concernant la McDougall Public School. Le ministre a déclaré espérer que la présidente et le conseil élu se rendent compte de la gravité de leur décision et qu'ils fassent volte-face rapidement sans que le Ministère ait à prendre d'autres mesures. Le 17 avril 2025, la présidente et le vice-président, sans l'approbation du conseil élu, ont répondu au ministre pour confirmer leur position ferme quant à la décision de garder l'école ouverte pour l'année scolaire 2025-2026.

En mai 2025, les médias ont rapporté que les travaux n'étaient pas encore achevés dans la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année et que le NNDSB ne disposait pas des permis de construction nécessaires pour les terminer.¹¹ Plus tard durant le mois, le ministre Paul Calandra a visité le site de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

En juin 2025, le ministre a confirmé que les élèves de la maternelle à la 6^e année resteraient à la McDougall Public School jusqu'en décembre 2025. Le conseil scolaire devait fournir des mises à jour régulières au Ministère et aux parents et avait comme tâche de préparer et de soumettre un plan provisoire détaillé en juillet au cas où la nouvelle école ne serait pas prête pour septembre.

Le 10 juin 2025, le conseil élu a accepté les démissions des conseillères scolaires Chantal Phillips et Jeanie Fuscaldo. Lors de cette réunion, le conseil élu a également voté contre le fait de déclarer la Nobel Public School excédentaire, contrairement à l'entente précédente du conseil élu de fermer l'école comme condition à la création de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

¹¹ Andrew MENDLER (9 mai 2025). [« Parry Sound super school still without permits »](#). My Parry Sound Now.

Le 20 juillet 2025, les cadres supérieurs du conseil scolaire ont mentionné à la haute direction du conseil qu'ils étaient inquiets que la nouvelle école ne soit pas prête en septembre. Plus tard dans la semaine, la haute direction a confirmé auprès du ministre que l'ouverture de l'école serait reportée. Le ministre a demandé au NNDSB de soumettre son plan provisoire avant le 30 juillet, soulignant qu'il attendait du conseil scolaire qu'il agisse de toute urgence et avec transparence.

Le 7 août 2025, le NNDSB a annoncé sur son site Web qu'il n'était pas en mesure de confirmer quand la nouvelle école sera prête à accueillir les élèves.

Le 13 août 2025, le conseil scolaire a confirmé que la nouvelle installation ne serait pas prête à temps pour la rentrée scolaire de septembre 2025. Cette communication a été envoyée directement aux familles des élèves de la Parry Sound High School et publiée sur le site Web du conseil scolaire.

Le 15 août 2025, le NNDSB a fourni au Ministère le plan provisoire pour l'année scolaire 2025-2026 et l'a rendu public. Le même jour, les parents et les élèves de Parry Sound se sont mobilisés dans la communauté pour protester contre le retard de l'ouverture de l'école ainsi que le manque de transparence et d'assurance quant à la sécurité des élèves qui retournent dans une école partiellement démolie.

Le 19 août 2025, une réunion extraordinaire du conseil élu a eu lieu pour discuter de l'état de la nouvelle construction et du plan provisoire ainsi que de l'assermentation de deux conseillers scolaires nouvellement nommés, Jay Aspin et John Arkwright. Une motion a également été présentée afin de demander au ministère de l'Éducation d'enquêter sur les pratiques de gouvernance et d'administration du NNDSB. Même s'il s'agissait d'une réunion informelle en raison de l'absence du directeur de l'éducation, le conseil élu a poursuivi la séance et voté en faveur de la motion. Le 25 août 2025, la présidente s'est publiquement excusée au nom des conseillères et conseillers scolaires concernant des événements récents liés au traitement injuste de l'administration du NNDSB.

Le 26 août 2025, une semaine avant la rentrée scolaire, le NNDSB a annoncé que les élèves de la Parry Sound High School devraient passer à l'enseignement à distance, puisque l'école n'était pas encore prête à accueillir les élèves.

Le 28 août 2025, Julie Bertram a démissionné du conseil élu.

Le 29 août 2025, le ministre Calandra a envoyé une lettre au directeur de l'éducation lui demandant de la transmettre aux parents dès que possible. La lettre annonçait l'examen de la gouvernance du NNDSB. Cette lettre n'a pas encore été transmise directement aux parents ni publiée sur le site Web du conseil scolaire.

Le 9 septembre 2025, Krista Messenger a été assermentée en tant que conseillère scolaire nouvellement nommée.

Le 10 septembre 2025, le conseil scolaire a annoncé que les élèves pourraient retourner à la Parry Sound High School le 15 septembre.

IV. Constatations et analyse

La gouvernance efficace d'un conseil scolaire est démontrée par l'attention que le conseil élu porte à son mandat, la transparence et la prise de décision fondée sur des données probantes, l'utilisation efficace des ressources, la gestion financière responsable et la responsabilité envers les communautés desservies par le conseil scolaire.

Les conseils scolaires administrés de manière à susciter la confiance du public se concentrent sans relâche sur le rendement et le bien-être des élèves, allouent des ressources aux écoles en fonction des besoins des élèves, utilisent des données pour éclairer leurs décisions et collaborent avec les communautés qu'ils desservent et sont à leur écoute. Les conseils scolaires bien administrés sont composés de leaders élus et de cadres supérieurs qui ont une compréhension claire et commune de leurs rôles et responsabilités respectifs, travaillent dans le respect et la collaboration au service des élèves et des communautés qu'ils desservent et rendent des comptes à ces communautés et au gouvernement provincial qui finance les conseils scolaires de district.

J'ai reçu le mandat d'examiner les problèmes de gouvernance et de leadership au sein du NNDSB. Pour ce faire, j'ai évalué la compréhension des conseillères et conseillers scolaires et du directeur de l'éducation quant à leurs rôles et responsabilités respectifs, y compris leurs responsabilités telles qu'énoncées dans les lois et règlements ainsi que celles dictées par les principes de bonne gouvernance. J'ai également analysé le niveau de collaboration entre les conseillères et conseillers scolaires, entre le conseil élu et le directeur de l'éducation, ainsi qu'entre les membres de l'équipe de la haute direction. Enfin, j'ai examiné les actions du conseil élu et de l'équipe de la haute direction en lien avec l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

Je vais d'abord vous faire part de mes observations générales sur l'état de la gouvernance et du leadership au sein du NNDSB, puis je vais vous fournir mes observations sur la gestion par le conseil scolaire de l'ouverture de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

i. Gouvernance

Compréhension des rôles et des responsabilités

Les élections scolaires de 2022 ont permis à sept nouvelles conseillères et nouveaux conseillers scolaires de siéger au conseil élu composé de neuf membres. À l'exception d'une personne, les nouvelles conseillères et nouveaux conseillers scolaires n'avaient que peu ou pas d'expérience préalable au sein d'un conseil élu. Deux de ces nouvelles conseillères ou nouveaux conseillers scolaires ont fait campagne en promettant de maintenir ouvertes les écoles McDougall et Nobel, malgré la décision précédente du conseil élu de fermer ces écoles et de procéder à la création d'une nouvelle école à Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

Pendant mes entretiens avec les conseillères et conseillers scolaires actuels du conseil élu, ainsi qu'avec d'anciennes conseillères et d'anciens conseillers scolaires qui ont fait partie du conseil élu et ont démissionné au cours du mandat de 2022-2026, la majorité des membres n'ont démontré qu'une compréhension superficielle de leurs rôles et responsabilités ainsi que du rôle et des responsabilités du conseil élu dans son ensemble. Une exception notable était l'ancienne présidente ayant déjà siégé au conseil élu, qui a démontré une compréhension approfondie de la gouvernance du conseil scolaire; elle a démissionné du conseil en 2024 en raison de sa frustration par rapport aux problèmes continus de gouvernance et de leadership. Si d'autres membres ayant siégé plus longtemps au conseil élu connaissaient certainement mieux leurs responsabilités et comprenaient et respectaient les rôles distincts des conseillères et conseillers scolaires et de l'équipe de la haute direction, ils étaient cependant minoritaires depuis le début du mandat de 2022-2026.

Le conseil élu a récemment procédé à trois nominations pour pourvoir les postes vacants. Je souligne qu'une personne parmi ces conseillères et conseillers scolaires a déjà fait partie de ce conseil élu et possède une vaste expérience et une grande expertise en matière de gouvernance de conseil scolaire. Une autre personne récemment nommée a également démontré une compréhension approfondie de la gouvernance et possède une expérience préalable à titre d'ancien ou d'ancienne membre du personnel de soutien de ce conseil élu.

À l'exception des nominations récentes, je me suis renseignée auprès des conseillères et conseillers scolaires sur le perfectionnement professionnel reçu lors de leur entrée en fonction. L'ensemble de ces conseillères et conseillers scolaires ont mentionné les mesures de soutien offertes par l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPPO) ainsi que le perfectionnement professionnel fourni par des consultantes et consultants externes engagés par le conseil scolaire. À l'exception des cas mentionnés ci-dessus, malgré ces mesures de soutien, personne ne semblait vraiment comprendre le rôle et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ou du conseil élu dans son ensemble. Je partage l'avis d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire qui a déclaré que la majorité des nouveaux membres du conseil étaient inexpérimentés et ne connaissaient rien à la gouvernance, et que certains de ces membres ne voulaient pas apprendre.

Responsabilités prévues par la Loi — Évaluation du rendement des directeurs

L'une des principales obligations législatives du conseil élu est de surveiller le rendement du directeur de l'éducation. Le directeur de l'éducation actuel en est à sa sixième année à ce poste et devrait avoir fait l'objet de cinq évaluations de rendement, et la sixième devrait être en cours. Depuis 2024, l'évaluation du rendement du directeur aurait dû être effectuée conformément au *Règlement de l'Ontario 83/24 — Évaluation du rendement des directeurs de l'éducation*. J'ai constaté que le conseil élu ne s'est pas conformé au Règlement pour l'année d'évaluation du rendement du directeur 2024-2025 et, à ce jour, le conseil élu ne répond pas aux exigences pour le cycle 2025-2026. Bien que le conseil élu dispose d'un comité d'évaluation du rendement des directeurs, aucune des conseillères et aucun des conseillers scolaires, y compris les membres de

ce comité, n'a démontré une compréhension du processus d'évaluation requis en vertu du Règlement de l'Ontario 83/24. Je souligne cela dans le contexte de la reconnaissance par les conseillères et conseillers scolaires du perfectionnement professionnel offert par l'ACSPO, qui comprend un module instructif et actuel sur l'évaluation du rendement des directeurs.

Bien que le fait que les conseillères et conseillers scolaires ne connaissent pas ni ne respectent les exigences réglementaires relatives à l'évaluation du rendement des directeurs soit préoccupant, le processus utilisé par le conseil élu pour évaluer les performances du directeur est encore plus problématique. Dans le cadre de ce processus, les conseillères et conseillers scolaires transmettent leurs commentaires au moyen d'un questionnaire, qui est ensuite examiné par le comité d'évaluation du rendement des directeurs. Un certain nombre de conseillères et conseillers scolaires ont mentionné que la cote de rendement du directeur faisait l'objet de discussions au sein du conseil élu, tandis que d'autres ont affirmé que l'évaluation était simplement présentée par le comité d'évaluation du rendement des directeurs en présence du directeur à des fins d'approbation sans discussion. Le directeur de l'éducation assiste également aux réunions du comité d'évaluation du rendement des directeurs, y compris aux discussions visant à déterminer sa cote de rendement, et j'ai entendu dire qu'il examinait les résultats du questionnaire avec les conseillères et conseillers scolaires. Bien que le directeur ne s'en souvienne pas, une conseillère ou un conseiller scolaire a souligné que, lors de la détermination de sa cote de rendement, le directeur a porté à l'attention du comité des considérations juridiques et contractuelles. Une conseillère ou un conseiller scolaire a déclaré que le directeur participait à son évaluation de rendement et la dirigeait, en utilisant des arguments juridiques pour tout défendre. Le directeur a également confirmé avoir discuté de son contrat lors des réunions du comité d'évaluation du rendement des directeurs.

Outre le non-respect par le conseil élu du Règlement de l'Ontario 83/24, je constate que le processus utilisé pour évaluer le rendement du directeur manque d'intégrité et est compromis par la participation du directeur aux discussions du conseil élu sur la détermination de sa propre cote de rendement. Si les discussions entre le comité d'évaluation du rendement des directeurs et le directeur sont tout à fait appropriées au cours de l'année et au moment où le conseil élu communique sa cote au directeur, c'est une tout autre histoire d'accepter que le directeur participe aux discussions visant à déterminer sa cote. Bien que le directeur ait déclaré ne pas avoir confiance en la capacité du conseil élu à mener un examen de rendement, il est difficile de comprendre comment un membre du personnel pourrait ne pas s'inquiéter du problème d'éthique que peut occasionner sa participation à ce qui devrait être des discussions confidentielles et franches sur son rendement.

Je constate également que le conseil élu a confondu l'évaluation du rendement du directeur de l'éducation, le seul employé qui relève directement du conseil élu, avec les discussions sur ses conditions d'emploi, en particulier son salaire. Il s'agit d'une pratique hautement discutable en matière de ressources humaines qui nuit à l'intégrité du processus d'évaluation du rendement.

Responsabilités prévues par la Loi — Veiller à la gestion efficace des ressources du conseil élu

Le rapport du comité d'évaluation du rendement des directeurs et la motion pour augmenter le salaire du directeur en 2024 témoignent de cette confusion. Plusieurs des personnes que j'ai interrogées ont soulevé des préoccupations quant au renouvellement du contrat du directeur et à sa dernière augmentation de salaire. Malgré de nombreuses demandes auprès du conseil élu, je n'ai pas été en mesure d'obtenir une copie du contrat actuel du directeur. Toutefois, même sans une copie du contrat, les documents disponibles indiquent que son salaire était de 171 000 \$ à la signature du contrat initial en 2020. Plus tard dans l'année, après une restructuration de l'équipe de la haute direction du NNDSB fondée sur les recommandations formulées dans le Rapport final des conseillers spéciaux, le salaire du directeur a été augmenté à 221 000 \$¹².

En janvier 2024, le conseil élu a adopté une motion pour prolonger le contrat du directeur, laquelle ne révèle aucun détail. Le 15 juillet 2024, lors d'une séance à huis clos du comité plénier, le conseil élu a discuté du rapport sur la rémunération et l'évaluation du rendement des directeurs, qui a été approuvé et appuyé par le comité d'évaluation du rendement des directeurs et qui semble avoir été écrit au nom de celui-ci. Cette séance à huis clos devait permettre au conseil élu, en tant qu'employeur du directeur, de déterminer s'il convenait d'augmenter son salaire. Parmi les sept conseillères et conseillers scolaires présents, une personne a demandé à ce que le directeur soit exclu de la discussion, tandis que cinq personnes ont voté pour qu'il reste dans la pièce.

Le rapport précise que la discussion autour de l'augmentation salariale s'inscrivait dans le cadre des travaux du comité d'évaluation du rendement des directeurs. Une conseillère scolaire a demandé à ce que le rapport sur la rémunération soit reporté en soulignant qu'il pouvait être examiné en dehors du processus d'évaluation du rendement des directeurs et que d'autres données pouvaient être recueillies, mais on lui a répondu que le rapport contenait suffisamment de données. Dans le rapport, une augmentation de 37,48 % est considérée comme une correction salariale visant à garantir la justesse, l'équité et la prudence du NNDSB. Cette augmentation est en partie justifiée par les fonctions supplémentaires assumées par le directeur à la suite de la restructuration. Je constate cependant que ces fonctions supplémentaires semblent être à l'origine de l'augmentation salariale de 2020. Ni le rapport ni la discussion du conseil ne semblent tenir compte de l'obligation du conseil élu de gérer efficacement les ressources du conseil scolaire et de respecter les exigences de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*. Au terme d'une brève discussion, le conseil a voté pour augmenter dès maintenant le salaire du directeur à 303 830,80 \$.

¹² Sans chercher à interpréter les lois ni à déterminer si le NNDSB les respectait, je souligne que la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*, qui impose des gels salariaux, prévoit également des augmentations salariales pour toute restructuration de la direction effectuée de bonne foi.

Malgré mes demandes, je n'ai pas été en mesure d'obtenir une copie du contrat actuel du directeur. Quoi qu'il en soit, je partage les préoccupations des conseillères et conseillers scolaires et du personnel au sujet du rajustement salarial et du processus suivi pour approuver l'augmentation salariale. À la lumière de ces pratiques douteuses, y compris de l'apparente indifférence du conseil élu à l'égard de ses responsabilités fiduciaires, la rémunération et le contrat du directeur méritent d'être examinés de plus près.

Je tiens également à mentionner qu'on m'a signalé que la carte de crédit professionnelle du directeur a été utilisée à au moins deux reprises par un membre de sa famille à des fins personnelles. Il incombe à la présidente d'approuver les dépenses du directeur, et celle-ci a confirmé que lorsqu'elle a remis en question ces dépenses, on lui a assuré que le directeur avait l'intention de rembourser ces achats au conseil scolaire. Les cartes de crédit professionnelles sont réservées aux activités d'un conseil scolaire; il est inacceptable que le directeur ait autorisé l'utilisation de sa carte à des fins personnelles, même s'il avait l'intention de rembourser le conseil scolaire.

Il est d'autant plus troublant de constater que lorsque j'ai voulu connaître les mesures de contrôle utilisées pour veiller au respect des lignes directrices du Ministère et du conseil scolaire relatives aux dépenses, on m'a répondu de manière vague qu'une décision était prise en fonction du caractère « réaliste » du montant. Cette réponse indique un manque de compréhension du rôle et des responsabilités de la présidente et mine la confiance à l'égard de la surveillance financière des dépenses du directeur.

Responsabilités prévues par la Loi — Déclaration des conflits d'intérêts

Au cours du mandat actuel, personne parmi les conseillères et conseillers scolaires n'a déclaré de conflits d'intérêts lors des réunions du conseil élu ou du comité du conseil. En vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts municipaux*, qui s'applique aux conseillères et conseillers scolaires, tout membre élu ayant un intérêt pécuniaire direct ou indirect dans une affaire qui est à l'étude par le conseil élu ne doit pas user de sa charge pour influencer une décision ou une recommandation. Les conseillères et conseillers scolaires, qui ont tous mentionné les ressources de perfectionnement professionnel offertes par l'ACSPO ainsi que par des consultantes et des consultants externes, ont eu accès à des renseignements sur l'application de la *Loi sur les conflits d'intérêts municipaux*. Ils devraient donc être au courant de leur obligation de déclarer un conflit d'intérêts si eux-mêmes, un parent, un conjoint ou un enfant ont un intérêt pécuniaire direct ou indirect dans une affaire qui est à l'étude par le conseil élu.

Lors de mes entretiens, des préoccupations ont été soulevées à l'égard d'un conseiller scolaire en couple avec une personne enseignant à la McDougall Public School ayant omis de déclarer un conflit d'intérêts au conseil élu en amont des discussions et des décisions relatives au maintien des activités de la McDougall Public School. J'ai confirmé le tout auprès du conseiller concerné : il est bel et bien en couple avec une personne enseignant à cette école, il a effectivement participé aux discussions du conseil élu relatives à la fermeture de l'école, et,

puisque'il ne considérait pas la situation comme un conflit d'intérêts, il n'a pas fait de déclaration. Le fait que ce conseiller scolaire n'ait pas cherché à confirmer s'il se trouvait effectivement en situation de conflit d'intérêts témoigne d'un mépris délibéré des obligations prévues par la loi et des pratiques de bonne gouvernance. Bien que plusieurs conseillères et conseillers scolaires aient mentionné ce conflit d'intérêts non déclaré, aucun d'entre eux n'a déposé de plainte contre ce conseiller en vertu du Code de conduite. Un tel comportement, de la part de toutes les parties, nuit à l'image du conseil élu et mine la confiance du public.

Plusieurs conseillères et conseillers scolaires ont également laissé entendre qu'une autre personne siégeant au conseil élu aurait omis de déclarer un conflit d'intérêts. Cette situation concernait une relation non financière entre le NNDSB et une organisation employant cette personne. J'ai obtenu un procès-verbal du conseil confirmant que cette personne a déclaré un conflit d'intérêts en bonne et due forme. Malgré la preuve attestant du contraire, les allégations selon lesquelles cette personne n'aurait pas déclaré un conflit d'intérêts démontrent le niveau de méfiance entre les conseillères et conseillers scolaires et de fracture de leurs relations.

Responsabilités prévues par la Loi — Élaborer et maintenir les politiques du conseil

En vertu de la *Loi sur l'éducation*, les conseils élus doivent élaborer et maintenir des politiques visant à promouvoir les objectifs du conseil scolaire et à encourager les élèves à poursuivre leurs objectifs en matière d'éducation. Bien que la Loi ne précise pas la manière dont les conseils scolaires devraient élaborer et maintenir les politiques, les conseils scolaires suivent généralement un processus collaboratif mené par des conseillères et conseillers scolaires avec l'aide de la directrice ou du directeur de l'éducation et des cadres supérieurs du conseil scolaire. Afin de favoriser la transparence et la responsabilisation, les conseils élus doivent réaliser ce processus ouvertement et avec la participation du public par l'intermédiaire de consultations.

La politique de gouvernance 202 du NNDSB portant sur l'élaboration de règlements administratifs, de politiques et de lignes directrices administratives suit ces principes et exige que l'ensemble des politiques du conseil scolaire soient examinées tous les quatre ans, avec une période de consultation des intervenants d'une durée de 30 jours civils. Je constate que le conseil élu ne respecte pas sa propre politique : aucune des politiques n'a été mise à jour depuis 2020. Même si quelques conseillères et conseillers scolaires sont demeurés vagues quant à leur participation à l'examen des politiques, ils ont confirmé que le conseil élu avait entamé un processus d'examen des politiques mené par un tiers en 2023-2024. Depuis, le processus stagne, mais on m'a assuré que le conseil élu entend le relancer bientôt.

Dans l'ensemble, les conseillères et conseillers scolaires ne semblaient pas concernés par la mise en suspens de leur cycle d'examen des politiques ni par le fait qu'ils ne s'acquittaient pas de l'une de leurs obligations prévues par la *Loi sur l'éducation*. De manière générale, les conseillères et conseillers scolaires n'étaient pas conscients que leur manuel de gouvernance ne reflétait pas les modifications législatives et réglementaires apportées pendant leur mandat, particulièrement en ce qui concerne le Code de conduite des conseillères et conseillers scolaires, l'évaluation du rendement du directeur de l'éducation et les réunions électroniques.

Cette situation ne fait que confirmer mon observation selon laquelle les conseillères et conseillers scolaires ont une compréhension limitée de leurs rôles et responsabilités.

Niveau de collaboration entre les membres du conseil élu

Mes observations sur la relation entre les membres du conseil élu reposent sur la composition du conseil telle qu'elle était au début du mandat actuel en novembre 2022. Comme mentionné précédemment, de nouvelles nominations ont eu lieu dernièrement pour pourvoir les postes vacants. L'arrivée de ces nouvelles personnes a été accompagnée d'un optimisme prudent quant à la capacité du conseil élu à fonctionner de manière plus productive, coopérative et professionnelle.

Avant ces récentes nominations, le conseil élu manquait d'expérience et nécessitait un soutien concret pour mener ses activités conformément aux pratiques de bonne gouvernance et aux exigences prévues par les lois, les règlements et les politiques afférentes au conseil scolaire. Comme je l'ai déjà souligné, les conseillères et conseillers scolaires ont eu l'occasion de se perfectionner sur le plan professionnel et de prendre connaissance des principes de bonne gouvernance, de leurs rôles, responsabilités et obligations prévues par la loi ainsi que des politiques et des règlements administratifs du conseil scolaire. Malgré ces mesures de soutien, on m'a affirmé que les règles de procédure n'étaient pas respectées, que les motions étaient présentées sans préavis, et que les discussions et les demandes de renseignements portaient sur des questions opérationnelles plutôt que sur des questions de gouvernance. Toutefois, en plus de perfectionnement professionnel, ce conseil élu inexpérimenté, présidé pendant un moment par une personne inexpérimentée, avait besoin d'une expertise en matière de gouvernance pour orienter les réunions du conseil élu et du comité, expertise qui aurait dû être fournie par la ou le secrétaire du conseil élu. D'après les entretiens et les procès-verbaux du conseil, je constate que le directeur a parfois tenté de guider le conseil élu. Cependant, en raison de la relation fracturée entre le directeur et la plupart des conseillères et conseillers scolaires, ces tentatives n'ont peut-être pas été perçues comme un acte de bonne foi.

Outre ce manque d'orientation pratique, le dysfonctionnement des réunions du conseil élu peut être attribué à plusieurs conseillères et conseillers scolaires qui, malgré un accès à des ressources pouvant les aider à offrir une gouvernance efficace, se sont comportés d'une manière contraire à leurs obligations en tant que membres de ce conseil élu. On m'a appris que des perturbations intentionnelles ou des obstructions ont eu lieu lorsqu'un certain nombre de conseillères et conseillers scolaires ont réalisé que la direction prise par le conseil élu allait à l'encontre de leurs positions individuelles. D'ailleurs, je prends note qu'une ancienne présidente, qui a tenté d'adopter des pratiques de bonne gouvernance, a démissionné par frustration en cours de mandat.

Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel ont confirmé que le conseil élu est dysfonctionnel et divisé. On m'a répété à plusieurs reprises que les intérêts personnels ou les positions de quelques conseillères et conseillers scolaires empêchaient le conseil élu de

fonctionner de manière cohérente et coopérative. Une des personnes siégeant au conseil élu a souligné que le dysfonctionnement était causé par des membres ayant l'impression d'être sa propre personne au sein du conseil élu plutôt que faisant partie d'un tout, et qu'ils n'ont jamais travaillé en tant que groupe. Une personne ayant déjà fait partie du conseil élu a décrit des membres du conseil élu comme étant plutôt inutiles, et d'autres ont mentionné que les membres du conseil élu ne s'étaient jamais entendus et que le conseil était désordonné. On m'a également affirmé que les relations s'étaient détériorées pendant le mandat, et que quelques conseillères et conseillers scolaires s'employaient à nuire aux activités du conseil élu et à le détruire. Une personne siégeant au conseil élu a fait remarquer que la situation conflictuelle du conseil traînait depuis trop longtemps et a fait boule de neige.

Je constate qu'outre l'inexpérience de la plupart des conseillères et conseillers scolaires, plusieurs d'entre eux pouvaient être considérés comme de mauvais joueurs en raison d'un comportement qui allait à l'encontre des intérêts du conseil élu et de leur responsabilité de défendre les décisions du conseil. Ces conseillères et conseillers scolaires, qui ont préconisé de garder ouvertes deux écoles en contradiction avec une motion précédente du conseil élu, ont délibérément ignoré les renseignements fournis par les cadres supérieurs et se sont appuyés sur des sources de données non vérifiées pour défendre leur position.

Un manque de professionnalisme, de collaboration et de respect plane sur les conseillères et conseillers scolaires, et, malgré les efforts de certains, qui étaient en minorité, le conseil élu n'a jamais pu être gouverné de manière à maintenir la confiance du public.

Collaboration entre le conseil élu et le directeur de l'éducation

Une gouvernance efficace d'un conseil scolaire se caractérise par une relation respectueuse, collaborative et productive entre le conseil élu et le directeur de l'éducation. À mon avis, une telle relation n'existe pas au sein du NNDSB. En fait, la méfiance et l'animosité entre le conseil élu et le directeur sont si ancrées qu'il est difficile d'envisager une issue. Toutefois, l'arrivée de trois nouvelles personnes au sein du conseil élu pourrait marquer un nouveau départ.

Je suis d'avis que la relation entre le directeur et le conseil élu tel qu'il était composé pendant la période de novembre 2022 à septembre 2025 est fracturée au point d'être irrécupérable, et que chacun est responsable de ce dysfonctionnement. Des conseillères et conseillers scolaires m'ont dit croire que le directeur leur dissimulait des renseignements; leur méfiance s'est par la suite étendue au reste de l'équipe de la haute direction. De leur côté, le directeur et l'équipe de la haute direction m'ont dit que les demandes de renseignements des conseillères et conseillers scolaires étaient excessives et souvent de nature opérationnelle. Une relation collaborative et professionnelle entre la présidente et le directeur aurait contribué à atténuer les tensions et les frustrations, mais cette relation est inexistante. Au contraire, les conseillères et conseillers scolaires ont accumulé au fil du temps des frustrations quant aux retards perçus ou à l'absence de réponse à leurs demandes, et les cadres supérieurs du conseil scolaire ont trouvé tout aussi frustrant de devoir consacrer du temps à l'établissement de rapports qui portaient parfois sur des questions opérationnelles.

L'ampleur du dysfonctionnement et des relations fracturées a été mise en lumière lors de la réunion extraordinaire du conseil élu du 19 août 2025, tenue en partie pour discuter de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année et du plan provisoire du conseil scolaire pour les élèves. Juste avant la réunion, une conseillère ou un conseiller scolaire a présenté une motion demandant au ministère de l'Éducation de mener une enquête sur la dissimulation de renseignements opérationnels et financiers aux conseillères et conseillers scolaires ainsi que sur les obstacles systémiques ou structurels qui pourraient empêcher les conseillères et conseillers scolaires d'assumer les responsabilités que leur confère la loi.

Lorsque le directeur a pris connaissance de cette motion, il a informé la présidente par courriel que ni lui ni son personnel n'assisteraient à la réunion en raison de la nature et du contenu de l'avis de motion. Dans ce même courriel, il a émis une mise en garde comme quoi la diffamation peut engager la responsabilité personnelle. Lorsque la présidente a reçu le courriel du directeur, elle a essayé de communiquer avec lui, sans succès. Frustrée, la présidente a informé l'adjointe ou l'adjoint de direction du directeur qu'elle démissionnait. Sa démission a ensuite été retirée. Bien que le personnel n'ait pas été présent pour discuter de l'état d'avancement de la nouvelle école ou du plan provisoire nouvellement publié, la réunion a tout de même eu lieu. Lors de cette réunion, le conseil élu a adopté la motion demandant une enquête, et deux des nouvelles personnes nommées au conseil ont été assermentées.

Il a ensuite été déterminé que la réunion n'avait pas été dûment constituée en raison de l'absence du directeur et de son personnel. Le fait que la réunion ait eu lieu sans le directeur, dont la présence est obligatoire, illustre le manque de compréhension et de respect du conseil élu à l'égard des pratiques de gouvernance de base et des exigences prévues par la loi. La présentation de la motion avant même le début de la réunion met en évidence la relation fracturée et dysfonctionnelle entre le conseil élu et le directeur et le personnel du conseil scolaire. Le caractère public de ce dysfonctionnement n'a fait que miner davantage la confiance en la capacité du conseil élu à assurer le leadership que la communauté du NNDSB mérite.

La semaine suivante, le 25 août, la présidente a publié une déclaration dans laquelle elle s'excusait pour la manière dont le conseil élu avait traité l'administration du NNDSB, en affirmant que les actions du conseil élu ne reflétaient pas les normes d'équité, de professionnalisme et de collaboration attendues des communautés et en s'engageant à renforcer les pratiques de gouvernance. Je n'ai entendu parler d'aucun effort entrepris par le conseil élu pour respecter cet engagement.

ii. Leadership

En 2020, les conseillères spéciales et conseillers spéciaux du Ministère chargés d'examiner le NNDSB ont relevé des lacunes importantes dans les pratiques en matière de communication, de gouvernance et de ressources humaines. Selon eux, ces lacunes s'expliquent par un manque de

leadership efficace¹³. Je constate que le manque de leadership fort, visible et responsable du directeur de l'éducation perdure, et qu'il est à la source des problèmes de gouvernance et de l'érosion de la confiance du public envers ce conseil scolaire.

Je dois cependant souligner que les surintendantes et surintendants de l'équipe de la haute direction du NNDSB font preuve d'expertise, de professionnalisme et de dévouement au service des élèves dans leurs rôles respectifs. Je remarque qu'ils travaillent en collaboration et que, malgré la relation fracturée qu'ils entretiennent avec les conseillères et conseillers scolaires et le manque de leadership visible du directeur de l'éducation, ils forment une équipe de cadres supérieurs compétente et engagée envers le NNDSB.

Je constate que le manque de leadership de l'ancienne direction relevé en 2020 est toujours d'actualité et qu'il continue d'empêcher ce conseil scolaire de gagner la confiance des communautés qu'il sert. À la source de ce manque est un directeur qui n'a pas démontré le leadership visible et responsable attendu et exigé de sa part dans le cadre de ses fonctions. Je suis d'avis que le directeur de l'éducation n'a pas su montrer qu'il comprenait l'importance de faire preuve d'un leadership visible auprès de son conseil élu, de son personnel, des parents et des communautés servies par le conseil scolaire. Le style de leadership du directeur a été qualifié d'absent, de périphérique et de distant, et il n'a été d'aucune utilité au conseil scolaire, particulièrement dans le contexte de l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound.

Ce *leadership distant* se reflète dans le choix étonnant du directeur de ne pas travailler au bureau principal du conseil scolaire, mais plutôt dans une école inutilisée à plusieurs kilomètres de là. Le personnel a mentionné qu'il se serait attendu à ce que le directeur travaille au bureau principal du conseil scolaire aux côtés de son équipe de la haute direction et du personnel du conseil scolaire, et que son absence avait eu une incidence sur sa relation avec les cadres supérieurs. Le directeur n'a pas compris la perception troublante de son choix ni l'incidence de celui-ci sur sa capacité à établir des relations avec le personnel du bureau du conseil scolaire, y compris les membres de son équipe de la haute direction. Bien que le directeur justifie son choix d'installer son bureau à la Widdifield Secondary School par le manque d'espace dans le bureau principal du conseil scolaire, cet argument a peu de valeur.

Relation entre le directeur et l'équipe de la haute direction

J'ai reçu le mandat de formuler des observations et des recommandations sur la manière dont le NNDSB peut veiller à la coopération entre le directeur de l'éducation et les cadres supérieurs du conseil scolaire afin d'assurer une gouvernance et un leadership adéquats. Comme mentionné précédemment, j'ai constaté que le personnel perçoit essentiellement le directeur comme un leader fantôme. Bien que le directeur trouve que sa relation avec son équipe de la haute direction est plutôt bonne, on m'a informée que d'autres la qualifient plutôt de distante, d'unique et d'indifférente. Des membres du personnel m'ont confié avoir du mal à comprendre

¹³ Wayne JOUDRIE et Wally EASTON (janvier 2020) Near North District School Board – Rapport final des conseillers spéciaux, p. 1

pourquoi un directeur ayant le potentiel et la capacité d'être un leader fort et présent a choisi d'agir autrement. Le directeur a laissé entendre qu'il partageait le leadership, ce qui est souvent perçu comme une fragmentation de la responsabilisation. Qualifié de distant, le directeur n'exerce pas le leadership visible nécessaire pour motiver et diriger les cadres supérieurs. La confiance du personnel envers le directeur est pour le moins réservée.

L'équipe de la haute direction et son directeur se réunissent régulièrement en tant que « conseil exécutif ». J'ai remarqué que le directeur était souvent absent des réunions du conseil exécutif, ce qui prouve une fois de plus qu'il est déconnecté de son équipe de la haute direction. En fait, on m'a appris que le directeur n'assistait qu'à environ 25 % de ces réunions. Par conséquent, le processus de prise de décisions au niveau de la haute direction du conseil scolaire est souvent entravé. En plus de retarder ce processus, le directeur manque des discussions sur les principaux problèmes du conseil scolaire. Malgré l'absence régulière de leur leader à ces réunions importantes, l'équipe de la haute direction collabore pour veiller à ce que les décisions soient prises en temps opportun, parfois sans l'avis du directeur. On m'a informée que l'équipe de la haute direction a trouvé des moyens de prendre des décisions et d'accomplir son travail efficacement en dépit de l'absence du directeur.

Directeur de l'éducation — Communications et responsabilité

L'inaccessibilité du directeur a souvent été évoquée lors de mes entretiens avec les conseillères et conseillers scolaires, le personnel ainsi que les représentantes et représentants des parents. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel m'ont confié qu'il est souvent difficile de joindre le directeur, et que cette indisponibilité nuit aux activités du conseil scolaire, y compris à la prise de décisions et aux communications en temps opportun. On m'a dit que les messages destinés au personnel et aux conseillères et conseillers scolaires sont souvent transmis par l'adjointe ou l'adjoint de direction du directeur plutôt que par le directeur lui-même. S'il est tout à fait raisonnable de s'attendre à un certain degré de contrôle à ce niveau hiérarchique supérieur, la cohérence de cette observation correspond certainement à la perception selon laquelle ce directeur travaille en périphérie et contribue à la renforcer.

Comme de nombreux conseils scolaires, le NNDSB dispose d'un protocole de communication invitant les parents et les membres de la communauté à communiquer les problèmes d'abord au personnel enseignant, à la direction d'école et à la surintendance de l'école, et ensuite, d'aller plus haut dans la hiérarchie, au besoin. Le protocole du conseil scolaire ne prévoit pas de communication directe avec le directeur de l'éducation. À cet effet, le directeur a contesté l'idée selon laquelle son manque de communication directe avec les parents et la communauté du NNDSB donne l'impression que le conseil scolaire est opaque et irresponsable en mentionnant la nécessité de suivre le protocole de communication. Il a également souligné que des renseignements sont accessibles sur le site Web public du conseil scolaire et que le *Rapport d'observations de la communauté concernant la construction de l'école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année* contient des renseignements sur la nouvelle école de Parry Sound. Ce rapport est mis à

jour de façon continue depuis 2021. La dernière mise à jour approuvée par le directeur date de 2022, et, depuis, les mises à jour sont effectuées par le service des communications.

Un protocole de communication devrait faciliter, et non entraver, la communication avec les parents. À mon avis, le fait que le directeur s'appuie sur le protocole de communication et s'y conforme strictement nuit à sa capacité d'établir des relations et lui permet de se soustraire à sa responsabilité de communiquer directement avec les membres des communautés qu'il sert. J'y vois également un manque de compréhension du fait qu'un élément essentiel du travail d'un directeur de l'éducation consiste à être un leader responsable, présent et transparent.

Pratiques en matière de ressources humaines

Conformément à mon mandat visant à examiner le rendement du directeur de l'éducation dans le cadre de ses obligations en vertu de la *Loi sur l'éducation* et de toute autre loi, réglementation, politique, ligne directrice ou directive applicables, j'ai effectué un examen des pratiques en matière de ressources humaines pour les cadres supérieurs du conseil scolaire en me concentrant sur les embauches et la rémunération. Ces pratiques, qui selon moi manquent de transparence et d'équité, m'ont amenée à craindre que la rémunération du directeur de l'éducation et d'une partie de l'équipe de la haute direction ne soit pas conforme à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* ni au *Règlement de l'Ontario 406/18 — Cadre de rémunération*. En ce qui concerne la création de postes de cadres supérieurs et de direction ainsi que la rémunération et le recrutement associés à ces postes, le directeur de l'éducation n'a pas eu recours à des pratiques justes et raisonnables en matière de ressources humaines. Une telle façon de faire ne favorise pas la confiance du personnel du conseil scolaire et mine l'intégrité du bureau du directeur de l'éducation.

Presque immédiatement après sa mise en poste en 2020, le directeur a créé le poste supérieur d'administratrice ou d'administrateur des Affaires internes, pour lequel les responsabilités réelles étaient vagues et peu claires dans l'offre d'emploi. Ce poste supérieur, qui relève directement du directeur, a été affiché pendant quatre jours ouvrables, soit du 28 février au 5 mars 2020. À l'interne, une personne qui avait déjà travaillé avec le directeur a déposé sa candidature. Lorsque j'ai demandé au directeur s'il avait envisagé d'afficher de nouveau ce poste supérieur pour une plus longue période étant donné que l'affichage de quatre jours n'avait attiré qu'une seule candidature, il m'a répondu qu'il avait présumé que personne n'était intéressé. Selon les renseignements disponibles, dans les six mois suivants sa prise de fonction, la personne occupant ce poste, qui ne nécessitait aucune compétence de supervision, semblait être mieux rémunérée qu'un certain nombre de surintendantes et surintendants.

En 2024, le poste d'administratrice ou d'administrateur des Affaires internes a été renommé « administratrice ou administrateur en chef des Affaires internes », et le directeur a expliqué que cette modification a été effectuée en réponse aux nouveaux besoins du système et aux préoccupations soulevées par l'Ontario Principals' Council (OPC). Selon le directeur, l'OPC a contraint le conseil scolaire à retirer le poste d'administratrice ou d'administrateur des Affaires internes de la catégorie propre à la direction en raison des rôles et des responsabilités

supplémentaires. Le directeur m'a informée que les fonctions avaient changé avec la modification du titre du poste, bien que ces changements n'aient pas été officiellement consignés par écrit.

Selon l'organigramme des cadres supérieurs du NNDSB obtenu auprès du bureau du directeur, l'administratrice ou l'administrateur en chef des Affaires internes s'occupe notamment de l'image publique, des liaisons communautaires, des subventions et des rapports ministériels, du développement du leadership et d'autres projets déterminés par le directeur. Il est particulièrement pertinent pour cet examen que la personne qui occupe ce poste soit également responsable des communications; le personnel des communications du NNDSB relève directement de l'administratrice en chef des Affaires internes. Étant donné que les problèmes actuels du conseil scolaire gravitent autour du manque de transparence dans les communications, il convient de souligner que l'administratrice en chef des Affaires internes ne possède aucune expertise ni expérience en matière de communication stratégique.

En ce qui concerne le niveau de rémunération de ce poste, le directeur m'a affirmé qu'il a été établi par la directrice ou le directeur de service. Toutefois, notons que la rémunération pour ce poste excédait celle du poste de directrice ou de directeur de service. Le directeur a expliqué que la rémunération reflète le fait que l'administratrice en chef des Affaires internes prend en charge des contrats en plus de ses fonctions habituelles, mais je ne trouve pas que cette explication est plausible. Les membres du personnel ayant répondu à mes questions ont confirmé ne pas bien comprendre les responsabilités de l'administratrice en chef des Affaires internes, et je comprends pourquoi des interrogations ont été soulevées quant à la rémunération de ce poste, qui est plus élevé que celui des membres du personnel ayant des compétences de supervision.

Selon moi, la création de ce poste manque de clarté et de légitimité, et les pratiques douteuses de recrutement et d'embauche employées pour le pourvoir reflètent un manque de jugement de la part du directeur de l'éducation. En outre, je constate que le niveau de rémunération, qui n'est pas forcément conforme à des pratiques d'embauche transparentes et équitables ni aux mesures de restriction de la rémunération des dirigeants prévues par la loi, a eu des répercussions négatives sur la relation entre l'équipe de la haute direction et le directeur. Le fait que le directeur n'ait pas anticipé les conséquences de ses actes sur son équipe de la haute direction est problématique.

En février 2025, le directeur a créé le poste de surintendante générale ou de surintendant général. J'ai demandé une description de poste, mais n'en ai reçu aucune. Au lieu de cela, le directeur m'a fait savoir que le poste de surintendante générale ou de surintendant général comprenait des responsabilités supplémentaires pour appuyer les services opérationnels et aider à gérer la situation de crise à Parry Sound. Le directeur a confirmé qu'il n'y avait eu aucune offre d'emploi ni aucun processus de recrutement transparent pour pourvoir ce poste, deuxième poste en importance sur le plan hiérarchique du NNDBS. Deux surintendantes ou surintendants ont exprimé leur intérêt pour le poste, et le directeur a confirmé que sa sélection

était fondée exclusivement sur l'ancienneté et la situation géographique de la personne retenue. Quant au niveau de rémunération de ce nouveau poste de surintendante générale ou de surintendant général, le bureau du directeur a déclaré qu'une allocation était accordée en fonction des responsabilités supplémentaires endossées; le service des ressources humaines du conseil scolaire a ensuite confirmé que le salaire versé représentait une augmentation de 16 % par rapport à celui anciennement touché par la ou le titulaire du poste.

Il n'est pas déraisonnable de s'attendre à ce que le recrutement de la ou du titulaire du deuxième poste en importance sur le plan hiérarchique au sein d'un conseil scolaire se fasse selon des pratiques en matière de ressources humaines transparentes, équitables et conformes à l'éthique. En fait, la confiance du personnel du conseil scolaire repose sur de telles pratiques. La création de ce poste en urgence pour réagir à une « situation de crise » démontre un manque de planification stratégique des ressources humaines. Comme dans le cas du poste d'administratrice ou d'administrateur en chef des Affaires internes, dont le directeur était responsable, je constate que la création du poste de surintendante générale ou de surintendant général ainsi que le recrutement et la rémunération de sa ou son titulaire manquent également de légitimité, d'équité et de transparence. Le directeur n'a pas tenu compte des conséquences de ses actes pour les cadres et les cadres supérieurs ni fait preuve de leadership éthique au moment de pourvoir le poste.

En même temps que la création du poste de surintendante générale ou de surintendant général, une surintendante adjointe ou un surintendant adjoint a été transféré à l'équipe de la haute direction et a assumé certaines des responsabilités de la surintendante ou du surintendant à qui a été confié le rôle de surintendante générale ou de surintendant général. Aucune modification officielle n'a été apportée à la description du poste de surintendante adjointe ou de surintendant adjoint, malgré le fait que cette personne relève maintenant directement à la fois du directeur et de la surintendante générale ou du surintendant général. J'ajouterais que bien que ce changement semble constituer une promotion (le poste se situant maintenant à l'échelon de l'équipe de la haute direction), aucun redressement de rémunération n'a été effectué en conséquence. Il semble en ressortir une constante troublante, soit un manque de pratiques transparentes ou officielles en matière de ressources humaines. Cette situation justifie un examen mieux circonscrit des pratiques en matière de ressources humaines et de rémunération.

Enfin, en ce qui concerne les pratiques en matière de ressources humaines, le directeur a confirmé n'avoir évalué le rendement d'aucun membre de son personnel subordonné direct depuis son entrée en poste, en janvier 2020. Outre le fait qu'il ait raté des occasions de surveiller le rendement de l'équipe de la haute direction et de renforcer son leadership, le directeur a omis de tenir des discussions officielles d'évaluation de rendement, ce qui prouve d'autant plus son manque de respect pour les pratiques en matière de ressources humaines équitables et transparentes et les faibles chances qu'il les applique.

iii. Ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année

Cet examen accéléré a été motivé par l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. J'ai reçu le mandat de formuler des observations sur le rendement du conseil et du directeur à cet égard. Naturellement, l'ouverture retardée de l'école a provoqué une grande frustration au sein de la communauté. Le manque de communication cohérente, directe, proactive et réceptive de la part du conseil scolaire n'a fait qu'aggraver cette situation difficile. Ce qu'il aurait fallu pour s'y retrouver dans ces circonstances controversées, c'est un leader présent, accessible et franc avec la communauté ainsi qu'un conseil élu qui aurait fourni de l'information exacte et pertinente et géré les attentes de la communauté; or, les deux étaient absents.

Trois facteurs distincts ont contribué à l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année et ont aggravé la crise de confiance du public à laquelle le NNDSB est actuellement confronté. Le premier facteur concerne les actions du conseil élu et d'un certain nombre de conseillères et conseillers scolaires. J'ai déjà formulé mes observations sur l'incapacité de ce conseil élu de gouverner efficacement, et cette incapacité, combinée à la mauvaise foi dont plusieurs conseillères et conseillers scolaires ont fait preuve, a contribué à l'érosion de la confiance envers le conseil scolaire, surtout dans les communautés de Parry Sound et des environs. Le deuxième facteur concerne l'absence de leadership de la part du directeur, qui n'a géré qu'en périphérie une situation qui nécessitait un leadership présent et responsable. Enfin, le troisième facteur concerne les retards enregistrés sur le chantier de construction qui se sont répercutés sur la suite des travaux. Bien que je ne puisse dire si ces retards étaient évitables ou non, une surveillance renforcée du conseil scolaire aurait peut-être permis au directeur de communiquer de façon plus directe et dans de meilleurs délais, ce qui aurait apaisé l'anxiété et la frustration des communautés et tenu le ministère de l'Éducation au courant.

Rendement des conseillères et conseillers scolaires

Avant le début de son mandat de 2022-2026, le conseil élu avait accepté de fermer trois écoles, dont la McDougall Public School, comme condition à l'obtention de fonds de la part du ministère de l'Éducation pour la construction de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Pendant les élections des conseillères et conseillers scolaires de 2022, deux conseillères ou conseillers scolaires ont exprimé haut et fort leur opposition à la construction de cette nouvelle école, une position qui a été maintenue après les élections. Sans tenir compte du travail accompli par le conseil scolaire depuis plus de 12 ans, y compris l'obtention de fonds auprès du ministère de l'Éducation, ces conseillères ou conseillers se sont appliqués à nuire à la construction de l'école et à vouloir changer une décision du conseil élu qui était à l'origine du projet.

Je souligne que le conseil élu avait établi le Parry Sound Build Committee en 2015 pour lui confier le mandat de surveiller les coûts et les dépenses du projet et le respect des délais de construction de la nouvelle école Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. À

la réunion de ce comité tenue le 20 décembre 2023, un conseiller scolaire qui avait exprimé haut et fort son opposition à l'ouverture de la nouvelle école de Parry Sound s'est vu réélire comme président. Le procès-verbal précisait que le Parry Sound Building Committee se réunirait à nouveau à la demande du président, ce qu'il n'a jamais fait. Selon une personne de la haute direction au sein du conseil scolaire, si une réunion avait été convoquée, elle aurait donné aux membres l'occasion de communiquer et de bâtir des relations.

Au cours de mes entretiens avec les conseillères et conseillers scolaires, actuels ou anciens, plusieurs d'entre eux ont fait vaguement référence à des données, à des statistiques ou à de l'information pour étayer leur opposition à l'ouverture de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Aucune de ces personnes n'a démontré une compréhension approfondie des données et des statistiques contenues dans les rapports que leur a fournis l'équipe de la haute direction. Quand je leur ai demandé pourquoi elles n'accordaient pas de valeur aux données fournies par le personnel du conseil scolaire, la question de la méfiance entre le conseil élu et les cadres a fait surface. Une personne d'expérience siégeant au conseil élu a affirmé que les décisions étaient souvent fondées sur les émotions plutôt que sur les faits.

En outre, les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas su gérer les attentes de leurs communautés, en particulier de celles qui seront desservies par la nouvelle école, ce qui a aggravé la situation déjà tendue entourant le projet de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Au lieu d'offrir à ces communautés de l'information découlant du processus de prise de décisions qui avait été suivi depuis les 10 dernières années relativement à la nouvelle école et de leur expliquer les obligations financières et contractuelles du conseil scolaire, les conseillères et conseillers ont perpétué l'idée qu'un changement de cap était une option viable. Une personne siégeant au conseil élu a avancé que ces membres avaient provoqué intentionnellement le mécontentement de leur communauté.

Plusieurs conseillères et conseillers scolaires ont mentionné les préoccupations de leur communauté quant à la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année pour expliquer leur opposition à l'ouverture de cette école. Parmi les cadres supérieurs, une personne a déclaré que les conseillères et conseillers scolaires avaient transmis à répétition de l'information erronée provenant de leur communauté, information qui s'est ensuite imbriquée dans la croyance populaire. Bien qu'il leur incombe effectivement de relayer les préoccupations de leur communauté au conseil élu, les conseillères et conseillers scolaires doivent également agir dans l'intérêt de l'ensemble des élèves qui fréquentent les écoles du conseil scolaire. Selon les mesures de soutien au perfectionnement professionnel offertes par l'ACSPO, les conseillères et conseillers scolaires doivent trouver un équilibre entre leur rôle de représentante ou de représentant communautaire et celui de membre du conseil élu en soi. Dans son guide de bonne gouvernance, l'ACSPO précise que cette « double responsabilité peut avoir pour conséquence que les décisions définitives sont contraires aux intérêts propres à une circonscription géographique, à un groupe démographique ou à un groupe d'intérêt en

particulier [mais que] les conseillères et conseillers scolaires doivent agir dans l'intérêt du conseil élu et des élèves qui fréquentent ses écoles, dans son ensemble¹⁴ » [TRADUCTION].

Le mépris délibéré du conseil élu par rapport à sa responsabilité légale d'assurer une gestion financière efficace des ressources du conseil scolaire ainsi que de prendre des décisions dans l'intérêt de l'ensemble des élèves qui fréquentent les écoles du conseil scolaire était manifeste lors de la réunion du 18 mars 2025 du conseil élu. À cette réunion, bien qu'il ait reçu un rapport exhaustif s'appuyant sur des données et un avis juridique et qu'il ait eu la possibilité de demander des précisions à l'équipe de la haute direction, le conseil élu a rejeté la recommandation contenue dans ce rapport visant à respecter les ententes contractuelles avec le ministère de l'Éducation et à procéder à la fermeture de la McDougall Public School. Allant à l'encontre de cette recommandation, sept des neuf conseillères et conseillers scolaires ont voté pour que la McDougall Public School reste ouverte pour l'année scolaire 2025-2026. Bien que quatre conseillères ou conseillers scolaires aient suggéré de reporter cette motion afin que le conseil élu puisse en étudier les conséquences financières, la motion a quand même été votée.

Dans le procès-verbal de cette réunion du 18 mars, une conseillère ou un conseiller scolaire avance que le nombre d'élèves excède la capacité du bâtiment, tandis qu'une ou un autre membre affirme que les faits ont changé, notamment en raison d'une augmentation de la population qui n'avait pas été prise en compte. En dépit des prévisions sur le nombre d'inscriptions présentées dans le rapport du personnel et des explications claires des graves conséquences financières que le conseil scolaire risque de subir, une conseillère ou un conseiller qui a voté pour la motion a encouragé le conseil élu à prendre une décision le jour même, puis à laisser les choses aller et à gérer la situation plus tard. Le fait que la discussion s'est tenue sur ce ton dans le contexte de la présentation d'un rapport détaillé préparé par du personnel professionnel révèle la gravité des problèmes de gouvernance du conseil élu. On peut conclure soit à l'incapacité du conseil élu de comprendre les faits clairement établis dans le rapport, soit à un mépris délibéré de ces faits. Dans un cas comme dans l'autre, le conseil élu est manifestement incapable de gouverner dans l'intérêt du public.

Je constate que bien que les problèmes de gouvernance aient contribué à l'érosion de la confiance du public et aggravé les tensions dans la communauté, les mesures prises par le conseil élu n'ont pas eu d'incidence directe sur l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année.

Rendement du directeur de l'éducation

Il peut être éprouvant pour un directeur de l'éducation de travailler avec un conseil inexpérimenté, et je peux comprendre les difficultés que les problèmes susmentionnés lui ont posées. Toutefois, le directeur aurait pu apaiser de beaucoup ces frustrations s'il avait concentré ses efforts sur l'établissement de relations de collégialité fondées sur une confiance et un

¹⁴ Corporation des services en éducation de l'Ontario (2022), *Good Governance: A Guide for Trustees, School Boards, Directors of Education, and Communities, 2022-2026*, p. 31.

respect mutuels avec les conseillères et conseillers scolaires, et surtout avec la présidente du conseil. Ces efforts doivent être déployés par un leader présent et accessible, ce qui ne correspond pas au style de leadership dont a fait part le directeur à l'égard du conseil élu.

L'échec du directeur à représenter publiquement le conseil scolaire, en particulier auprès d'une communauté de plus en plus préoccupée, a contribué grandement à l'érosion de la confiance du public. J'ai parlé à des parents qui ont dit n'avoir jamais reçu d'accusé de réception ni de réponse du directeur après avoir écrit plusieurs lettres au conseil scolaire pour lui poser des questions sur la nouvelle école. Ils ont reçu une réponse générale de l'adjointe ou de l'adjoint de direction du directeur, mais celui-ci ne l'avait pas signée. Ces parents ont fait remarquer que la confiance doit partir d'en haut et se sont indignés de ce qu'ils considèrent comme une responsabilisation insuffisante.

La réticence du directeur à communiquer directement et en temps opportun fait aussi partie des raisons pour lesquelles les communautés ont manqué d'information sur la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année. Les cadres supérieurs ont exprimé au directeur leurs préoccupations concernant la mésinformation diffusée par des conseillères et conseillers scolaires aux réunions publiques et imploré le directeur de rectifier cette mésinformation par un moyen de communication quelconque, mais il ne l'a pas fait. Son inaction n'a rien fait pour gérer les attentes ni bâtir des relations avec les communautés, y compris avec les municipalités touchées. Lorsque les cadres supérieurs du NNDSB ont mentionné qu'un canton avait demandé à ce que des représentantes ou représentants du NNDSB participent à une réunion du conseil municipal afin de faire le point sur les écoles de West Parry Sound, y compris sur la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année, le directeur leur a répondu d'inviter les fonctionnaires municipaux à consulter l'information publiée sur le site Web public du conseil, en laissant entendre que ces fonctionnaires devaient se renseigner eux-mêmes.

Le directeur s'est toujours montré réticent à discuter directement avec les communautés et s'est plutôt appuyé de manière excessive sur le site Web du conseil scolaire comme moyen de diffuser l'information. Plus tôt cette année, les directions des écoles concernées voulaient recevoir une communication au sujet de la transition vers la nouvelle école qu'elles pourraient transmettre à leurs communautés scolaires. Les cadres supérieurs ont demandé au directeur d'approuver d'urgence l'envoi de cette communication, lui signalant qu'il s'agissait d'une occasion de gagner la confiance de la communauté de Parry Sound et le prévenant qu'une communication tardive pourrait renforcer l'impression que le conseil scolaire n'est pas transparent. La demande de communication directe des directions d'école a été refusée, et l'information a plutôt été publiée sur le site Web du conseil scolaire dans le *Rapport d'observations de la communauté concernant la construction de l'école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année*. Face à cette situation, le personnel a exprimé de la déception et de la frustration; une personne m'a dit : « Nous n'avons pas de communication, la confiance est brisée, et la situation continue de se détériorer » [TRADUCTION].

Je souligne également que le 29 août, le ministre de l'Éducation a envoyé un courriel au directeur pour lui demander de distribuer aux communautés du conseil scolaire une lettre qui était fournie en pièce jointe; cette lettre exprimait la colère du ministre et sa frustration concernant la mauvaise gestion de l'ouverture de la nouvelle école par le conseil scolaire. Le directeur n'a pas distribué cette lettre et n'a fourni aucune explication plausible pour justifier cette omission.

Je me suis fait dire que le bien-être et la santé mentale des élèves avaient subi les effets de l'ouverture retardée de la nouvelle école. Une élève conseillère ou un élève conseiller m'a confirmé que les élèves étaient contrariés et qu'ils ne voulaient pas revenir à l'apprentissage en ligne, ajoutant que leurs premières semaines d'école n'avaient pas été plaisantes et qu'ils ne pouvaient pas s'épanouir en ligne. Pendant mes entretiens avec le directeur, à aucun moment il n'a dit s'inquiéter des effets de l'ouverture retardée de la nouvelle école sur la santé mentale et le bien-être des élèves.

La relation fracturée entre le directeur et le conseil élu ainsi que la méfiance enracinée entre les deux parties ont nui à la capacité du conseil scolaire de faire preuve d'un leadership responsable et présent et d'empêcher la confiance du public de s'éroder encore davantage. La relation entre le directeur et le conseil élu était si dysfonctionnelle qu'elle a empêché la collaboration nécessaire à l'élaboration d'une stratégie proactive pour gérer les attentes des communautés et répondre en temps opportun aux préoccupations des parents. J'ajoute que la décision du directeur de nommer au poste supérieur d'administratrice ou d'administrateur en chef des Affaires internes, poste qui est responsable des communications et de l'image publique, une personne ne possédant ni expérience ni expertise en communications stratégiques avait contribué à l'érosion de la confiance du public.

J'ai parlé à des cadres supérieurs qui possèdent une expérience et une expertise en supervision de nouvelles constructions, et selon eux, les actions des conseillères et conseillers scolaires n'ont joué aucun rôle dans l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound. S'ils estiment certainement que les actions des conseillères et conseillers scolaires ont alimenté la méfiance et la confusion des communautés, ils ne croient toutefois pas que leurs problèmes de gouvernance ont nui à l'avancement des travaux. Compte tenu de l'expertise de ces cadres et de leur rôle dans la supervision du projet, je trouve leur évaluation crédible.

Cependant, lorsque j'ai demandé au directeur à qui il fallait imputer l'ouverture retardée de l'école, il m'a répondu que cette responsabilité revenait entièrement au conseil élu, avant de préciser plus tard sa réponse en attribuant 80 % de la faute aux conseillères et aux conseillers scolaires. Cette réponse, en contradiction avec l'évaluation du personnel qui a travaillé de près sur le projet, indiquait deux choses. Premièrement, l'animosité entre le conseil élu et le directeur a compromis la capacité de ce dernier d'évaluer objectivement la situation dans laquelle se trouve le conseil scolaire, de cerner les problèmes en cause et de prendre les mesures nécessaires pour combler les lacunes. Deuxièmement, le directeur comprend mal le travail des cadres supérieurs du conseil qui sont chargés de superviser le chantier et n'est pas familier avec les problèmes de construction qui ont empêché l'ouverture de la nouvelle école.

Un tel décalage aurait pu être évité si le directeur avait été plus proche de l'équipe de la haute direction et des cadres supérieurs du conseil, y compris en assistant aux réunions du conseil exécutif au cours desquelles les problèmes en question auraient été abordés.

Ouverture retardée — Approvisionnement et surveillance

Avant que le personnel sonne l'alarme, à la mi-juillet 2025, on me disait que la construction de l'école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année respectait les délais prévus et que l'école devait accueillir élèves et personnel dès le début de l'année scolaire 2025-2026. Que s'est-il passé?

En juin 2025, la construction était soi-disant terminée à 79 %, le personnel des écoles touchées se préparait à changer d'école, et la dernière touche était apportée à la logistique nécessaire pour accueillir l'ensemble des élèves, même si, en raison du pic d'inscriptions, l'espace disponible dans la nouvelle école était « restreint », mais « suffisant ». Il restait encore beaucoup à faire avant septembre, mais la tâche semblait encore faisable.

Le cabinet d'architectes embauché par le conseil scolaire est le consultant principal pour la construction, et l'entrepreneur est responsable des travaux de construction. Au bout du compte, si l'école n'a pas ouvert dans les délais prévus, c'est à cause d'une étape des travaux qui a pris du retard par rapport au calendrier initial; ce retard a fait boule de neige, et, en conséquence, l'école n'était pas prête en septembre. Ni le principal consultant ni l'entrepreneur n'avait déterminé que la construction ne serait pas terminée pour septembre; ce constat a été fait après que des cadres supérieurs expérimentés du conseil scolaire eurent procédé à une visite approfondie du site. Des ententes contractuelles ont empêché le conseil scolaire de changer de cap à ce stade.

Je comprends que les ententes contractuelles et la gestion des relations puissent avoir eu une incidence sur les actions du conseil scolaire. Le consultant embauché par le conseil scolaire avait le devoir de sonner l'alarme s'il jugeait que l'école ne serait pas prête à temps. Il semble toutefois que même s'il a informé le conseil scolaire du retard des travaux de construction, il n'a pas dit que l'école n'ouvrirait pas en septembre. Or, d'habitude, dans ce type de projet d'immobilisations, il est courant que le personnel du conseil scolaire effectue des visites du site, suive les progrès des travaux et pallie les problèmes en amont. L'inspection réalisée par le personnel à la mi-juillet a révélé que le site n'était pas encore prêt, mais je ne sais pas à quelle fréquence le personnel menait ses inspections auparavant ni, s'il en réalisait, pourquoi l'alarme n'a pas été sonnée plus tôt. Bien que je ne puisse dire s'il s'agit d'une mauvaise gestion de la part du conseil scolaire, la question se pose de savoir si son personnel aurait dû soulever des préoccupations avant la mi-juillet. Si ces préoccupations avaient été soulevées avant la mi-juillet, les communautés et le ministère de l'Éducation auraient pu être informés au préalable du retard de l'ouverture. En outre, il aurait été raisonnable de s'attendre à ce que des stratégies d'atténuation soient mises en place en cas de retard des travaux de construction, mais cela ne semble pas avoir été le cas dans cette situation.

Je constate que d'autres éléments ont contribué au retard, notamment des problèmes relatifs aux permis de construction et un bassin limité de gens de métier dans la région de Parry Sound. Le NNDSB aurait dû mieux anticiper les événements quand il a appris que le projet prenait du retard à certains égards et en informer clairement le Ministère. Cela dit, finalement, ce qui a empêché l'ouverture de l'école en septembre, ce sont les retards de construction causés par un bassin limité de gens de métier et l'optimisme déplacé des responsables du projet.

Je souligne que les vérifications de références comprises dans le processus d'approvisionnement du conseil scolaire pour les projets d'immobilisations sont effectuées par du personnel des finances qui ne possède aucune expérience ni expertise en matière de nouvelles constructions. Dans ce cas-ci, la responsabilité de faire ces vérifications et de choisir l'entrepreneur incombait à une acheteuse ou un acheteur qui n'avait aucune expertise en construction. Si du personnel possédant une expérience des projets d'immobilisations avait participé aux vérifications des références concernant la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année, ces vérifications auraient été plus complètes et auraient peut-être mené au choix d'un entrepreneur différent. À l'avenir, le conseil scolaire devrait veiller à ce que les vérifications des références des entrepreneurs potentiels soient fondées sur une expertise dans le domaine.

Le projet de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année est considéré comme complexe, non pas en raison de la construction, mais en raison des tensions sous-jacentes entre certaines communautés rurales et le NNDSB. Beaucoup de municipalités locales s'y sont opposées, et, selon plusieurs personnes que j'ai interrogées, des considérations politiques locales pourraient avoir contribué au retard de l'ouverture de l'école, et plus précisément aux retards dans la délivrance des permis. Les communautés rurales du NNDSB sont très soucieuses de protéger leurs écoles, et il existe une croyance répandue selon laquelle les élèves de ces communautés reçoivent de moins bons services que ceux de North Bay. Les tentatives de regroupement des écoles rurales suscitent des inquiétudes du même ordre. Laissées libres de s'intensifier pendant des années par un directeur de l'éducation absent, ces tensions et cette peur au sein des communautés se sont transformées en une profonde méfiance envers le conseil scolaire, laquelle a été alimentée récemment par des conseillères et conseillers scolaires qui ont diffusé de fausses informations et laissé croire aux communautés que les décisions concernant la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année pourraient être modifiées.

V. Conclusions

La confiance du public envers le NNDSB s'est érodée au cours des dernières années, et les parents, les membres des communautés et le personnel du conseil scolaire n'ont pas été bien servis par les conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Le NNDSB a du mal à gagner et à conserver la confiance de ses communautés à cause de problèmes de gouvernance continus et d'un manque de leadership. La relation entre le conseil élu et le directeur est si profondément fracturée et entachée par une absence presque complète de confiance et de respect mutuels qu'il est difficile d'envisager une issue favorable pour ces

leaders élus et ce directeur. À mon avis, étant donné la nomination récente de conseillères et conseillers scolaires d'expérience qui comprennent les principes de bonne gouvernance, le conseil pourrait peut-être démontrer, si on lui en donne l'occasion, qu'il est capable de gouverner dans l'intérêt de l'ensemble des élèves qui fréquentent les écoles du conseil scolaire. Et au fil du temps, il pourrait aussi gagner la confiance des communautés qu'il sert.

Le NNDSB doit s'attaquer au problème du manque de leadership de son administration s'il veut rebâtir la confiance de ses communautés et de son personnel. Il faut que le directeur comprenne la nécessité d'être le visage public du conseil scolaire, qu'il soit accessible et présent, et que ses relations et ses actes témoignent d'un leadership responsable et authentique.

La frustration et la colère exprimées face à l'ouverture retardée de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année ont mis en évidence le fait que le conseil scolaire ne s'est pas gouverné de manière à gagner la confiance de ses communautés. Sous la direction actuelle des conseillères et conseillers scolaires et du directeur de l'éducation, je ne vois aucune voie viable que le conseil scolaire pourrait emprunter pour gouverner et diriger de façon à rétablir la confiance du public. Étant donné la nature divisée et dysfonctionnelle du conseil, l'absence de leadership de la part du directeur et la profonde méfiance des communautés envers le conseil scolaire, je crois qu'une intervention ministérielle est justifiée.

Néanmoins, j'ai reçu le mandat de présenter au ministre des recommandations visant à favoriser une gouvernance et un leadership efficaces, responsables et transparents au sein du conseil scolaire. À défaut d'une intervention ministérielle, je propose les 17 recommandations suivantes, lesquelles, si elles sont appliquées, aideront le Near North District School Board à rebâtir la confiance du public et à offrir à ses communautés la gouvernance responsable, transparente et efficace qu'elles méritent.

VI. Recommandations

Régler les problèmes de gouvernance

1. Les conseillères et conseillers scolaires devraient retenir immédiatement les services d'une experte ou d'un expert externe, sous réserve de l'approbation du ministère de l'Éducation, pour entreprendre une évaluation rigoureuse et transparente du rendement du directeur de l'éducation en vertu du *Règlement de l'Ontario 83/24 — Évaluation du rendement des directeurs de l'éducation*. Cette évaluation doit comporter une évaluation à 360 degrés comprenant de la rétroaction confidentielle de la part des cadres supérieurs, des directions d'école, du personnel enseignant, des élèves, des conseillères et conseillers scolaires et des représentantes et représentants de la communauté du NNDSB.
2. Le conseil élu devrait établir un plan de perfectionnement professionnel et obliger ses membres à suivre une formation de perfectionnement professionnel en personne dans les domaines prioritaires suivants :
 - a. Gestion financière efficace
 - b. Évaluation du rendement des directeurs de l'éducation

- c. Conflits d'intérêts
 - d. Principes de bonne gouvernance
 - e. Fonctions et pouvoirs des conseils
 - f. Engagement communautaire efficace
 - g. Résolution de conflits
 - h. Code de conduite
3. Le conseil scolaire devrait offrir immédiatement un soutien continu à la présidente du conseil pour veiller à ce que les réunions et les activités du conseil élu se déroulent conformément aux principes d'une gouvernance efficace et responsable.
 4. Le NNDSB devrait s'assurer que les enregistrements de toutes les réunions publiques du conseil scolaire sont publiés sur son site Web en temps opportun et prévoir la venue de délégations du public aux réunions habituelles du conseil élu.
 5. Le NNDSB devrait veiller à ce que les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du conseil élu et des comités soient publiés sur son site Web public dans les 48 heures suivant chaque réunion.
Le conseil élu devrait planifier les réunions des comités pléniers à des dates différentes de celles de ses propres réunions, afin de donner suffisamment de temps aux membres pour examiner les rapports et étudier les questions soumises au conseil.
 6. Le conseil élu devrait établir un calendrier pour ses politiques et procédures, mener à bien un examen de celles-ci et veiller à ce qu'elles se distinguent des lignes directrices administratives. Dans le cadre de son examen, il devrait d'abord et avant tout s'assurer que le Code de conduite des conseillères et conseillers scolaires ainsi que les politiques sur les réunions électroniques et l'évaluation du rendement des directeurs rendent compte des récentes modifications aux lois et aux règlements.
 7. Le conseil élu devrait exiger que Parry Sound Building Committee tienne des réunions publiques mensuelles jusqu'à ce que la transition des élèves vers la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année soit terminée.

Régler les problèmes de leadership

8. Le bureau du directeur de l'éducation devrait être réinstallé immédiatement dans le bureau principal du conseil scolaire.
9. Le directeur de l'éducation devrait suivre une formation de perfectionnement professionnel axée sur la gouvernance d'un conseil scolaire pour pouvoir aider efficacement le conseil élu en tant que secrétaire de celui-ci.

10. Le NNDSB devrait retenir les services d'une professionnelle ou d'un professionnel en ressources humaines pour mettre en place un processus d'évaluation du rendement vigoureux et cyclique des cadres, des cadres supérieurs et du reste du personnel subordonné direct.
11. Le NNDSB devrait retenir les services d'un tiers pour réaliser un examen approfondi des pratiques en matière de ressources humaines appliquées depuis 2020, y compris la création de postes supérieurs et de postes de cadre, le recrutement, les pratiques d'embauche transparentes et équitables, les promotions et les évaluations de rendement. L'examen devrait déterminer si les pratiques en question :
 - sont conformes aux politiques et aux procédures du conseil scolaire ainsi qu'à toutes les exigences ou lignes directrices applicables du Ministère;
 - sont bien consignées;
 - ont été approuvées par le conseil élu, au besoin.
12. Le ministère de l'Éducation devrait mener une évaluation de la rémunération des cadres et du respect de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* depuis 2020.
13. Le ministère de l'Éducation devrait effectuer un examen des dépenses engagées par les conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation de novembre 2022 à aujourd'hui.
14. Le directeur devrait élaborer un plan d'engagement communautaire visant à rebâtir la confiance du public. Il devrait prendre les rênes de ce plan et privilégier la tenue de réunions avec la communauté de Parry Sound.
15. Le NNDSB devrait réviser son protocole de communication afin de refléter un rôle plus réactif et plus visible du directeur de l'éducation dans ses communications et interactions avec les communautés du NNDSB.
16. Le NNDSB devrait veiller à ce que la page Web de la nouvelle école de Parry Sound pour les élèves de la maternelle à la 12^e année soit mise à jour régulièrement et en temps opportun et à ce que toute l'information pertinente y soit fournie, y compris les rapports et les procès-verbaux des réunions habituelles du conseil élu portant sur la nouvelle école.