

# Acquisition et gestion des écoles primaires et secondaires

---

## 3.03

---

L'éducation primaire et secondaire est une responsabilité partagée entre le ministre de l'Éducation et de la Formation et les 72 conseils scolaires de district de la province. En vertu de la *Loi sur l'éducation*, le ministre dispose de pouvoirs généraux pour établir des politiques de financement de l'éducation et des conseils scolaires, et a par conséquent la responsabilité globale de l'excellence du rendement des élèves et de l'utilisation efficace du financement public. Le ministère a créé deux divisions, l'une pour les politiques et l'autre pour le fonctionnement et l'enseignement en langue française. Ces divisions s'acquittent des responsabilités touchant respectivement à l'élaboration de politiques et au financement. Les conseils scolaires doivent veiller à ce que l'aide financière qui leur est accordée soit utilisée de façon prudente et ont des pouvoirs et devoirs précis en vertu de la loi, notamment de fournir, d'équiper et d'entretenir des écoles.

La gestion d'installations scolaires est toute une entreprise. D'après les dossiers du ministère, au 31 mars 1998, les conseils scolaires exploitaient plus de 5 100 écoles. Ces bâtiments représentent quelque 250 millions de pieds carrés de surface utile et leur valeur de remplacement est d'environ 26 milliards de dollars. Les conseils dépensent environ 1,3 milliard de dollars par année pour faire fonctionner leurs bâtiments scolaires.

Jusqu'à récemment, les subventions d'immobilisations accordées par le ministère pour un projet donné permettaient en moyenne de financer environ les deux tiers du coût de la construction de nouvelles écoles, de grandes rénovations et d'achat de terrains. Les conseils scolaires finançaient le reste à l'aide de revenus locaux. Les dernières subventions de ce genre ont été approuvées par le ministère le 1<sup>er</sup> janvier 1997, pour un total d'environ 650 millions de dollars.

Le 25 mars 1998, le ministre annonçait un nouveau modèle de «financement axé sur les élèves» qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1998. Le nouveau modèle prévoit trois catégories de financement : une subvention de base qui vise à assurer l'éducation de base de tous les élèves; neuf subventions à des fins spéciales qui visent à tenir compte des différentes circonstances auxquelles sont confrontés les élèves et les conseils scolaires; et une Subvention pour les installations destinées aux élèves qui vise à payer les frais de chauffage, d'éclairage et d'entretien ainsi que les coûts de construction ou de location de nouvelles écoles.

---

Selon l'annonce faite par le ministère, la subvention pour les installations comportera des éléments distincts pour de nouvelles places d'élèves, des rénovations d'écoles et le fonctionnement, selon les principes qui suivent.

- Les conseils scolaires ont la responsabilité de fournir des écoles et des installations aux élèves, ainsi que d'exploiter et d'entretenir les écoles de la manière la plus prudente possible.
- Il incombe au ministère de surveiller les démarches des conseils scolaires afin d'assurer leur responsabilisation envers les contribuables et de leur fournir des ressources financières suffisantes et la souplesse nécessaire pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions.
- Les conseils scolaires ne se verront accorder de subventions pour de nouvelles places, par élève, afin de financer les coûts de construction, d'ameublement et d'équipement de nouvelles écoles que s'ils sont en mesure de prouver que tous les bâtiments scolaires existants sont utilisés efficacement et qu'ils ne peuvent accepter plus d'élèves sans espace supplémentaire.
- Les conseils scolaires seront tenus de déposer les subventions pour de nouvelles places et pour la rénovation d'écoles dans des fonds de réserve pour les installations. Ces fonds ne peuvent être utilisés que pour réparer ou rénover des écoles existantes ou pour acquérir de nouvelles installations afin d'accepter de nouveaux élèves selon les priorités du conseil concerné. Les fonds de réserve peuvent être reportés et utilisés plus tard pour acquérir ou rénover des écoles.
- Tous les conseils scolaires recevront des subventions par élève pour couvrir le coût de l'exploitation (nettoyage, chauffage, éclairage et entretien) des écoles. Ils peuvent affecter à d'autres priorités les économies réalisées sur les frais de fonctionnement des écoles. Les conseils sont tenus de présenter un rapport annuel sur les dépenses affectées au fonctionnement et à la rénovation des écoles.

Les principaux facteurs qui détermineront la Subvention pour les installations destinées aux élèves de chaque conseil scolaire sont la capacité existante, les effectifs, l'âge des bâtiments et leur emplacement. Pour l'année scolaire qui commence le 1<sup>er</sup> septembre 1998, les subventions pour les installations destinées aux élèves s'élèveront à plus de 1,7 milliard de dollars.

---

# OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'EXAMEN

Étant donné les changements considérables introduits par le ministère en mars 1998, l'ampleur et la complexité des activités d'acquisition et de gestion des installations scolaires à accomplir par les conseils, ainsi que notre mandat de vérification d'inspection, imposé par la loi, qui limite l'accès aux documents comptables des conseils scolaires, nous nous sommes bornés à un examen des systèmes et procédés pertinents du ministère et de conseils scolaires sélectionnés.

## 3.03

---

Notre vérification avait pour objet de déterminer si des systèmes et procédés satisfaisants avaient été établis relativement à l'acquisition et à la gestion des installations scolaires, notamment la conformité avec les règlements et politiques connexes, et si les systèmes d'information fournissaient un soutien approprié pour le contrôle de gestion, la prise de décisions et les rapports d'évaluation. Les critères sur lesquels se fonde notre vérification ont été acceptés par la haute direction du ministère et des six conseils scolaires que nous avons visités et comprenaient des critères applicables aux systèmes et procédés pour assurer :

- l'utilisation efficace des places existantes dans les écoles;
- la planification, la conception et la construction efficaces et économiques de nouvelles écoles;
- l'entretien et la réparation rentables des écoles.

Notre examen consistait surtout en des demandes de renseignements et des discussions avec des représentants des conseils scolaires et du ministère, et des analyses de l'information ainsi obtenue. Il ne comprenait qu'un examen limité des opérations ou systèmes et, par conséquent, ne visait pas à fournir un niveau élevé d'assurance que les systèmes fonctionnaient comme prévu.

Notre principal objectif était de déterminer où les systèmes et procédés pourraient être améliorés et où les conseils scolaires avaient adopté de meilleurs systèmes et procédés d'acquisition et de gestion de leurs installations scolaires. Un résumé des meilleurs systèmes et procédés que nous avons découverts a été fourni sous pli distinct à la haute direction du ministère. En préparant nos recommandations d'améliorations, nous avons également tenu compte de la mesure dans laquelle les changements prévus par le ministère pourraient régler les problèmes constatés.

Notre examen a été effectué conformément aux normes professionnelles établies par l'Institut canadien des comptables agréés relativement aux missions de certification, y compris l'optimisation des ressources et la conformité, et englobait par conséquent les procédés que nous jugeons nécessaires dans les circonstances. De façon précise, nous avons visité l'administration centrale du ministère de même que six grands conseils scolaires urbains chargés de la gestion de plus de 800 écoles. Notre examen était en grande partie terminé en mai 1998.

La Direction de l'observation des lois, de la vérification et de l'évaluation du ministère n'avait pas effectué de travaux récents qui auraient été pertinents à notre examen et, par conséquent, nous ne nous sommes pas fiés à ses travaux.

---

# CONCLUSIONS GLOBALES DE L'EXAMEN

Au moment de notre examen, le ministère et les conseils scolaires que nous avons visités n'avaient pas de systèmes et procédés satisfaisants relativement à l'acquisition et à la gestion d'installations scolaires. Le nouveau modèle de financement pour les installations destinées aux élèves encouragera les conseils à gérer leurs installations et ressources avec plus de prudence, et les obligera à prouver publiquement qu'ils le font. Cependant, pour que les conseils scolaires adoptent les systèmes et procédés nécessaires à la gestion des installations de la manière la plus économique et la plus efficace possible, le ministère doit :

- établir des procédés pour vérifier la capacité des écoles existantes et promouvoir l'expérimentation, par les conseils scolaires, de différents trimestres, horaires et autres options permettant une meilleure utilisation de la capacité existante afin de réduire la demande de nouvelles places;
- fournir d'autres directives aux conseils quant à la manière d'identifier les écoles excédentaires et de s'en débarrasser plus rapidement, et exiger que les conseils justifient les décisions de bâtir de nouvelles écoles plutôt que d'acheter des écoles excédentaires à des conseils avoisinants;
- coordonner et appuyer les conseils dans la mise en oeuvre, le cas échéant, des systèmes d'information nécessaires pour s'assurer et démontrer que les écoles et les ressources affectées à leur fonctionnement et à leur entretien sont bien gérées;
- orienter les conseillers scolaires relativement à la surveillance des activités de gestion des installations et prendre les mesures nécessaires pour la vérification des renseignements sur la responsabilisation que les conseils sont tenus de fournir au ministère et au public.

## CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE L'EXAMEN

### *UTILISATION DES INSTALLATIONS EXISTANTES*

Il est coûteux de construire des écoles et d'en assurer l'entretien. Le coût reconnu de construction et d'équipement de nouvelles places selon la nouvelle formule de financement sera de 11 718 \$ par place d'élève de niveau primaire et de 16 484 \$ par place d'élève de niveau secondaire. La subvention de fonctionnement, d'entretien et de rénovation sera d'environ 600 \$ par élève pour les écoles primaires et 780 \$ par élève pour les écoles secondaires. En outre, de nombreuses écoles sont situées sur des terrains de grande valeur et représentent ainsi un investissement considérable des contribuables dans les terrains.

Dans une étude réalisée en 1996, on estimait qu'en l'absence de changement, la province aurait besoin de 289 nouvelles écoles d'ici l'an 2001, au coût de 2,2 milliards de dollars.

---

Étant donné l'ampleur des coûts des installations destinées aux élèves, nous nous attendions que des politiques et systèmes auraient été mis en place pour encourager l'utilisation économique et efficace de la capacité existante.

## CAPACITÉ DES ÉCOLES

En vertu de la nouvelle formule de financement, les conseils scolaires devront prouver au ministère que les installations existantes sont utilisées au maximum avant de pouvoir bâtir ou louer d'autres écoles. Pour que cette condition soit exécutoire, le ministère et les conseils devront convenir du nombre d'élèves que chaque école peut accepter. Bien qu'il puisse paraître simple de déterminer la capacité des écoles, cette tâche peut s'avérer très complexe en pratique en raison d'un certain nombre de facteurs. Par exemple :

### 3.03

---

- Les classes destinées à des fins générales ont une plus grande capacité que les classes destinées à des fins particulières, comme celles qui sont utilisées pour les programmes de sciences, de techniques ou de musique.
- La *Loi sur l'éducation* limite à huit le nombre d'élèves par classe dans le cas de certains élèves en éducation spécialisée.
- Chacun des conseils scolaires visités calculait pour toutes ses écoles une «capacité d'accueil évaluée des programmes» reflétant les exigences particulières à chaque conseil en matière de prestation de programmes et incluant les contraintes imposées par leurs conventions collectives individuelles.

Étant donné les nombreux facteurs à prendre en considération, un comité composé d'employés du ministère et de conseils scolaires a été créé pour déterminer comment la capacité sera établie. En outre, il sera quand même nécessaire de vérifier, au moins sur une base d'essai, l'exactitude des renseignements sur la capacité présentés au ministère pour qu'il les utilise dans le calcul des subventions pour les installations destinées aux élèves auxquelles les conseils scolaires auront droit.

## OPTIONS POSSIBLES POUR ACCROÎTRE LA CAPACITÉ

La nouvelle formule de financement pour les installations suppose le modèle de présence traditionnel de cinq heures d'enseignement par jour de septembre à juin. Les conseils et écoles fonctionnent presque tous ainsi. Cependant, les conseils scolaires que nous avons visités n'avaient pas beaucoup expérimenté les différentes options possibles pour accroître la capacité des écoles afin de reporter le besoin de nouvelles places ou de réduire l'utilisation de classes mobiles. Par exemple :

- Une étude commandée en 1996 par le ministère indiquait que l'utilisation des options de trimestres pourrait accroître la capacité des écoles existantes de 25 à 50 pour 100, mais un seul des conseils que nous avons visités avait adopté un horaire de trois trimestres, couvrant toute l'année, et ce, dans une école seulement.
- Un conseil estimait que la capacité des écoles secondaires pourrait être augmentée de plus de 50 pour 100 en élargissant les heures d'ouverture, mais n'avait pas fait l'essai de cette option.
- Certains conseils utilisaient différentes configurations de classes, par exemple de la maternelle à la 6<sup>e</sup> année et de la 7<sup>e</sup> à la 13<sup>e</sup> année, dans certaines de leurs écoles plutôt que de bâtir des écoles secondaires de premier cycle. Cependant, aucun des conseils

---

que nous avons visités n'avait réduit l'utilisation de classes mobiles en transférant la 7<sup>e</sup> ou la 8<sup>e</sup> année des écoles primaires aux écoles secondaires, ou vice versa, pour régler les problèmes de déséquilibre d'utilisation.

- La plupart des conseils n'avaient pas adopté de systèmes pour surveiller efficacement l'utilisation des classes et faire le lien entre cette information et l'établissement de leurs horaires, en particulier pour les écoles secondaires. L'étude réalisée en 1996 pour le compte du ministère faisait remarquer qu'un conseil avait examiné l'utilisation des salles de classe et avait pu accroître de 3 000 places la capacité de ses écoles existantes.

Étant donné que les subventions pour les installations destinées aux élèves continuent à être établies en fonction des modèles de présence traditionnels, les conseils scolaires pourraient choisir différentes options pour accroître la capacité et l'utilisation de leurs installations actuelles et ainsi affecter des fonds considérables à d'autres priorités en matière d'installations.

## ÉCOLES EXCÉDENTAIRES

Dans les années 1960 et au début des années 1970, certaines régions ont connu une croissance rapide des effectifs qui a donné lieu à la construction d'un grand nombre d'écoles. Les effectifs ont chuté à partir du milieu des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980 à mesure que la population locale devenait adulte, et les conseils scolaires se sont retrouvés avec beaucoup de places excédentaires. Nous avons constaté que les conseils visités n'avaient pas établi de procédés efficaces pour déceler les diminutions de leurs besoins de places à long terme, consolider les effectifs dans certaines écoles ou fermer et se débarrasser rapidement des écoles excédentaires. Au cours des deux dernières années, cependant, deux des conseils avaient pris des mesures pour régler ces problèmes et réalisé des études spéciales sur l'utilisation des écoles.

Les données sur les effectifs d'un conseil scolaire indiquaient que 16 des 84 écoles du conseil présentement en service fonctionnaient à moins de 50 pour 100 de leur capacité. L'étude spéciale révélait que six de ces écoles étaient potentiellement excédentaires et proposait que l'on envisage de s'en débarrasser. Les 16 écoles étaient cependant encore utilisées 20 mois après l'étude. L'étude spéciale du deuxième conseil, réalisée en mai 1997, indiquait que 25 des 132 écoles présentement en service fonctionnaient à moins de 50 pour 100 de leur capacité, mais ne mentionnait pas celles qui étaient potentiellement excédentaires. Le conseil s'occupait toujours de déterminer quelles écoles devraient être désignées excédentaires.

En plus des 216 écoles présentement en service, les deux conseils scolaires en avaient fermé 35 pendant les années 1980. Les études spéciales des conseils ont permis de déterminer que ces écoles, qui étaient soit utilisées aux fins d'administration, soit louées à d'autres conseils ou à des écoles privées, étaient aussi potentiellement excédentaires par rapport aux besoins des conseils.

Étant donné que des coûts de fonctionnement fixes sont en cause, le coût de fonctionnement par élève augmente à mesure que les effectifs diminuent. Dans des cas comme ceux dont il est question ci-dessus, où les effectifs représentent moins de 50 pour 100 de la capacité, l'augmentation du coût par élève est considérable. Par exemple, la première des études spéciales susmentionnées comprenait une analyse détaillée des

## 3.03

répercussions financières de la fermeture des six écoles jugées potentiellement excédentaires par rapport aux besoins du conseil. L'étude mentionnait des économies annuelles nettes d'environ 1,5 million de dollars, ou plus de 1 300 \$ par élève, qui résulteraient de l'élimination des frais de fonctionnement fixes des six écoles fermées et seraient compensées par les coûts supplémentaires engagés par les écoles devant accueillir les élèves déplacés. En outre, le conseil pourrait profiter de la vente de six biens immobiliers excédentaires ayant une valeur marchande approximative de plus de 5 millions de dollars.

Le nouveau modèle de financement enlève aux conseils scolaires la capacité de couvrir à l'aide d'impôts locaux le coût par élève accru lié au fonctionnement et à l'entretien des écoles excédentaires. En outre, les conseils ne seront pas admissibles à des subventions pour de nouvelles places dans les districts en croissance tant qu'une capacité excédentaire existe ailleurs dans leur territoire de compétence. Ces changements visent à encourager les conseils à examiner l'utilisation des écoles et à fermer plus rapidement celles qui sont excédentaires.

Le ministère exige, depuis 1981, que les conseils scolaires élaborent et publient des politiques touchant la fermeture d'écoles. Ces politiques doivent être précises : comment et quand on envisagera la fermeture d'écoles; comment on obtiendra des opinions de la collectivité; le délai minimum que doit prévoir le conseil avant de prendre une décision; ainsi que les types d'analyses de répercussions à publier. Les conseils ne sont cependant pas tenus de décider rapidement de la fermeture d'écoles. En outre, bien que les répercussions sur la collectivité touchée puissent être entièrement exposées, il est possible que d'autres répercussions plus générales sur le conseil ne le soient pas, par exemple l'incapacité d'utiliser les économies réalisées et le produit de la vente pour répondre à la demande de nouvelles écoles dans des secteurs en croissance.

Un règlement de la *Loi sur l'éducation* exige que les conseils offrent les écoles excédentaires fermées à leur conseil voisin et à d'autres organismes du secteur public avant de les vendre à d'autres. Le ministère n'a cependant pas établi de procédés pour s'assurer que les conseils avoisinants achètent les écoles excédentaires dans les cas où cela s'avère plus rentable que la construction de nouvelles écoles.

### Recommandation

**Afin de promouvoir l'utilisation efficace et économique des installations scolaires, le ministère doit :**

- **établir des procédés permettant de vérifier la capacité actuelle des écoles;**
- **encourager et aider les conseils scolaires à évaluer la faisabilité de différentes méthodes pour accroître la capacité et améliorer l'utilisation des installations;**
- **fournir plus de directives aux conseils pour les aider à identifier les écoles excédentaires et à s'en débarrasser plus rapidement;**
- **exiger que les conseils justifient leurs décisions de bâtir de nouvelles écoles plutôt que d'acheter des écoles excédentaires disponibles à des conseils avoisinants.**

### **Réponse du ministère**

- **Un Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves, composé d'employés du ministère et de conseils scolaires, examine présentement l'exactitude du Système du répertoire des installations. Les renseignements sur la capacité des écoles présentés par les conseils scolaires sont comparés aux ébauches de conception pour chaque école. On s'attend que les conseils seront informés de leur capacité d'ici juillet 1998. Le ministère a l'intention d'élaborer un processus permanent pour s'assurer que les renseignements sur la capacité des écoles sont mis à jour et exacts.**
- **L'approche de subventions globales pour de nouvelles places encouragera les conseils à trouver les méthodes les plus efficaces relativement aux installations scolaires puisqu'elle leur permettra de conserver les économies, le cas échéant, réalisées grâce à la mise en oeuvre de changements qui améliorent l'utilisation des écoles existantes. Afin d'encourager et d'aider les conseils scolaires à évaluer la faisabilité d'autres méthodes pour améliorer l'utilisation, le Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves coordonnera le partage de l'information et la recherche.**
- **Les conseils doivent adopter des politiques d'examen des installations destinées aux élèves d'ici le 30 septembre 1998 et rendre définitives les décisions de consolidation d'écoles avant le 31 décembre 1998 afin que ces décisions puissent produire leurs effets pour l'année scolaire 1999-2000.**

**Les conseils auront la possibilité de réduire les chiffres de capacité utilisés dans le calcul de la Subvention pour les nouvelles places pour 1999-2000 et les années suivantes en se débarrassant d'écoles qu'ils ont qualifiées d'excédentaires par rapport à leurs besoins d'ici le 31 décembre 1998.**

- **Le Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves examinera également la nécessité que les conseils justifient la construction d'une nouvelle école plutôt que l'achat d'une école disponible à un conseil voisin ou à un conseil avoisinant et conseillera le ministère à ce sujet.**

## **PLANIFICATION À LONG TERME EN VUE DE L'UTILISATION ÉCONOMIQUE DES INSTALLATIONS**

Le nombre d'élèves qui fréquentent une école varie avec le temps, à mesure que la population locale vieillit, se renouvelle et vieillit de nouveau. Dans le cas des conseils scolaires que nous avons visités, par exemple, des écoles desservant des quartiers en croissance avaient de nombreuses classes mobiles, ce qui donnait lieu à des taux d'utilisation dépassant 150 pour 100 de leur capacité permanente, alors que d'autres écoles

## 3.03

---

desservant des collectivités évoluées avaient des taux d'utilisation inférieurs à 50 pour 100 de leur capacité permanente.

Théoriquement, on planifie de nouvelles écoles pour permettre un niveau d'effectifs qui minimise la surpopulation ou la sous-utilisation de l'espace disponible pendant la durée de vie de l'école. On répond aux besoins des pointes d'effectifs grâce à des options temporaires comme les classes mobiles. Cette méthode de planification vise à éviter les coûts considérables liés à l'exploitation d'écoles sous-utilisées.

Avant l'introduction de la nouvelle formule de financement, l'équilibre entre les places permanentes et temporaires était principalement déterminé par la disponibilité des subventions d'immobilisations accordées par le ministère pour bâtir de nouvelles écoles. Lorsque les subventions étaient restreintes, par exemple, l'utilisation de classes mobiles augmentait dans les secteurs en croissance.

Selon la nouvelle formule de financement, le ministère accorde des subventions pour répondre aux besoins de l'augmentation des effectifs dépassant la capacité du conseil scolaire. Les subventions annuelles devraient être suffisantes pour amortir le capital du prêt et l'intérêt sur une période de 25 ans. Les subventions sont cependant recalculées tous les ans et elles sont réduites ou supprimées en cas de baisse des effectifs. Les conseils scolaires font donc face à des conséquences financières importantes si les effectifs chutent en deçà du niveau dont il a été tenu compte au moment de prendre la décision de bâtir une nouvelle école.

Afin de minimiser le risque et d'établir un équilibre approprié entre les installations permanentes et temporaires des élèves, les conseils scolaires ont besoin de renseignements fiables sur les répercussions de l'utilisation de classes mobiles et les effectifs futurs. Plus particulièrement :

- Les conseils que nous avons visités étaient d'accord sur le fait que des taux élevés d'utilisation n'étaient pas souhaitables du point de vue de l'apprentissage, en raison du stress résultant de l'entassement des effectifs. Ils n'étaient cependant au courant d'aucune étude qui aurait déterminé le point où l'entassement causerait une baisse du rendement des élèves.
- Pour déterminer l'équilibre optimal, dans une perspective économique, entre l'utilisation de classes mobiles pendant les périodes où les effectifs sont au maximum et des classes vides pendant les périodes creuses, les conseils ont besoin de renseignements fiables sur les coûts relatifs des salles de classe et des classes mobiles. Même si les conseils visités disposaient de renseignements sur le coût initial des classes mobiles et des salles de classe, aucun n'avait analysé les différences entre les coûts de fonctionnement de ses salles de classe et ceux des classes mobiles.
- Même si le service de planification des conseils que nous avons visités préparait des prévisions des effectifs sur cinq ans pour faciliter la prise des décisions touchant aux installations destinées aux élèves, on était en général d'accord sur le fait que de nombreux facteurs, comme les changements des taux de fécondité et d'immigration, limitent la fiabilité des prévisions à long terme. Des recherches sur les méthodes susceptibles d'améliorer la fiabilité des prévisions d'effectifs à long terme contribueraient à réduire le risque inhérent aux décisions touchant aux investissements dans les écoles.

---

Étant donné que des recherches sur ces questions seraient avantageuses pour tous les conseils et pour le ministère, ce ne serait pas une utilisation économique des ressources que de les effectuer individuellement. Le ministère devrait coordonner les efforts de recherche et déterminer s'il est possible d'obtenir des renseignements fiables et, le cas échéant, si leurs répercussions sur les coûts à long terme de la prestation des installations destinées aux élèves justifient les coûts d'obtention de ces renseignements.

### **Recommandation**

**Dans le but de s'assurer que les décisions concernant les installations destinées aux élèves représentent la meilleure valeur à long terme, le ministère doit coordonner des recherches sur :**

- **le lien, le cas échéant, entre les taux d'utilisation des écoles et le rendement des élèves;**
- **les coûts de fonctionnement relatifs des salles de classe permanentes et des classes mobiles;**
- **les méthodes de préparation de prévisions d'effectifs fiables à long terme.**

### ***Réponse du ministère***

***Le Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves coordonnera la recherche et l'échange d'information dans ces domaines. Dans la mesure où du financement à la recherche est disponible, le ministère appuiera la demande de recherches.***

## **PARTENARIATS VISANT L'AMÉNAGEMENT**

Une étude de 1996 parrainée par le ministère indiquait que le recours à des partenariats visant l'aménagement pourrait permettre de réaliser des économies considérables au niveau tant des coûts en capital initiaux de nouvelles installations que des coûts de fonctionnement permanents. Un exemple d'un tel partenariat pour lequel une analyse indépendante des économies réalisées a récemment été effectuée est le centre Humberwood, qui a ouvert ses portes à Toronto en 1996. Le projet compte quatre partenaires : le conseil des écoles publiques, le conseil des écoles séparées, le conseil de la bibliothèque municipale et le service des parcs et loisirs de la ville. Le tableau ci-dessous compare les coûts engagés par les partenaires du conseil scolaire aux points de référence de la nouvelle formule de financement du ministère.

**Comparaison des coûts de développement communs et  
des points de référence du ministère**

	<b>Humberwood</b>	<b>Formule</b>	<b>Économies</b>
Coût de construction par élève	7 232 \$	9 132 \$	20,8 %
Coût total du projet par élève <sup>1</sup>	9 355 \$	11 718 \$	20,2 %
Coûts de fonctionnement	4,62 \$/pi. ca.	5,20 \$/pi. ca.	11,2 %
Superficie (acres) <sup>2</sup>	10	13,5	25,9 %

<sup>1</sup> Le coût du terrain n'est pas compris.

<sup>2</sup> Les dix acres excluent 1,5 acre attribué à la municipalité selon les pourcentages de partage des coûts.

*Sources : Ministère de l'Éducation et de la Formation,*

Rapport de l'Équipe de spécialistes de la Subvention pour les installations destinées aux élèves et  
examen de l'étude de faisabilité portant sur le centre Humberwood

## 3.03

Outre les économies déjà mentionnées, les conseils ont décidé de réaffecter les classes et les coûts en fonction des fluctuations des effectifs. Cette mesure retardera ou éliminera le besoin de classes mobiles pour tenir compte de la prévision de croissance rapide des effectifs dans les écoles secondaires de premier cycle publiques étant donné que l'école primaire séparée aura une capacité excédentaire pendant plusieurs années.

Dans le rapport final du *Groupe d'étude sur la réduction du nombre de conseils scolaires de l'Ontario*, également en 1996, on déclarait que la province avait constaté peu de volonté de la part de la plupart des conseils de tirer profit des économies qui pourraient être réalisées grâce à des coopératives et consortiums entre des conseils scolaires avoisinants. Cinq des six conseils que nous avons visités avaient conclu ou prévoyaient conclure des partenariats visant l'aménagement, mais la majorité des nouvelles places étaient encore construites indépendamment par chaque conseil.

Les conseils que nous avons visités n'étaient pas en mesure de démontrer que des partenariats visant l'aménagement avaient été conclus chaque fois qu'il était possible de le faire. Même si les conseils voisins connaissaient mutuellement leurs plans d'expansion, les effectifs de planification des conseils ne se rencontraient pas périodiquement pour examiner ces plans dans le but de déterminer des partenariats visant l'aménagement, et ils ne rencontraient pas non plus leurs homologues municipaux à cette fin. Les possibilités de s'associer à des conseils voisins dans les régions frontalières n'avaient pas non plus été examinées.

Les conseils visités ont déclaré que les aménagements conjoints ont été gênés par le fait que le financement n'était pas reçu au même moment et provenait de différentes sources. Les parties dont le financement avait été approuvé étaient habituellement peu disposées à retarder leurs projets jusqu'à ce que des partenaires potentiels aient obtenu leur financement. La nouvelle formule supprime le moment où le financement est accordé en tant qu'obstacle aux partenariats entre des conseils voisins étant donné que les deux obtiendront du financement au même moment s'ils sont admissibles aux subventions pour

---

de nouvelles places. De même, les conseils seront davantage incités à conclure des partenariats parce qu'ils conserveront eux-mêmes toute économie de coût réalisée.

Il existe peut-être aussi des possibilités pour les conseils de partager des installations avec d'autres entités publiques et organismes du secteur privé. Cependant, aucun des conseils que nous avons visités n'avait établi de procédés pour identifier des partenaires potentiels ou des critères d'évaluation de leur pertinence.

Il n'existe pas non plus de procédés pour s'assurer que toutes les subventions provinciales d'immobilisations à des entités publiques prévoient des exigences ou incitations relativement à la collaboration et aux partenariats visant l'aménagement. Par exemple, bien que certains conseils de bibliothèques municipales offrent des services de bibliothèque aux écoles, la plupart des écoles ont leur propre bibliothèque, sans égard à la distance qui les sépare des bibliothèques municipales (même lorsque l'école et la bibliothèque sont situées dans le même immeuble, comme c'est le cas de Humberwood).

### **Recommandation**

**Pour s'assurer que les conseils scolaires profitent des occasions de réduire les coûts grâce à des partenariats visant l'aménagement, le ministère doit :**

- **exiger que les conseils résumant et communiquent leurs efforts visant à trouver des partenaires pour chaque aménagement d'une nouvelle école et, lorsque des aménagements indépendants ont lieu, qu'ils expliquent pourquoi il n'est pas possible de créer un partenariat;**
- **encourager d'autres ministères à inclure, dans leurs programmes de subventions, des conditions ou incitations exigeant que les bénéficiaires concluent des partenariats de collaboration ou visant l'aménagement avec des conseils scolaires lorsque cela est possible.**

### **Réponse du ministère**

- ***Bien que les conseils scolaires fassent bâtir des écoles de remplacement de temps à autre, la majorité des projets d'aménagement portent sur de nouvelles écoles pour lesquelles il faut acheter des emplacements. Afin de financer l'achat de terrains pour les nouvelles écoles qui sont rendues nécessaires à la suite de nouveaux aménagements résidentiels, les conseils doivent adopter un règlement sur les frais d'expansion de l'éducation. Le processus d'adoption d'un règlement exige que les conseils préparent une étude préliminaire portant sur leurs politiques relatives à de possibles ententes de collaboration avec les municipalités, d'autres conseils scolaires ou d'autres organismes des secteurs public ou privé, pour la création de nouvelles écoles. Ils doivent en outre décrire, dans des études préliminaires subséquentes, comment leurs politiques ont été mises en oeuvre ou pourquoi elles ne l'ont pas été.***

***Le cadre de responsabilisation exigera également que les conseils communiquent les renseignements qu'ils ont inclus dans leurs études***

**préliminaires. Le Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves examinera le fonctionnement des exigences en vertu du règlement portant sur les redevances d'aménagement scolaires et conseillera le ministère à ce sujet avant que celui-ci impose aux conseils d'autres exigences de déclaration.**

- **Le ministère de l'Éducation et de la Formation a, par le passé, encouragé d'autres ministères à appuyer les partenariats de collaboration ou visant l'aménagement avec des conseils scolaires et poursuivra ses efforts en ce sens.**

## 3.03

### MÉTHODE DU COÛT COMPLET SUR LE CYCLE DE VIE

Les installations scolaires sont des investissements à long terme pour les conseils scolaires. On nous a fait savoir que la durée d'utilisation prévue d'une école est d'environ 50 ans.

Le coût de propriété d'un bâtiment est le total de toutes les dépenses engagées pour le faire fonctionner et l'entretenir pendant sa durée d'utilisation, notamment pour la planification, la conception et la construction; le financement; l'exploitation, l'entretien et la rénovation; ainsi que l'abandon. Étant donné la longue durée d'utilisation des écoles, la majorité des coûts de propriété sont engagés après la construction. Par exemple, un conseil scolaire d'un autre territoire de compétence a déterminé que les coûts initiaux d'une école, notamment le financement, représentaient moins de 30 pour 100 du coût de propriété.

Pour gérer leurs bâtiments de manière économique, les conseils doivent avoir recours à des systèmes et procédés qui visent à minimiser le coût de propriété global et pas seulement à minimiser les dépenses en immobilisations initiales. La méthode du coût complet sur le cycle de vie est l'un de ces procédés.

La méthode du coût complet sur le cycle de vie est un processus d'établissement du budget qui tient compte du coût total d'un bâtiment tout au long de sa durée d'utilisation prévue. Les coûts sont évalués pour chaque année d'utilisation, depuis la planification jusqu'à la mise au rancart éventuelle. Les résultats réels sont également consignés afin d'améliorer les estimations de coût pour les projets futurs et de fournir de l'information qui permettra de décider si on doit réparer ou remplacer du matériel et des installations.

L'annonce de la formule de financement du ministère encourage expressément les conseils à adopter la méthode du coût complet sur le cycle de vie pour calculer leurs dépenses afférentes aux installations. Cependant, à l'exception de certains projets de conservation de l'énergie, les conseils s'efforcent davantage de minimiser les dépenses en immobilisations que d'investir dans le but de réduire les frais de fonctionnement futurs.

Les conseils scolaires disposent de matériaux et d'équipement de bâtiments de toutes sortes parmi lesquels ils peuvent choisir ce dont ils ont besoin aux fins de construction et de remplacement. Ces matériaux et cet équipement varient en termes de prix et de durabilité, tout comme les coûts à engager pour les nettoyer, les faire fonctionner et les entretenir. Lorsqu'il est question de nouvelles technologies, il existe également un risque que les articles achetés ne fournissent pas le rendement prévu. Cependant, ni les conseils

---

que nous avons visités ni le ministère n'avaient recueilli de données sur le rendement des matériaux et de l'équipement. En outre, les conseils n'avaient pas élaboré de procédés pour déterminer la meilleure valeur à long terme et préparer des analyses de rentabilisation appropriés pour appuyer leurs décisions d'achat.

Les conseils doivent également tenir compte des coûts d'emprunt et de la durée d'utilisation prévue des bâtiments pour déterminer les choix qui représentent la meilleure valeur à long terme.

### **Recommandation**

**Afin d'aider les conseils à mieux gérer les coûts des installations destinées aux élèves à long terme, le ministère doit :**

- **les aider à évaluer des systèmes qui appuient l'adoption de la méthode du coût complet sur le cycle de vie pour prendre les décisions touchant les dépenses à affecter aux installations, et à partager entre eux leurs expériences de mise en oeuvre et d'entretien;**
- **coordonner la collecte et l'échange de données sur le rendement des matériaux et de l'équipement et orienter les conseils dans la préparation d'analyses de rentabilisation pour appuyer les décisions d'achat importantes.**

### **Réponse du ministère**

***Le ministère demandera au Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves de fournir des conseils relativement à des méthodes d'évaluation de systèmes qui appuient l'analyse du coût complet sur le cycle de vie. Il lui demandera également de proposer des méthodes de coordination du partage de données sur le rendement de matériaux, des analyses de rentabilisation, des exemples de fonctionnement et autres outils d'analyse pour aider les conseils. Ces renseignements permettront de déterminer des meilleures pratiques et de les communiquer dans toute la province par le biais du site Web du ministère. Les conseils scolaires seront encouragés à adopter ces pratiques.***

## **SURVEILLANCE DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT ET RÉSULTATS**

Selon le dernier *Rapport sur les dépenses des conseils scolaires* du ministère, les conseils avaient prévu, dans leur budget, affecter 1,3 milliard de dollars aux services d'entretien et de maintenance en 1997. Ces dépenses englobaient les salaires et avantages sociaux du personnel d'entretien et de maintenance (58 pour 100), les services publics (20 pour 100), les fournitures (14 pour 100) et les services confiés en sous-traitance (8 pour cent).

Le *Rapport sur les dépenses des conseils scolaires* de 1996 indiquait qu'il existait des différences considérables dans les dépenses par élève des conseils. Dans le cas des conseils

## 3.03

---

que nous avons visités, par exemple, les frais d'entretien et de maintenance allaient de 576 \$ à 1 052 \$ par élève. Un sondage effectué par une association de conseils scolaires en 1996 a permis de constater que ces dépenses allaient de 2,39 \$ à 4,66 \$ le pied carré pour les 37 conseils ayant répondu au questionnaire.

Il a été difficile d'obtenir des explications relativement à ces écarts importants au niveau des dépenses en raison des différences des taux d'utilisation des écoles, de l'âge des bâtiments, des niveaux de service et des pratiques comptables qui limitent la comparabilité des frais de fonctionnement des écoles au sein des conseils scolaires et entre les conseils. Par exemple, aucun des conseils que nous avons visités n'avait déterminé les niveaux de service nécessaires pour répondre aux objectifs en termes de santé, de sécurité et de programmes dans le but d'établir le budget et les besoins en dotation en personnel. On déterminait plutôt la fréquence de différentes activités courantes de nettoyage et d'entretien en fonction de la disponibilité des fonds et, par conséquent, la fréquence variait d'une année à l'autre. Si on n'établit pas de lien entre les niveaux de service et les coûts, il est impossible de déterminer si une baisse des dépenses est attribuable à des pratiques plus efficaces ou à une diminution du service.

Outre le manque d'information sur le niveau de service, les conseils que nous avons visités n'avaient pas de renseignements détaillés sur leurs frais de fonctionnement. Par exemple, aucun de ces conseils n'avait mis en place des systèmes permettant de séparer les frais d'entretien par tâche, par exemple le nettoyage des vitres ou des planchers, ou d'affecter à chaque réparation effectuée les frais de maintenance, par exemple les coûts de main-d'oeuvre, d'équipement et de supervision engagés par les employés de métier internes.

Conjointement avec les nouvelles dispositions de financement, le ministère a élaboré un cadre de responsabilisation applicable aux subventions pour les installations destinées aux élèves. En plus d'exiger que les conseils publient dans un rapport annuel les frais d'entretien et de maintenance de chaque école, le ministère prévoit une série d'étapes visant à améliorer la comparabilité des renseignements déclarés. Par exemple, il adoptera un plan comptable standard, avec des définitions plus précises, pour s'assurer que les conseils scolaires consignent leurs dépenses de manière conséquente. Les conseils devront également déclarer, dans leurs rapports annuels, l'âge des bâtiments et les statistiques d'utilisation.

Même si les exigences de déclaration proposées permettront aux conseils de comparer leurs frais de fonctionnement par pied carré ou par élève avec ceux d'autres conseils, ils n'auront quand même pas les renseignements nécessaires pour surveiller efficacement leur rendement ou pour déterminer les mesures correctives qui s'imposent lorsque des insuffisances sont décelées. De façon précise, ils seront encore incapables :

- de comparer le coût de services et réparations donnés effectués à l'interne au coût d'impartition de ces services;
- de déterminer les solutions les moins coûteuses pour atteindre les objectifs en termes de niveau de service et de qualité;
- d'affecter des coûts à des programmes et autres activités et de déterminer ceux qui ne procurent pas suffisamment d'avantages pour justifier leur coût;
- de surveiller les coûts différentiels engagés relativement à l'utilisation communautaire de leurs installations;

- 
- de tenir les gestionnaires et les employés responsables de la prestation de niveaux déterminés de service et de qualité d'une manière économique et efficace.

Plusieurs des conseils que nous avons visités avaient pris des mesures pour acquérir et installer des logiciels pouvant combler certaines lacunes relativement à l'information sur la gestion des installations; cependant, on avait affecté peu de ressources et fixé peu d'échéances pour la mise en oeuvre des améliorations aux systèmes d'information. Bien que la mise en oeuvre de ces systèmes d'information nécessite un investissement considérable, le financement de telles dépenses sera restreint en vertu de la nouvelle formule de financement parce qu'elles seront classées dans la catégorie «hors salle de classe». Nous sommes par conséquent convaincus que le ministère a un rôle à jouer en aidant les conseils scolaires à mettre en oeuvre les systèmes dont ils ont besoin afin de fournir l'information nécessaire pour gérer le rendement et en faire rapport. Cette aide pourrait notamment consister à déterminer des meilleures pratiques, à coordonner l'évaluation et l'acquisition de logiciels, et à offrir un soutien financier pour des projets pilotes ou des équipes de mise en oeuvre.

### **Recommandation**

**Pour s'assurer que les conseils acquièrent et mettent en oeuvre les systèmes d'information dont ils ont besoin pour gérer leurs installations et leurs coûts et pour communiquer les résultats, le ministère doit :**

- leur fournir des conseils relativement à l'information et à l'analyse nécessaires à la gestion efficace des installations et à la communication des résultats connexes;
- établir un mécanisme qui permettrait aux conseils ayant adopté des systèmes dans le but de répondre aux besoins d'information pour la gestion des installations, de communiquer leurs expériences à d'autres conseils;
- examiner les options possibles afin de minimiser le coût de l'investissement considérable que doivent effectuer les conseils dans des systèmes d'information de gestion.

### **Réponse du ministère**

***Le ministère demandera au Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves d'élaborer des méthodes pour s'assurer que les conseils examinent, évaluent et acquièrent les systèmes d'information dont ils ont besoin pour gérer leurs installations et communiquer les résultats. Le cadre de responsabilisation comprendra des exigences d'échange de l'information relative aux systèmes utilisés pour la gestion des installations, et le ministère déterminera les meilleures pratiques et les communiquera dans son site Web.***

---

## FRAIS D'ENTRETIEN

Les éléments fonctionnels de construction et l'équipement des bâtiments se détériorent avec le temps et requièrent par conséquent un entretien permanent, des réparations et des remplacements périodiques. Le ministère s'attend à ce que les subventions de rénovation des écoles s'élèvent à 193,6 millions de dollars pour l'année scolaire 1998-1999.

Pour qu'un programme de gestion des frais d'entretien et de rénovation soit économique et efficace, il faut disposer d'une information fiable sur l'état des immeubles et le coût estimatif des réparations nécessaires. Cette information permet à la direction d'effectuer des dépenses planifiées et préventives et de réduire ainsi la fréquence et le coût des réparations d'urgence.

### 3.03

---

Un manque d'entretien peut occasionner plus tard des coûts supplémentaires. Dans le cas d'un conseil, par exemple, une réparation de toit qui aurait coûté 100 000 \$ en 1991 a été reportée jusqu'en 1998 et coûtera 800 000 \$ en raison des dommages supplémentaires causés par le manque d'entretien préventif. Dans un autre cas, le conseil n'avait pas financé le resurfaçage de surfaces pavées qui aurait coûté 16 000 \$ en 1990 et prolongé la durée de la surface pendant 15 ans. On a dû repaver complètement la surface en 1995, au coût de 35 000 \$.

La plupart des conseils visités inspectaient périodiquement l'état de l'équipement mécanique et électrique majeur et des toits, mais aucun n'avait mis sur pied un programme d'inspection des bâtiments et des revêtements intérieurs. En 1995, l'un de ces conseils avait fait appel aux services d'une société d'ingénierie pour effectuer une inspection unique des bâtiments, mais seulement dans le cas des 71 écoles qui avaient 30 ans ou plus (63 pour 100 des écoles du conseil). La société avait recommandé au conseil de prévoir des dépenses de 33 millions de dollars sur cinq ans pour maintenir ces écoles en bon état.

Les autres conseils que nous avons visités avaient préparé des estimations internes des activités d'entretien reportées, fondées sur une combinaison de formules acceptées de calcul des dépenses d'entretien et de leur connaissance de problèmes précis plutôt que sur une inspection de chaque bâtiment. Dans l'ensemble, quatre des conseils visités, qui représentent 12 pour 100 des écoles de la province, avaient déterminé des travaux d'entretien reportés de plus de 200 millions de dollars qui devront être effectués dans les années à venir.

Les nouvelles subventions pour les installations destinées aux élèves et les nouveaux fonds de réserve fournissent aux conseils scolaires un financement prévisible chaque année et exigent que les fonds accordés pour des réparations ou rénovations majeures d'écoles existantes ou pour la construction de nouvelles écoles soient utilisés uniquement à ces fins. Les employés de direction d'usine au sein des conseils que nous avons visités ont déclaré que ces caractéristiques du modèle de financement représentent une amélioration considérable par rapport aux modalités de financement précédentes, étant donné que les budgets de réparations étaient toujours les premiers à être comprimés par les conseillers scolaires faisant face à des pressions croissantes pour réduire les dépenses. Ce facteur avait largement contribué aux augmentations des travaux d'entretien reportés.

L'une des raisons de l'insuffisance du financement de l'entretien dans les conseils scolaires visités était que le personnel de gestion de l'entretien était incapable de convaincre les conseillers scolaires de la nécessité d'augmenter les dépenses d'entretien en raison de

---

l'absence de renseignements fiables sur le cycle de vie et l'évaluation de l'état. En outre, sans ces renseignements, les niveaux de subventions du ministère ne peuvent être appuyés par des analyses démontrant que les bâtiments scolaires peuvent être entretenus d'une manière rentable en respectant le niveau repère de dépenses. Ces renseignements sur le cycle de vie et l'évaluation de l'état sont également nécessaires pour que les conseils puissent comparer utilement leurs dépenses de réparation et d'entretien à celles d'autres conseils.

### **Recommandation**

**Pour s'assurer que les conseils scolaires ne continuent pas à reporter des services d'entretien nécessaires, le ministère doit :**

- **exiger que les conseils effectuent périodiquement des évaluations objectives et fiables de chaque école et évaluent le coût des réparations nécessaires;**
- **exiger que les conseils incluent ces renseignements dans des rapports aux conseillers scolaires et au ministère;**
- **surveiller les niveaux de subvention pour aider les conseils à gérer leurs actifs prudemment à long terme.**

### **Réponse du ministère**

***Le ministère demandera au Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves de fournir des conseils relativement aux éléments d'un plan à long terme qui fera partie des exigences du cadre de responsabilisation. Le plan englobera des évaluations de l'état des écoles et des méthodes d'évaluation : les sommes accordées pour les rénovations/réparations et les travaux d'entretien à effectuer sur une période de cinq ans; les types de réparations, de rénovations et de travaux d'entretien, ainsi que les coûts estimatifs et les avantages prévus des travaux à effectuer; la pertinence des sommes proposées pour le remplacement; des options qui comprendront les coûts liés au report des dépenses; et la façon dont le conseil saura qu'il obtient des résultats en élaborant des méthodes pour s'assurer que le service de gestion des installations est responsable envers les conseillers scolaires.***

***Le ministère, par le biais du cadre de responsabilisation, surveillera l'utilisation des subventions par les conseils scolaires. Cette information servira à évaluer l'efficacité globale du modèle pour répondre aux besoins des élèves.***

## **DOCUMENTATION DES OBJECTIFS ET PROCÉDÉS**

Étant donné le nombre et la complexité des activités associées à l'acquisition et à la gestion des installations scolaires, les pratiques d'exploitation prudentes exigent que les

## 3.03

objectifs de service et les procédés suivis pour les atteindre soient documentés. Cependant, à l'exception de la division des services d'entretien de l'un des conseils scolaires visités, les services responsables des activités que nous avons étudiées n'avaient pas documenté ces objectifs et procédés. Par exemple, les critères et procédés n'étaient pas documentés pour la détermination préalable de la compétence des architectes et des entrepreneurs généraux, ni l'examen et l'évaluation du rendement du personnel interne et des entrepreneurs, ni la surveillance et la gestion des travaux d'entretien et de maintenance.

La documentation des objectifs et procédés aiderait les conseils scolaires à éviter la perte de savoir-faire qui se produit au départ de certaines personnes. Il s'agit maintenant d'une question particulièrement importante, étant donné que certains conseils prévoient un roulement considérable du personnel en raison des retraites anticipées et des programmes de compression des effectifs découlant des fusions et d'autres initiatives de réorganisation.

En plus de contribuer à maintenir la continuité du service, la documentation aide les gestionnaires à déterminer les ressources nécessaires à l'accomplissement de chaque activité, les procédés qui sont trop coûteux par rapport à leur contribution à l'atteinte des objectifs d'exploitation, ainsi que les possibilités d'atteindre les objectifs à moindre coût grâce à l'automatisation. Par exemple, le conseil qui avait documenté les procédés relatifs aux services d'entretien au printemps 1997 avait pu déterminer des améliorations en termes de services et apporter des changements qui devraient permettre d'économiser plus de 274 000 \$ annuellement.

### **Recommandation**

**Pour aider les conseils scolaires à maintenir la continuité du service et à évaluer l'efficacité et l'économie des procédés d'exploitation, le ministère doit :**

- **encourager les conseils scolaires à documenter leurs objectifs ainsi que les procédés à suivre pour les atteindre;**
- **appuyer les efforts d'échange d'idées et réaliser des projets pilotes de réduction des coûts ou d'amélioration des services.**

### **Réponse du ministère**

- ***Le Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves préparera, lors de sa mise au point du cadre de responsabilisation, des mesures qui aideront les conseils scolaires à documenter leurs objectifs et à évaluer l'efficacité de leurs procédés d'exploitation. Le ministère surveillera également les mesures prises par les conseils pour se conformer aux exigences du cadre de responsabilisation et au Système du répertoire des installations.***
- ***Le Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves coordonnera l'échange d'information, d'idées et d'activités de recherche des conseils afin d'éviter le chevauchement des efforts.***

---

## LE CADRE DE RESPONSABILISATION

Afin de renforcer la responsabilisation, le ministère entend imposer à chaque conseil scolaire l'obligation de produire un rapport annuel qui présentera, pour chacune de ses écoles, de l'information sur :

- la superficie de l'emplacement, l'âge, la capacité, les effectifs et l'utilisation après les heures d'enseignement;
- les coûts de fonctionnement des installations comme le chauffage, l'éclairage, le nettoyage, l'entretien général et les réparations;
- le coût et la nature des grands projets de rénovation;
- le coût, la conception, la capacité et le financement de nouvelles écoles ou d'acquisitions.

Le ministère prévoit résumer et publier ces renseignements détaillés dans un rapport annuel qui permettra aux conseils scolaires et au ministère de comparer les résultats entre les conseils. En outre, le ministère utilisera les données sur la capacité de l'école, les effectifs et l'âge du bâtiment pour déterminer le montant des subventions pour les installations destinées aux élèves.

Ce cadre de communication de l'information fournira des renseignements très utiles. Cependant, le ministère et les conseils scolaires ne seront toujours pas en mesure de tirer des conclusions concernant le rendement relatif des conseils en termes de gestion de leurs dépenses pour les installations destinées aux élèves jusqu'à ce que les lacunes d'information dont il a été question dans le présent rapport soient comblées. Par exemple, il faut obtenir de l'information sur les niveaux de service, l'état des bâtiments et les travaux d'entretien reportés pour interpréter les différences des coûts de réparations et d'entretien.

Il faudrait également établir des méthodes de vérification appropriées pour garantir aux conseillers scolaires et au ministère que :

- l'information communiquée concernant le calcul de la subvention et le rendement est fiable;
- les subventions accordées pour de nouvelles écoles et la rénovation d'écoles ont été dépensées à ces fins;
- les politiques établies sont respectées.

Les conseillers scolaires sont responsables envers les collectivités qui les ont élus et envers le ministère en ce qui concerne les installations fournies aux élèves ainsi que l'exploitation et l'entretien efficaces de celles-ci. Les changements importants dans le financement et la gestion des conseils scolaires représentent de nouvelles attentes auxquelles les conseillers devront répondre. Par conséquent, dans son rapport de décembre 1997, la Commission d'amélioration de l'éducation recommandait un nouveau modèle de gestion pour les conseillers scolaires ainsi qu'une provision appropriée pour les frais engagés relativement à leur orientation et à leur formation. L'orientation et la formation doivent englober les responsabilités d'établissement de politiques et de surveillance des conseillers scolaires en ce qui concerne les activités de gestion des installations.

## 3.03

---

### Recommandation

Pour s'assurer que l'information sur la gestion des installations produite par les conseils scolaires est fiable et pour aider les conseillers scolaires à s'acquitter de leurs responsabilités d'établissement de politiques, de surveillance du rendement et d'adoption de mesures correctives, le ministère doit :

- établir des procédés permettant de faire vérifier par un tiers le calcul des subventions des conseils scolaires et l'information sur le rendement;
- fournir aux conseillers scolaires une documentation sur les meilleures pratiques et du matériel de formation sur la gestion concernant notamment leur rôle de surveillance des activités de gestion des installations.

### Réponse du ministère

- *L'information sur le rendement des conseils scolaires sera évaluée par le ministère en vertu du cadre de responsabilisation. Le Comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves élaborera des procédés pour veiller à ce que l'information sur le rendement et les montants et affectations des subventions fassent l'objet d'une vérification par un tiers, et conseillera le ministère à ce sujet.*
- *Le ministère demandera le soutien des associations de conseillers scolaires pour fournir du matériel de formation approprié sur leur rôle de surveillance de la fonction de gestion des installations.*

*Les employés des conseils scolaires et les conseillers scolaires auront accès à tous les renseignements du ministère sur la formule de calcul de la subvention pour les installations destinées aux élèves et aux meilleures pratiques résultant de l'adoption du modèle par les conseils scolaires.*