

Vérification des méthodes et des pratiques d'établissement des coûts et des prix des produits de PME

Novembre 2004

***Direction de la vérification et
de l'évaluation***



Environnement
Canada

Environment
Canada

Canada

Étapes d'approbation du rapport

Fin de la phase de planification	Février 2004
Fin de la première phase de mise en œuvre	Mars 2004
Rapport préliminaire terminé	Mars 2004
Validation	Mai 2004
Finalisation du rapport	Juin 2004
Approbation du rapport par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVÉ)	4 novembre 2004

Liste des sigles utilisés dans le rapport

AC	Administration centrale
APT	Analyse et prévision du trafic
CMC	Centre météorologique canadien
CPA	Comptabilité par activité
CS	Comité des services
CSC	Comité des services à la clientèle
DG	Directeur général
DGOARH	Direction générale de l'observation atmosphérique et des relevés hydrométriques
DGPAM	Politiques et affaires ministérielles
DGPEA	Direction générale de la prévision de l'environnement atmosphérique
DGSAC	Direction générale des sciences atmosphériques et climatiques
DGSCP	Direction générale des Services, clients et partenaires
DSMPA	Direction des services météorologiques et de la politique des affaires
EC	Environnement Canada
FTP	Protocole de transfert de fichier
GCC	Garde côtière canadienne
JPEG	Groupe mixte d'experts en photo
LAF	Loi sur l'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
OSM	Organisme de service ministériel
OSS	Organisme de service spécial
PME	Prévisions météorologiques et environnementales
RCGT	Raymond Chabot Grant Thornton Consulting Inc.
SCGF	Services de conseils en gestion financière
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMC	Service météorologique du Canada
UV	Rayons ultraviolets

Remerciements

L'équipe du projet de vérification et d'évaluation de Raymond Chabot Grant Thornton Consulting Inc., sous la direction de Satianan Debidin (Direction de la vérification et de l'évaluation), de Phil Jacobson, analyste principal (SMC/AC) et Rossana Onofrio (CGF, Ontario), tient à remercier tous ceux et toutes celles qui ont contribué à la réalisation de ce projet.

Table des matières

SOMMAIRE	V
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 CONTEXTE	1
1.2 OBJECTIFS.....	4
1.3 PORTÉE.....	5
1.4 EXCLUSIONS DE LA PORTÉE	5
1.5 CALENDRIER D'EXÉCUTION	5
2.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	6
3.0 CONSTATS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA GESTION.....	11
3.1 RÉPERTOIRE DES PRODUITS ET DES SERVICES DE PME.....	11
3.2 MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DES PRIX DE REVIENT	14
3.3 APPLICATION DE LA MÉTHODE DE CALCUL DES PRIX DE REVIENT	17
3.4 ÉLÉMENTS DE COÛTS INTERVENANT DANS LES PRATIQUES D'IMPUTATION DES FRAIS D'UTILISATION	25
3.5 POLITIQUE D'IMPUTATION DES FRAIS D'UTILISATION DE SMC	27
4.0 DÉCISION DU COMITÉ MINISTÉRIEL DE LA VÉRIFICATION ET L'ÉVALUATION	29
ANNEXE A – ORGANIGRAMME D'ENVIRONNEMENT CANADA	31
ANNEXE B – MATRICE ORGANISATIONNELLE.....	33
ANNEXE C – DOCUMENTS EXAMINÉS.....	35
ANNEXE D – LISTE DES PERSONNES SONDEES.....	37
ANNEXE E – RÉCAPITULATIF DES QUESTIONNAIRES ENVOYÉS ET REÇUS.....	39
ANNEXE F – PRODUITS RETENUS DANS L'ÉCHANTILLON	41
ANNEXE G – QUESTIONNAIRE.....	43

Sommaire

Contexte

Le SMC offre des services météorologiques et hydrométriques de pointe, 24 heures sur 24, durant toute l'année. Pour cela, il s'appuie sur une infrastructure technologique d'une valeur de 310 millions de dollars qui va des instruments les plus traditionnels, comme les pluviomètres et les thermomètres, aux superordinateurs de pointe en passant par les courantomètres Doppler et les récepteurs satellitaires.

Chaque année, le SMC émet environ :

- 14 000 alertes de temps violent;
- 3 500 alertes relatives aux glaces;
- 500 000 prévisions météorologiques destinées au public;
- 200 000 prévisions pour la navigation maritime;
- 400 000 prévisions pour l'aviation.

De plus, le SMC offre d'autres produits plus spécialisés qui font l'objet d'un recouvrement des coûts. Sur des dépenses totales d'environ 250 millions de dollars, le SMC en récupère presque 74 millions. Sur ce chiffre, près de 60,7 millions, soit 85 p. 100, proviennent d'ententes et de contrats de service importants conclus avec des organisations à bénéficiaire unique (comme NAV CANADA, le MDN et la GCC); cette dimension échappait au cadre de la présente vérification. Le reste des recettes (15 p. 100) provient de petits contrats négociés et de certaines transactions courantes avec le grand public, notamment avec des particuliers et des entreprises, le plus souvent sur demande.

Objectifs, portée et limitation de la portée

Notre projet obéissait aux objectifs suivants : confirmer l'existence d'un répertoire des produits et des services de PME définissant chaque produit et service; évaluer la méthodologie empruntée ou le modèle appliqué par le SMC pour établir les coûts et fixer les prix des produits et des services de PME dans les régions et à l'AC; évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation; déterminer si tous les éléments de coûts sont pris en compte dans la méthodologie (ou le modèle) de calcul des prix de revient; déterminer si le SMC respecte les politiques sur les frais d'utilisation externe du Ministère et du SCT.

La présente vérification était limitée aux transactions courantes concernant généralement les usagers qui se prévalent de services à la demande.

La portée de notre travail était limitée aux éléments suivants :

1. Échantillon non statistique de 18 produits et services d'après le répertoire de PME.
2. Méthodologie et politiques en vigueur au Ministère.
3. Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT, 12 août 2003.

4. Questionnaire limité conduit auprès de certains responsables de l'établissement des coûts et des prix à l'AC et dans chacune des cinq régions, pour les produits faisant partie de l'échantillon.

Le travail qui nous a été confié n'avait pas pour objet de vérifier dans quelle mesure l'AC ou les régions appliquent les méthodes documentées d'établissement des coûts et des prix, ni d'effectuer des tests en vue de valider l'application des coûts et des tarifs établis par les responsables en la matière à l'AC ou dans les régions, selon la méthode en vigueur.

Aperçu des constats

D'après les entrevues, les résultats du sondage et l'examen de la documentation, il n'existe pas, au SMC, de répertoire unique de produits et de services comportant des définitions communes et étant connu et utilisé uniformément dans les régions et à l'AC et tout le monde, dans les régions et à l'AC, ne connaît pas et n'applique pas de la même façon la politique d'imputation des frais d'utilisation du SMC. Cela est dû au fait qu'il n'existe pas de document politique global auquel tout le monde aurait accès. La politique prévoit une formule de calcul de prix faisant intervenir un coefficient multiplicateur général (pourcentage) pour obtenir les coûts indirects. La politique prévoit aussi l'utilisation d'un prix forfaitaire prédéterminé pour les situations uniques. Le coefficient multiplicateur des coûts indirects et le tarif forfaitaire sont calculés d'après la structure de dépenses et de coûts de 1992-1993, qui ne s'applique plus.

Constats

La section suivante ne donne qu'un résumé des constats formulés à cet égard. Pour prendre connaissance des constats détaillés correspondant à chaque objectif ainsi que des recommandations d'accompagnement, veuillez consulter la section 3.

Objectif : *Confirmer l'existence d'un répertoire des produits et des services de PME définissant chaque produit et service.*

Constat

Dans l'ensemble, les personnes chargées de déterminer les coûts et de fixer les prix connaissent le répertoire officiel des groupes de produits apparaissant au chapitre 12 du manuel des directives financières d'EC (manuel de codage du Ministère), mais les produits peuvent légèrement varier d'une région à l'autre et même au sein d'AC, ce qui donne à penser qu'il n'existe pas de véritable définition normalisée pour les produits de PME du SMC.

Recommandation

SMC devrait revoir les codes de produits et préparer des descriptions normalisées pour tous les groupes de produits afin que la consignation des ventes soit uniforme dans toutes les régions et toutes les unités de l'AC. SMC devrait affiner la définition des produits pour parvenir à une tarification normalisée dans toutes les régions et à l'AC, tout en reconnaissant que des différences marginales existeront toujours à cause des demandes particulières émanant de la clientèle.

Objectif : *Évaluer la méthodologie empruntée ou le modèle appliqué par le SMC pour établir les coûts et fixer les prix des produits et des services de PME dans les régions et à l'AC.*

Constat

La méthode (ou le modèle) actuellement appliquée au SMC fait appel à un calcul ou à un taux horaire forfaitaire prédéterminé de 87 \$. Le calcul fait intervenir deux grands éléments, les coûts directs et les coûts indirects. L'élément coûts directs comprend les avantages salariaux non monétaires et les avantages monétaires auxquels s'appliquent des pourcentages de 22,9 p. 100 dans le premier cas et de 20 p. 100 dans le second. Quant à l'élément des coûts indirects, il est obtenu à partir d'un pourcentage prédéterminé de 41,8 p. 100 des coûts directs (pourcentage que l'on appelle aussi coefficient de multiplication des coûts indirects).

Les pourcentages préétablis pour les deux types d'avantages salariaux et pour le coefficient multiplicateur des coûts indirects ont été déterminés à partir des dépenses réelles du Ministère enregistrées en 1992-1993, dépenses déclarées dans la partie II du Budget des dépenses de 1994-1995. Depuis, le Ministère et le SMC ont apporté de nombreux changements administratifs, comme une restructuration, une réduction des effectifs, des négociations avec les syndicats et des changements salariaux. Ce faisant, les pourcentages et le tarif forfaitaire ne s'appliquent plus à l'actuelle structure de coûts.

La méthode (ou le modèle) actuellement en vigueur au SMC exige aussi que l'on applique les prix du marché chaque fois que des personnes, physiques ou morales, vendent le même produit. Les discussions avec les personnes directement concernées par l'établissement des coûts et des prix pour les produits et dans la négociation des contrats ont révélé qu'il est « extrêmement difficile de déterminer les prix du marché à cause des variantes existant dans les produits et du fait que, la plupart des tarifs étant négociés, ces montants sont ensuite considérés comme étant le prix du marché ». Rien n'a été tenté pour vérifier ce que sont effectivement les prix du marché. Les politiques du SCT et d'EC ne sont pas respectées.

Recommandations

Afin de garantir le respect de la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT (recouvrement complet des coûts), le SMC devrait actualiser son modèle d'établissement des coûts en effectuant une analyse approfondie de ses prix de revient à partir de ses dépenses actuelles et de la structure du Ministère en sorte de déterminer le tarif, le coefficient de coût indirect et les pourcentages d'avantages salariaux appropriés. Ce modèle de calcul des prix de revient devrait être revu périodiquement et mis à jour dès qu'un changement important survient dans la structure organisationnelle du Ministère ou du SMC.

Le SMC devrait effectuer une étude de marché afin de mieux comprendre les produits et les prix du secteur privé et s'assurer qu'il n'applique pas de prix susceptible d'empêcher des particuliers ou des organisations privées de pénétrer sur le marché ou d'y demeurer, cela conformément à la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT.

Objectif : *Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation.*

Constat

Tout le monde, dans les régions et à l'AC, n'interprète pas de la même façon les politiques et les pratiques de calcul des prix de revient et d'imputation des frais d'utilisation, si bien que celles-ci ne sont pas uniformément appliquées. En général, les gens connaissent à peu près les méthodes, les formules et les politiques et ils les utilisent, mais il semble régner une certaine confusion quant aux situations dans lesquelles il faut appliquer la formule, le tarif horaire de 87 \$, le prix du marché ou le recouvrement complet des coûts afin de respecter les politiques de calcul des prix de revient d'EC et du SCT.

Recommandation

En relation avec les recommandations des sections 3.1 et 3.2, le SMC devrait transmettre le modèle révisé d'établissement des prix à tout le personnel qui participe à la tarification des produits.

Pour garantir l'uniformité d'application du nouveau modèle de facturation des frais d'utilisation externe, le SMC devrait effectuer des visites périodiques des différents services.

Objectif : *Déterminer si tous les éléments de coûts sont pris en compte dans la méthodologie (ou le modèle) de calcul des prix de revient.*

Constat

Le modèle d'établissement des prix du SMC inclut des éléments de coûts directs et indirects, mais le SMC ne dispose pas de système de consignation des coûts de main-d'œuvre, ni de système de calcul détaillé des prix de revient. Sans ce genre de systèmes, il est difficile de déterminer les coûts directs exacts des produits ou services offerts.

Comme il n'existe aucun système officiel de documentation et de suivi des coûts, il est impossible de déterminer si tous les facteurs coûts sont effectivement inclus. Il n'est pas possible de confirmer que le recouvrement des coûts est complet dès lors qu'il n'est pas possible de pleinement évaluer ces coûts.

Recommandation

Le SMC devrait envisager de mettre en œuvre un système de calcul des prix de revient afin d'assurer un suivi des coûts des activités par produit ou par service, à condition que cela soit rentable.

Objectif : Déterminer si le SMC respecte les politiques sur les frais d'utilisation externe du Ministère et du SCT.

Constat

Toutefois, à cause d'un manque de données sur le calcul des prix de revient, comme nous l'avons vu à la section 3.4, il n'est pas possible de déterminer et de vérifier s'il y a eu ou non recouvrement complet des coûts, sans compter que les prix du marché ne sont pas toujours pris en compte. Ce faisant, le SMC ne se conforme pas à la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT.

Tout au long de la vérification, nous avons constaté l'existence de nombreux documents qui encadrent les pratiques et les procédures de calcul des prix de revient. Cependant, il n'existe pas de politique véritablement inclusive connue par tout le monde et que tout le monde peut suivre.

Recommandations

Le SMC devrait veiller au respect des politiques d'EC et du SCT sur les frais d'utilisation externe.

Le SMC devrait effectuer des visites périodiques sur place, dans les régions et dans les unités de l'AC, afin de contrôler la mise en œuvre de ces politiques.

Le SMC devrait élaborer et diffuser une politique globale sur les frais d'utilisation externe.

1.0 Introduction

1.1 Contexte

Le Service météorologique du Canada (SMC) est l'un des cinq services d'Environnement Canada (EC) (annexe A). Le SMC, service météorologique national qui fait autorité en matière de sciences atmosphériques, fournit aux Canadiens des renseignements précis et accessibles sur la météorologie au quotidien, sur les eaux et sur les glaces. Dans son rapport annuel de 2002-2003, il est précisé que le mandat du SMC consiste à aider les Canadiens « à s'adapter à l'environnement de façon à protéger leur santé et leur sécurité, à optimiser l'activité économique et à améliorer la qualité de l'environnement ».

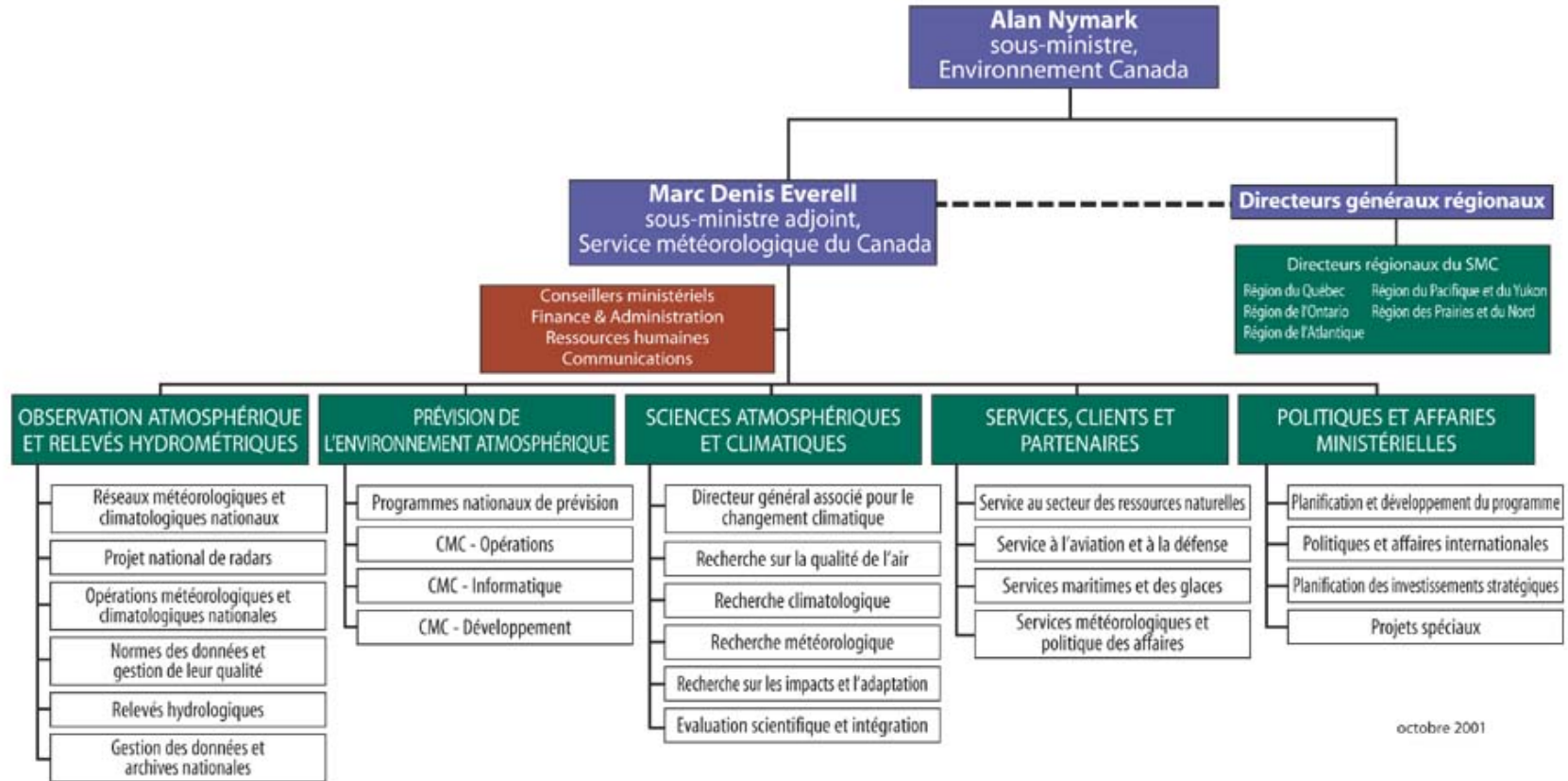
Le SMC offre des services météorologiques et hydrométriques de pointe, 24 heures sur 24, durant toute l'année. Pour cela, il s'appuie sur une infrastructure technologique d'une valeur de 310 millions de dollars qui va des instruments les plus traditionnels, comme les pluviomètres et les thermomètres, aux superordinateurs de pointe en passant par les courantomètres Doppler et les récepteurs satellitaires.

Le SMC est composé de cinq (5) directions générales : Sciences atmosphériques et climatiques (DGSAC), Prédiction de l'environnement atmosphérique (DGPEA), Observation atmosphérique et relevés hydrométriques (DGOARH), Politiques et affaires ministérielles (DGPAM) et Services, clients et partenaires (DGSCP) – comme l'indique l'organigramme de la page suivante. Des centres météorologiques, situés dans chacune des cinq (5) régions du SMC (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Nord et Pacifique et Yukon) offrent des services de prévision et d'alerte météorologiques. D'autres bureaux, situés un peu partout au Canada, dispensent des services spécialisés à la clientèle, effectuent des recherches et administrent un vaste réseau de surveillance.

Comme les activités du SMC sont dictées par les priorités du secteur d'activité Prévisions météorologiques environnementales (PME), celles de la DGSCP contribuent à l'avancement des programmes de PME. La DGSCP est composée de quatre (4) directions : la Direction des services de l'aviation et de la défense, la Direction des services maritimes et des glaces, la Direction des services du secteur des ressources naturelles et la Direction des services météorologiques de la politique des affaires (DSMPA). La DSMPA est principalement responsable de la coordination nationale des services relevant du secteur d'activité PME. Ses domaines de responsabilité englobent l'élaboration de programmes, les normes et politiques du service, la prestation de services et la mesure de la performance.

Le SMC dispose d'un comité présidé par le directeur général (DG) de la DGSCP, chargé de se pencher sur des aspects comme les services à la clientèle, la vulgarisation et la dissémination de l'information. Au début du présent projet, le Comité s'appelait comité des services à la clientèle (CSC). En cours de projet, il a été rebaptisé pour devenir le Comité des services (CS). Bien que le mandat de ce comité soit encore à l'étape d'ébauche, il est généralement admis que le CSC permet de centraliser toutes les connaissances relatives aux questions nationales de service à la clientèle, y compris l'élaboration et la mise en œuvre de services nationaux, les stratégies de diffusion et de vulgarisation auprès du grand public, l'établissement des coûts et des prix pour les services faisant l'objet d'un

Structure organisationnelle du SMC



recouvrement des coûts et l'uniformisation des politiques et des pratiques en matière de prestation de biens publics et de services facturés à la clientèle. Le comité formule des idées, examine des enjeux, propose des solutions, règle les problèmes ou formule des recommandations relatives au service, à la diffusion de l'information et à la vulgarisation afin de garantir l'uniformité des programmes à l'échelle nationale.

Le SMC compte environ 1 900 employés dont beaucoup sont des spécialistes et des techniciens travaillant 24 heures sur 24, sur terre et en mer, en divers emplacements au Canada, notamment dans l'extrême Arctique. Ce personnel surveille la météorologie, prévoit l'évolution du temps, mesure les niveaux d'eau des principaux lacs et cours d'eau dont il calcule le débit.

Le SMC a subi des changements rapides au cours des dix dernières années, changements qui ont été négativement ressentis dans plusieurs secteurs opérationnels du Service et qui ont occasionné d'importants problèmes dont un déclin de la capacité du SMC de recueillir les renseignements atmosphériques et météorologiques et de les diffuser aux Canadiens et aux parties prenantes. Compte tenu de ces difficultés et de la nécessité de continuer à offrir des alertes météo et des services consultatifs de qualité, en 1998, le SMC a entrepris, en collaboration avec le SCT, une vaste étude sur les autres formes de prestation de services.

Selon la conclusion de cette étude, pour que le SMC continue d'offrir le même niveau et la même qualité de services auxquels ses partenaires, la communauté internationale et les Canadiens se sont habitués – compte tenu de la nature de la structure administrative du Ministère, sans oublier les liens horizontaux entre les différentes activités – il fallait que le Service bénéficie de la même souplesse en gestion financière que celle dont jouissent les organismes de service spécial (OSS) tout en demeurant au sein d'EC.

Environnement Canada a adressé une proposition au Secrétariat du Conseil du Trésor pour demander que le Service météorologique du Canada devienne un organisme de service ministériel (OSM), demeurant au sein du Ministère, et qu'il dispose de la même souplesse en gestion financière que celle habituellement accordée à un OSS. Le 18 novembre 1999, le SCT a approuvé la demande d'EC [T.B. 827371] et a ainsi permis au SMC de devenir un OSS au sein d'EC, à titre provisoire pour une période de cinq ans, soit de l'exercice financier de 1999-2000 à celui de 2003-2004. Un examen conjoint du document cadre était prévu au bout de trois (3) ans. La décision en question précise les pouvoirs accordés au ministre de l'Environnement sur le plan de la souplesse d'administration, notamment les conditions qu'EC devra respecter durant la période transitoire. Une évaluation distincte a permis de déterminer dans quelle mesure la souplesse en question a été appliquée, quels avantages elle a rapportés et de voir si les besoins du SMC ont fait l'objet d'un soutien adéquat.

Afin de devenir un OSM, SMC a préparé un Plan d'activité quinquennal du Service météorologique du Canada pour 1999-2000 à 2003-2004 qui a été présenté au SCT. Celui-ci donne une description détaillée de l'historique, du rôle et de la valeur des renseignements météorologiques offerts aux Canadiens et à la communauté internationale et il comporte un plan d'action stratégique que le SMC se proposait de mettre en œuvre sur une période de cinq ans.

Le **Document cadre du Service météorologique du Canada**, qui renferme le **Cadre de recouvrement des coûts et d'imputation des frais d'utilisation (annexe A)**, a été

accepté par le SCT en 1999. Ce cadre traite des moyens de recouvrir les coûts associés aux produits et services du SMC et il comporte une analyse de la participation au marché, un examen des crédits fiscaux et des recettes dérivées de l'imputation de frais d'utilisation sur les marchés commerciaux, un examen de la collaboration avec le secteur privé, une analyse de l'uniformité à l'échelle nationale, et un examen de la responsabilité, de la gouvernance, de la gestion ainsi que des mesures de rendement. Le document cadre énonce, par ailleurs, trois objectifs à long terme : a) poursuivre l'amélioration de la valeur des services de prévision environnementale, b) réduire les coûts d'ensemble pour l'État; c) collaborer avec le secteur privé afin de consolider la capacité du Canada en matière de prévision environnementale. SMC s'appuie actuellement sur ce cadre et sur d'autres documents pour orienter ses actions en matière de recouvrement des coûts. Des représentants des services à la clientèle provenant de chaque région et des divers secteurs de l'AC, et quelques autres employés, ont été investis du pouvoir d'imposer des frais d'utilisation et de recouvrement.

C'est le 12 août 2003 qu'est entrée en vigueur la nouvelle Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT. Cela étant, et en attendant que le projet de loi C-212 (*Loi sur les frais d'utilisation*) obtienne la sanction royale (le 31 mars 2004), le Service de la vérification et de l'évaluation d'EC a demandé à Raymond Chabot Grant Thornton de collaborer avec son équipe de projet à la tenue d'une vérification des pratiques d'établissement des coûts et des prix des produits de prévisions météorologiques et environnementales du Service météorologique du Canada (SMC).

L'équipe de projet en question était ainsi composée :

- un évaluateur principal du Service de vérification et d'évaluation d'EC (service chargé du projet);
- deux consultants de Raymond Chabot Grant Thornton;
- un analyste principal en politique des affaires et partenariats, de la Direction générale des Services, clients et partenaires d'EC;
- un gestionnaire des services de gestion, Services en conseil de gestion financière (SCGF) – SMC.

1.2 Objectifs

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- a. Confirmer l'existence d'un répertoire des produits et des services de PME définissant chaque produit et service.
- b. Évaluer la méthodologie empruntée ou le modèle appliqué par le SMC pour établir les coûts et fixer les prix des produits et des services de PME dans les régions et à l'AC.
- c. Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation.
- d. Déterminer si tous les éléments de coûts sont pris en compte dans la méthodologie (ou le modèle) de calcul des prix de revient.
- e. Déterminer si le SMC respecte les politiques sur les frais d'utilisation externe du Ministère et du SCT.

1.3 Portée

Chaque année, le SMC émet environ :

- 14 000 alertes de temps violent;
- 3 500 alertes relatives aux glaces;
- 500 000 prévisions météorologiques destinées au public;
- 200 000 prévisions pour la navigation maritime;
- 400 000 prévisions pour l'aviation.

De plus, le SMC offre d'autres produits plus spécialisés qui font l'objet d'un recouvrement des coûts. Sur des dépenses totales d'environ 250 millions de dollars, le SMC en récupère presque 74 millions. Sur ce chiffre, près de 60,7 millions, soit 85 p. 100, proviennent d'ententes et de contrats de service importants conclus avec des organisations à bénéficiaire unique (comme NAV CANADA, le MDN et la GCC); cette dimension échappait cependant au cadre de la présente vérification. Le reste des recettes (15 p. 100) provient de petits contrats négociés et de certaines transactions courantes avec le grand public, notamment avec des particuliers et des entreprises, le plus souvent sur demande.

La présente vérification était limitée aux transactions courantes concernant généralement les usagers qui se prévalent de services à la demande.

La portée de notre travail était limitée aux éléments suivants :

1. Échantillon non statistique de 18 produits et services d'après le répertoire de PME.
2. Méthodologie et politiques en vigueur au Ministère.
3. Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT, 12 août 2003.
4. Questionnaire limité conduit auprès de certains responsables de l'établissement des coûts et des prix à l'AC et dans chacune des cinq régions, pour les produits faisant partie de l'échantillon.

1.4 Exclusions de la portée

Le travail qui nous a été confié n'avait pas pour objet de vérifier dans quelle mesure l'AC ou les régions appliquent les méthodes documentées d'établissement des coûts et des prix, ni d'effectuer des tests en vue de valider l'application des coûts et des tarifs établis par les responsables en la matière à l'AC ou dans les régions, selon la méthode en vigueur.

1.5 Calendrier d'exécution

Nous avons entamé ce projet le 9 janvier 2004 et avons terminé une grande partie du travail sur le terrain le 13 mai 2004.

2.0 Approche et méthodologie

Voici l'approche retenue pour la conduite de ce projet :

1. Planification

- Réunion de lancement avec les membres de l'équipe
- Validation de l'objectif, du plan de travail et de l'échéancier
- Recensement et obtention des documents essentiels
- Recensement des responsables de l'établissement des coûts et des tarifs à l'AC et dans les régions, et confirmation du rôle du projet.

La première étape de la phase de planification a consisté à tenir une réunion de lancement, le 9 janvier 2004, à laquelle ont participé des membres de l'équipe de projet à l'exception du directeur des Services de gestion SCGF, avec le directeur des Services de vérification et d'évaluation d'EC afin de dégager le consensus sur le mandat confié à l'équipe de projet, notamment pour ce qui est des objectifs, de la portée et de l'échéancier.

2. Compréhension des produits et des services à l'AC, analyse de la politique et de la méthode en vigueur au Ministère et comparaison de cette méthode avec la politique du Conseil du Trésor

- Examen documentaire (**Annexe C**)
- Confirmation de l'existence d'un répertoire des produits de PME
- Analyse du répertoire des produits de PME
- Confirmation de la compréhension des produits auprès des responsables à l'AC
- Sélection des produits et choix des responsables régionaux de l'établissement des coûts à qui envoyer le questionnaire
- Confirmation auprès des responsables à l'AC que la documentation portant sur les politiques et la méthode est complète
- Examen et confirmation de l'interprétation de la politique et de la méthodologie
- Sélection d'un échantillon d'éléments de coûts et validation auprès des responsables de l'établissement des coûts à l'AC
- Recueil des premiers commentaires relatifs à la prise en compte éventuelle de tous les éléments de coûts dans la méthodologie
- Analyse des premiers commentaires avec le service chargé de projet et les responsables de l'établissement des coûts à l'AC
- Rédaction des commentaires relatifs à l'évaluation de la méthode [ou du modèle] utilisée par SMC pour déterminer les coûts et fixer les prix des produits de PME à l'AC et rédaction des commentaires relatifs à la prise en compte éventuelle de tous les éléments de coûts dans la méthode (ou le modèle) de calcul des prix de revient
- Confirmation des commentaires en question auprès du responsable du projet
- Comparaison de la méthode avec la politique du Conseil du Trésor
- Détermination et examen des questions relatives à la conformité avec les responsables à l'AC et le responsable du projet

3. Réalisation de l'enquête par sondage selon le troisième objectif (c) : Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation.

- Préparation du sondage et des instructions à partir de l'échantillon de produits et de la compréhension acquise des éléments de coûts
- Validation auprès du responsable du projet et des responsables de l'établissement des coûts à l'AC
- Distribution du questionnaire et réponses aux questions posées
- Dépouillement des résultats
- Réalisation d'entrevues au besoin afin de préciser les résultats de l'enquête
- Résumé des constats
- Rédaction des commentaires relatifs à la mesure dans laquelle les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation
- Confirmation de ces commentaires avec le responsable du projet.

Détermination des produits et des participants au sondage :

Après d'autres recherches et discussions, il a été convenu que la nature des produits et des services du SMC ne se prêtait pas aisément à l'établissement d'une liste de produits identiques dans toutes les régions et dans tous les services. S'il était effectivement possible d'établir des catégories générales aux fins d'analyse, il existait des variantes dans les éléments ou les rubriques de transaction. Comme les besoins et les exigences varient, d'une région et d'un client à l'autre, la participation des uns et des autres aux divers produits et services varient également.

Il a été décidé de s'appuyer sur le chapitre 12 (« Produits ») du manuel des directives financières d'EC pour sélectionner les produits et les services. En nous servant de ce chapitre, nous avons écarté les éléments associés à d'autres parties d'EC, de même que les éléments et les codes concernant les contrats négociés qui portent sur une valeur élevée. Les membres de l'équipe de vérification de la Direction générale des Services, clients et partenaires (DGSCP), avec l'assistance du directeur des Services de gestion, ont effectué une sélection à partir de cette liste, sélection qu'ils ont revue avec la direction du Ministère. Nous avons retenu six éléments pour le questionnaire régional, parce qu'ils nous ont paru les plus semblables et les plus aisés à comparer. Lors d'une réunion subséquente, il a été de nouveau question des produits à inclure dans l'échantillon et il a été décidé que des échantillons distincts de produits et de services seraient appliqués pour les organisations de l'AC, parce que ces types de produits et de services étaient différents. Lors de cette même réunion, de nouveaux documents ont été remis, des éclaircissements ont été apportés au sujet des processus et deux répertoires différents ont été remis aux consultants. C'est un peu plus tard que les membres de l'équipe d'EC ont apporté une touche finale à l'échantillon (**annexe F**) et à la liste des participants (**annexe D**) qu'ils ont transmis aux consultants (le 25 février 2004).

Nous avons rédigé un premier questionnaire à partir de la compréhension que nous avons acquise des produits ainsi que des politiques d'établissement des prix et des frais d'utilisation, ainsi que des processus et des procédures que nous (RCGT) avons élaborés à partir de l'examen de la documentation, des entrevues et des entretiens par téléconférence avec les différents membres de l'équipe. Ce questionnaire a été testé à

l'occasion de plusieurs appels par téléconférence avec tous les membres de l'équipe. Une fois le consensus réalisé au sujet du contenu de ce questionnaire, nous avons préparé un document final (**annexe G**). Le questionnaire a été proposé dans les deux langues officielles.

À l'origine, il était prévu d'envoyer ce questionnaire à neuf contacts dans les régions et dans différents services (par exemple, cinq dans les régions et quatre à l'AC). Cependant, il a été recommandé que les différents CGF participent à ce sondage et que le questionnaire soit donc envoyé à ces neuf autres personnes. Pour distribuer le sondage, nous sommes partis du principe que les CGF ne participent pas directement à l'établissement du coût des produits et des services et qu'ils pouvaient ne pas être en mesure de répondre pleinement à toutes les questions mais que, compte tenu de leur rôle et de leurs responsabilités, leur contribution à cette entreprise pouvait être utile.

Le questionnaire a d'abord été envoyé à cinq (5) contacts dans les services à la clientèle en région, à six (6) autres dans les services financiers des régions (deux en Ontario), quatre (4) à l'AC et quatre (4) autres aux services financiers de l'AC, repérés au début du processus (soit 19 questionnaires en tout). Les répondants ont été invités à renvoyer le tout aux consultants (RCGT) avant le 12 mars 2004. Après la distribution du sondage aux personnes désignées dans un premier temps, certains participants ont distribué le questionnaire de leur côté, si bien que 30 questionnaires en tout ont ainsi circulé (**annexe D**). Il a fallu du temps pour que toutes les réponses au questionnaire nous parviennent, les dernières ayant été reçues le 19 avril 2004. L'**annexe E** résume les réponses reçues par emplacement.

À cette occasion, nous avons confirmé que le rôle de nos contacts dans les services financiers consistait uniquement à facturer les clients et à encaisser les paiements, plutôt qu'à déterminer les coûts ou à fixer le prix des produits, ce qui a eu pour effet de ramener le taux de réponses prévu à 20. Sur ce nombre, 13 ont répondu et, dans quelques cas, les répondants n'ont traité que d'un seul produit mentionné dans le sondage (**annexe E**). Parmi ceux et celles qui n'ont pas répondu, beaucoup étaient des contacts dans les services financiers.

Après plusieurs échanges entre les membres de l'équipe, il a été décidé que le taux de réponses était suffisant, étant donné que toutes les personnes appelées à déterminer les coûts et les prix avaient été contactées, si bien que l'on couvrait ainsi l'essentiel des activités au Canada (pour toutes les directions) et que des réponses avaient été reçues de toutes les régions et de toutes les unités à l'AC.

Le tableau suivant présente les parties du rapport qui traitent des résultats du sondage.

Question du sondage	Objectif/Section	Tableau/Section
Q1 Donnez une brève définition du produit ou du service	a) Confirmer l'existence d'un répertoire des produits et des services de PME définissant chaque produit et service. Section 3.1	Tableau 1/Section 3.1
Q2 Ce produit ou service est-il vendu par d'autres organisations (institutions publiques ou établissements privés)? Dans l'affirmative par qui?	b) Évaluer la méthodologie empruntée ou le modèle appliqué par le SMC pour établir les coûts et fixer les prix des produits et des services de PME dans les régions et à l'AC. Section 3.2	Tableau 2/Section 3.3
Q3 Comment le prix de ce produit ou service a-t-il été établi? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.)	c) Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation. Section 3.3	Tableau 2/Section 3.3
Q4 À quoi le prix du produit ou du service correspond-t-il? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.)	c) Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation. Section 3.3	Tableau 2/Section 3.3
Q5 Comment le prix a-t-il été établi – De quels éléments du coût a-t-on tenu compte pour déterminer le prix du produit ou du service?	c) Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation. Section 3.3	Pas de tableau – résumé des réponses à la section 3.3
Q6 Quels coûts directs ont été associés à la production du produit ou du service (pour une rémunération, préciser le poste concerné, le salaire et le temps passé)?	c) Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation. Section 3.3	Pas de tableau – résumé des réponses à la section 3.3
Q7 Comment les coûts indirects ont-ils été établis?	c) Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation. Section 3.3	Tableau 3/Section 3.3
Q8 a) Prenez-vous note et assurez-vous un suivi des coûts de vos produits et services? Dans l'affirmative, comment vous y prenez-vous et quel système utilisez-vous pour ce faire à l'interne? b) Assurez-vous un suivi des dépenses effectives associées à la production du produit ou à la prestation du service? Dans l'affirmative, que faites-vous? c) Effectuez-vous une ventilation ou un partage des recettes? Dans l'affirmative, veuillez expliquer.	d) Déterminer si tous les éléments de coûts sont pris en compte dans la méthodologie (ou le modèle) de calcul des prix de revient. Section 3.4	Pas de tableau – résumé des réponses à la section 3.4
Q9 Connaissez-vous les méthodes, formules ou politiques de calcul du prix de revient (O/N)? Dans l'affirmative, veuillez en donner la liste.	c) Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation. Section 3.3	Tableau 4/Section 3.3
Q10 À quelle fréquence utilisez-vous ou consultez-vous les méthodes, formules ou politiques de calcul du prix de revient (Systématiquement, parfois, jamais ou « sans objet » [S/O])	c) Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation. Section 3.3	Tableau 4/Section 3.3

4. Rapport

- Le rapport intérimaire portait sur ce qui suit :
 - a) Confirmation de l'existence d'un répertoire des produits et des services de PME définissant chaque produit et service.
 - b) Évaluation de la méthodologie empruntée ou du modèle appliqué par le SMC pour établir les coûts et fixer les prix des produits et des services de PME dans les régions et à l'AC.
 - c) Évaluation de la mesure dans laquelle les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul de prix de revient et de frais d'utilisation.
 - d) Détermination de la prise en compte éventuelle, dans la méthodologie (ou le modèle) de calcul des prix de revient, de tous les éléments de coûts.
 - e) Évaluation du respect des politiques sur les frais d'utilisation externe du Ministère et du SCT par le SMC.
- Planification et tenue d'une séance de discussion de groupe pour communiquer et valider les constats
- Dépôt du rapport préliminaire

Après avoir reçu les dernières réponses au sondage, les consultants de Raymond Chabot Grant Thornton ont commencé à tabuler et à résumer les résultats afin de rédiger le rapport préliminaire et de répondre à l'objectif qui consistait à évaluer dans quelle mesure les régions et les unités de l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation.

Validation

Une réunion de validation a été organisée avec le CSC le 13 mai 2004 afin de présenter, d'examiner et d'affiner les constats et de discuter des recommandations à formuler éventuellement.

Rapport

Un rapport final, contenant les recommandations fondées sur les résultats des discussions de la réunion de validation, a été préparé.

3.0 Constats, recommandations et réponses de la gestion

3.1 Répertoire des produits et des services de PME

Objectif : Confirmer l'existence d'un répertoire des produits et des services de PME définissant chaque produit et service.

Constats

Deux listes de produits nous ont été remises au début du projet. À ce moment-là, on nous avait dit qu'elles étaient toutes deux valables, mais tout le monde ne les connaissait pas ou n'était pas d'accord avec leur contenu. Après le sondage, on nous a indiqué que ces listes n'étaient pas officielles, même si certains les utilisent. En revanche, le chapitre 12 du manuel des directives financières d'EC (manuel de codage du Ministère) renferme une liste de produits dérivés du « Sommaire des activités du SCM visées par le recouvrement des coûts ». On nous a dit que ces deux répertoires sont valables, même s'ils ne se recoupent pas.

Pendant que nous essayions de sélectionner les produits à retenir dans l'échantillon destiné au sondage, il est apparu qu'il n'existait pas de définition normative pour les produits, ces derniers pouvant être légèrement différents d'une région à l'autre. On nous a également précisé que chaque région pouvait coder différemment des produits identiques ou analogues, ce qui souligne le fait qu'il n'existe pas de définition normalisée pour les produits.

Des catégories normalisées de produits sont communiquées aux clients potentiels, catégories fondées sur la structure de codification du chapitre 12. Chacune comporte des sous-catégories comme celles retenues dans l'échantillon (annexe B). Ces sous-catégories sont considérées comme des regroupements de produits et de services identiques ouverts à interprétation. Le Sommaire des activités de SMC visées par le recouvrement des coûts énumère de nombreux produits, certains portant des noms semblables à ceux qu'on retrouve dans le chapitre 12 et d'autres pas.

La question 1 du sondage (annexe G) était la suivante : « Donnez une brève définition du produit ou du service ».

À partir des réponses fournies, nous n'avons pas été en mesure de déterminer s'il existe, pour tout le monde, une définition normalisée des produits. À remarquer qu'un répondant a indiqué : « je ne suis pas absolument certain des produits et des codes de produits mentionnés dans le questionnaire ». Les réponses varient d'un coin à l'autre du pays – voir le tableau 1 ci-dessous. Les différences sont peut-être dues à des écarts mineurs entre des produits analogues dans différentes régions, mais ce n'est pas évident à partir des réponses. Voir l'**annexe E** qui donne un récapitulatif des questionnaires envoyés et des réponses reçues par région, par unité à l'AC et par produit.

Tableau 1

Groupe de produit	Élément	Réponses	Commentaires au sujet des définitions fournies
Groupe de produit 1000, « Services techniques, scientifiques et professionnels »"	Services de conseils/Autres	7 sur 7 (un participant n'a pas répondu et un autre a envoyé deux réponses)	Nous avons reçu cinq définitions pour la prestation des Services de conseils. Toutefois, on considère que les conseils en général consistent à donner des avis experts de différentes façons et pour plusieurs raisons. D'autres ont parlé d'éléments comme le calibrage de l'isotope lourd du CO ₂ et la prestation de services organiques et techniques pour Santé et bien-être national dans le cadre de la collecte des échantillons de précipitation et de l'irradiation gamma des échantillons provenant de l'Observatoire de chimie de l'extrême Arctique, à Alert (Nunavut).
	Analyse	1 sur 1	Aucune base de comparaison
	Documentation	0 sur 1	Pas de réponse fournie
	Services de laboratoire – Analyse d'échantillon	1 sur 1	Aucune base de comparaison
	Recherche et développement	0 sur 1	Pas de réponse fournie
	Soutien opérationnel	1 sur 1	Aucune base de comparaison
Groupe de produit 1100 – « Services de glaciologie »	Images	1 sur 1	Aucune base de comparaison
Groupe de produit 1200 – « Prévisions météorologiques »	Prévisions météorologiques quotidiennes	5 sur 5	Les définitions varient pour passer des prévisions relatives à un emplacement particulier à des prévisions météorologiques de routine et à des produits sur mesure. En général, les prévisions portent sur la température, le vent et les précipitations (type, quantité et heure), etc.
	Prévisions d'aérodrome	1 sur 1	Aucune base de comparaison
	Prévision spéciale CMC	1 sur 1	Aucune base de comparaison
	Prévision aux points de gris	1 sur 1	Aucune base de comparaison
Groupe de produit 1300 – « Données météorologiques en temps réel »	Données radar	7 sur 7	Dans les définitions, il est notamment question de la boucle JPEG de CAAPI et d'autres images radar en provenance de certains sites Doppler, des données en temps réel communiquées sur un site Internet à accès restreint ou par FTP, de données numériques et de données radar brutes, de même que d'images traitées, d'animations fournies aux médias et autres. Il n'existe pas de définition unique.
	Observations météorologiques	5 sur 5	Dans les définitions, il est question d'éléments comme les services non commerciaux portant sur la collecte de données océanographiques dans le nord-est de l'Océan Pacifique (dans le cadre d'ententes de contribution), d'observations météorologiques décodées et présentées sous une forme particulière, de même que de mesures des précipitations à des emplacements particuliers, etc. Une région n'offre pas ce produit. Il n'existe pas de définition unique.
	Données alphanumériques	1 sur 1	Aucune base de comparaison
Groupe de produit 1500 – « Produits climatiques »	Sommaires mensuels	5 sur 5	Dans les définitions, il est question de sommaires météorologiques mensuels, de sommaire des conditions météorologiques et de sommaires des normes mensuelles.
Groupe de produit 1600 – « Télécommunications et matériel »	Frais de communication	1 sur 1	Aucune base de comparaison

	SIGL alpha	1 sur 1	Aucune base de comparaison
Groupe de produit 1800 – « Médias »	Services de données/de graphisme	6 sur 5 (RPY a donné deux réponses)	Dans les définitions, il est question de deux niveaux de pages météo dans les journaux canadiens, de données normalisées, de prévisions présentées suivant un format spécial ainsi que de prévisions à courte et à moyenne échéance notamment d'observations horaires, d'indice UV, etc., et de produits comarqués.

Conclusion

Dans l'ensemble, les personnes chargées de déterminer les coûts et de fixer les prix connaissent le répertoire officiel des groupes de produits apparaissant au chapitre 12 du manuel des directives financières d'EC (manuel de codage du Ministère), mais les produits peuvent légèrement varier d'une région à l'autre et même au sein d'AC, ce qui donne à penser qu'il n'existe pas de véritable définition normalisée pour les produits de PME du SMC.

Recommandation # 1

- SMC devrait revoir les codes de produits et préparer des descriptions normalisées pour tous les groupes de produits afin que la consignation des ventes soit uniforme dans toutes les régions et toutes les unités de l'AC.
- SMC devrait affiner la définition des produits pour parvenir à une tarification normalisée dans toutes les régions et à l'AC, tout en reconnaissant que des différences marginales existeront toujours à cause des demandes particulières émanant de la clientèle.

Réponse de la gestion

Contexte

Le SMC est d'accord avec ces constatations. Il y a plusieurs façons de faire le suivi des produits et services du SMC allant des mécanismes officiels d'établissement de rapports par EC par le biais de son système Merlin et les bases de données d'Oracle Discoverer aux listes officieuses utilisées à des fins de renseignements généraux. Un premier examen interne du chapitre 12 du Guide des directives financières intitulé « Produits » a permis de constater que la définition donnée dans le Guide constituerait une base solide pour préparer un répertoire des produits et services. Toutefois, il est important de souligner que la nature des produits et services du SMC est telle que lesdits produits et services doivent être adaptés considérablement pour répondre aux besoins et aux exigences d'une vaste gamme de clients.

Réponse

Le SMC est d'accord avec les recommandations et les accepte. Il a déjà été question dans le Plan d'action pour le recouvrement des coûts du SMC du besoin de faire un répertoire des produits et services. L'examen du chapitre 12 est déjà commencé. Les responsables indiquent les éléments non utilisés, trouvent des moyens de rationaliser la liste et préparent des définitions. Il sera ainsi plus facile d'avoir une compréhension commune dans l'ensemble du Ministère de la façon d'établir des rapports uniformes sur les produits et services.

Beaucoup d'efforts sont déployés pour mettre au point un catalogue interne des produits et services qui sera uniforme. Il s'agit d'une tâche compliquée qui nécessite beaucoup de travail. Comme il a été mentionné dans le rapport de vérification, il y aura toujours des différences entre les divers produits. Il sera donc difficile d'avoir des définitions détaillées et précises. Il faudra certaines généralités, compte tenu de la nature des produits et services.

3.2 Méthodologie de calcul des prix de revient

Objectif : *Évaluer la méthodologie empruntée ou le modèle appliqué par le SMC pour établir les coûts et fixer les prix des produits et des services de PME dans les régions et à l'AC.*

Remarque : Aucune question du sondage ne portait sur l'évaluation de la méthodologie employée. Cet objectif a été fondé sur une évaluation professionnelle de RCGT, d'après la compréhension que nous avons des politiques de SMC et du SCT, de même que des politiques, des pratiques et des procédures d'établissement des coûts en vigueur au gouvernement.

Constats

L'actuel modèle d'établissement des coûts des PME au SMC est inspiré du guide pour l'établissement des coûts des extrants au gouvernement du Canada, du SCT (février 1989), et il est fondé sur la formule des coûts directs augmentée des coûts indirects. Les coûts directs comprennent principalement les salaires directs, notamment un pourcentage des salaires directs au titre des avantages non monétaires (22,9 p. 100) et des avantages monétaires (20 p. 100), de même que toutes les autres dépenses directes. On obtient les coûts indirects en multipliant les coûts directs totaux par un coefficient multiplicateur fixe de 41,8 p. 100. Le coefficient de coût indirect a été établi par EC en 1994 à partir des dépenses réelles de 1992-1993 déclarées dans la partie III du Budget des dépenses de 1994-1995. À l'époque, on avait estimé qu'un tarif horaire de 87 \$ était utilisé tellement rarement (seulement dans les cas de vente unique d'un produit ou d'un service) qu'il n'aurait pas été rentable d'effectuer un calcul détaillé du prix de revient.

La valeur monétaire des éléments intervenant dans l'établissement du tarif horaire de 87 \$ et du coefficient de coût indirect de 41,8 p. 100 n'est pas étayée par un détail des dépenses ministérielles et l'on ne dispose de données qu'à un niveau consolidé très supérieur. Ce faisant, nous n'avons pas été en mesure de déterminer si les éléments de coûts du modèle ou de la formule tiennent compte de tous les éléments de coûts actuels ou s'ils englobent des éléments qui ne sont plus pertinents.

Le taux horaire de 87 \$ et le coefficient de coût indirect de 41,8 p. 100, de même que les pourcentages correspondant aux divers avantages ont été établis en 1994 et sont encore utilisés aujourd'hui, malgré l'inflation, les changements intervenus dans les conventions collectives et dans la structure organisationnelle d'EC et du SMC et malgré la réduction de la taille des effectifs de la fonction publique au cours des dernières années.

La question 2 du sondage (annexe G) était la suivante : Ce produit ou service est-il vendu par d'autres organisations (institutions publiques ou établissements privés)? Dans l'affirmative par qui?

Cette question est liée à la question 4 : « À quoi le prix du produit ou du service correspond-t-il? (à la totalité du coût réel, à moins que le coût réel, à plus que le coût réel, au prix du marché) ».

Les politiques du gouvernement fédéral stipulent que les produits ou services vendus sur un marché libre ou concurrentiel (autrement dit, vendus par d'autres particuliers ou organisations) doivent l'être au prix du marché en sorte de n'avoir aucun effet (ni positif ni négatif) sur la concurrence. Le fait de vendre des produits sur un marché libre ou concurrentiel a une incidence directe sur la méthode d'imputation à utiliser. Ainsi, la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT précise que le gouvernement doit établir le prix de ses produits en fonction d'un recouvrement complet des coûts. Cependant, il ne doit pas exiger de prix qui empêcherait à quelqu'un de pénétrer sur le marché ou d'y demeurer.

Dans l'ensemble, les répondants ont indiqué que 19 produits (sur 40) sont vendus par d'autres, comme des distributeurs privés, mais que dans quatre cas seulement, les répondants exigent le prix du marché, un seul ayant indiqué que le prix était fondé sur la totalité des coûts en tenant compte des prix du marché. Deux répondants ont indiqué ne pas être certains si d'autres vendaient ou fournissaient le même produit ou service, mais qu'ils exigeaient tout de même le prix du marché.

Les employés du SMC qui s'occupent directement de l'établissement des coûts et des prix pour les produits et qui négocient des contrats nous ont indiqué qu'il est « extrêmement difficile de déterminer le prix du marché à cause des variantes dans les produits et du fait que, la plupart des tarifs étant négociés, on estime que les prix exigés correspondent à ceux du marché ».

Conclusion

Le tarif de 87 \$ et le coefficient de coût indirect de 41,8 p. 100, de même que le pourcentage correspondant aux avantages salariaux ne sont plus applicables en fonction de l'actuelle structure de coût.

Il apparaît, en outre, que l'on ne tient généralement pas compte des prix pratiqués sur le marché pour déterminer les tarifs à exiger, ce qui est contraire à la Politique sur les frais d'utilisation externe du gouvernement fédéral.

Recommandation # 2

- a) Afin de garantir le respect de la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT (recouvrement complet des coûts), le SMC devrait actualiser son modèle d'établissement des coûts en effectuant une analyse approfondie de ses prix de revient à partir de ses dépenses actuelles et de la structure du Ministère en sorte de déterminer le tarif, le coefficient de coût indirect et les pourcentages d'avantages salariaux appropriés. Ce modèle de calcul des prix de revient devrait être revu périodiquement et mis à jour dès qu'un changement important survient dans la structure organisationnelle du Ministère ou du SMC.

- b) Le SMC devrait effectuer une étude de marché afin de mieux comprendre les produits et les prix du secteur privé et s'assurer qu'il n'applique pas de prix susceptible d'empêcher des particuliers ou des organisations privées de pénétrer sur le marché ou d'y demeurer, cela conformément à la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT.

Réponse de la gestion

Contexte

Le SMC convient que le taux horaire et le multiplicateur des coûts sont dépassés. De plus, le SMC considère que dans certains cas, il serait plus juste d'utiliser le modèle du multiplicateur/de l'établissement du coût complet plutôt que d'avoir recours au taux horaire.

Il faudrait mettre en contexte la conclusion voulant que le SMC ne tienne pas compte des coûts du marché. En règle générale, le SMC connaît bien les capacités des entreprises météorologiques privées (grâce à sa participation aux travaux du comité du secteur privé de la SCMO, aux visites régionales rendues aux entreprises météorologiques privées, aux échanges réguliers avec ces dernières, etc.). Comme le SMC connaît bien ces entreprises, il sait souvent quels produits et services sont disponibles ailleurs. En règle générale, le SMC ne donnera aucun service déjà offert par une entreprise météorologique privée. Lorsque le SMC fournit un produit ou dispense un service, il arrive souvent que la nature du produit ou du service est tellement particulière qu'il est impossible d'en établir le taux du marché, car il n'y a aucun taux du marché.

Réponse

Le SMC est d'accord avec cette recommandation. Il était également question dans le Plan d'action pour le recouvrement des coûts de la nécessité de mettre à jour le multiplicateur et le taux horaire et de donner des conseils à savoir quand et comment les utiliser. L'analyse initiale de ces enjeux est déjà commencée. Cependant, il est important de se rappeler que le SMC choisit le multiplicateur et la formule d'établissement des coûts à partir des conseils donnés par le service des RHIS. Celui-ci devra faire preuve de leadership et donner de l'orientation pour trancher cette question. Il serait bon de mener une étude de base du marché, car elle fournirait des renseignements au SMC. Un organisme météorologique du secteur privé a déjà effectué diverses études, notamment une étude de base du potentiel des entreprises météorologiques privées au Canada.

Il faut se rappeler que le secteur privé hésite souvent à donner trop d'informations, y compris les prix standard (il fixera plutôt le prix en fonction de la négociation, de la stratégie d'entreprise, de la nature du produit et du service, etc.). De plus, les produits et services en question sont tellement uniques qu'il est habituellement difficile de trouver des éléments semblables sur le marché. Pour diverses raisons, il arrive souvent que des produits comparables ne sont pas disponibles dans le secteur privé.

Le SMC continuera de s'entretenir avec les entreprises privées, d'éviter toute concurrence et de se tenir au courant des capacités des entreprises dans le secteur privé. Aussi, le SMC cherchera à travailler en ce sens dans le cadre de ses activités de relations externes.

3.3 Application de la méthode de calcul des prix de revient

Objectif : *Évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent les mêmes méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation.*

Pour évaluer dans quelle mesure les régions et les unités à l'AC appliquent uniformément les méthodes de calcul des prix de revient et des frais d'utilisation, nous avons posé les questions suivantes dans le sondage.

Constats

La question 3 du sondage (annexe G) était la suivante : Comment le prix de ce produit ou service a-t-il été établi? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.)

La question 4 du sondage (annexe G) était la suivante : À quoi le prix du produit ou du service correspond-t-il? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.)

Le **tableau 2** présente des résultats indiquant qu'il n'y a pas d'uniformité dans l'approche utilisée afin de déterminer le prix des produits.

Tableau 2

Groupe de produit	Élément	Réponses	Ce produit ou service est-il vendu par d'autres organisations (institutions publiques ou établissements privés)? Dans l'affirmative par qui? (marché libre) (Q2)	Comment le prix de ce produit ou service a-t-il été établi? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.) (Q3)	À quoi le prix du produit ou du service correspond-t-il? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.) (Q4)	Autres remarques
Groupe de produit 1000, « Services techniques, scientifiques et professionnels »	Services de conseils/Autres	7 sur 7 (un participant n'a pas répondu et un autre a envoyé deux réponses)	3 sur 7 ont indiqué que le produit est également vendu sur le marché libre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux (2) – tarif horaire de base ▪ Deux (2) – selon prix de revient calculé ▪ Un (1) – selon un prix de revient calculé et un tarif horaire de base ▪ Un (1) – prix unitaire ▪ Un (1) – selon des frais annuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux (2) – recouvrement complet des coûts ▪ Trois (3) n'ont pas répondu à la question ▪ Un (1) – inférieur au coût complet ▪ Un (1) a répondu qu'il n'était pas certain si le tarif de 87 \$/heure correspond à un recouvrement complet des coûts ou s'il est inférieur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Six (6) ont répondu qu'ils appliquent le tarif de 87 \$/heure ▪ Un (1) a également indiqué qu'il applique le tarif de 47 \$/heure pour les autres ministères fédéraux
	Analyse	1 sur 1		Prix de revient calculé	Recouvrement complet des coûts	
	Documentation	0 sur 1		Pas de réponse fournie	Pas de réponse fournie	
	Services de laboratoire – Analyse d'échantillon	1 sur 1		Tarif unitaire	Moins que le recouvrement complet	
	Recherche et développement	0 sur 1		Pas de réponse fournie	Pas de réponse fournie	
	Soutien opérationnel	1 sur 1		Tarif horaire	Pas de réponse	87 \$/heure
Groupe de produit 1100 – « Services de glaciologie »	Images	1 sur 1		Tarif unitaire	Prix du marché	87 \$/heure
Groupe de produit 1200 – « Prévisions météorologiques »	Prévisions météorologiques quotidiennes	5 sur 5	Les 5 répondants ont indiqué que le produit est également vendu sur le marché libre	<ul style="list-style-type: none"> Deux (2) – selon prix de revient calculé Un (1) – tarif unitaire Un (1) – tarif unitaire, tarif horaire et selon prix de revient calculé Un (1) – prix unitaire et tarif horaire 		Deux (2) appliquent le tarif horaire de 87 \$ et un applique également un prix unitaire de 25 \$
	Prévisions d'aérodrome	1 sur 1		Tarif calculé	Recouvrement complet	Application de la méthode de calcul des coûts CPA
	Prévision spéciale CMC	1 sur 1		Prix unitaire	Pas certain	

Groupe de produit	Élément	Réponses	Ce produit ou service est-il vendu par d'autres organisations (institutions publiques ou établissements privés)? Dans l'affirmative par qui? (marché libre) (Q2)	Comment le prix de ce produit ou service a-t-il été établi? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.) (Q3)	À quoi le prix du produit ou du service correspond-t-il? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.) (Q4)	Autres remarques
	Prévision aux points de grille	1 sur 1		Prix unitaire	Pas certain s'il s'agit d'un recouvrement complet	
Groupe de produit 1300 – « Données météorologiques en temps réel »	Données radar	7 sur 7		Quatre (4) – tarif calculé Trois (3) – prix unitaire	Un (1) – prix du marché Quatre (4) – recouvrement complet des coûts Deux (2) – pas certain	Un (1) applique le prix unitaire selon un tarif normalisé
	Observations météorologiques	5 sur 5		Trois (3) – tarif calculé Deux (2) – aucune réponse fournie	Deux (2) – prix du marché Un (1) – recouvrement complet des coûts	
	Données alphanumériques	1 sur 1		Pas de réponse fournie à cette question	Pas de réponse fournie à cette question	
Groupe de produit 1500 – « Produits climatiques »	Sommaires mensuels	5 sur 5		Un (1) – tarif calculé Deux (2) – prix unitaire Un (1) – prix unitaire et tarif horaire Un – « S/O – ne vend pas »	Trois (3) – recouvrement complet des coûts Un (1) – recouvrement complet des coûts (prix national) et moins que le recouvrement complet Un (1) – Pas de réponse fournie	Trois (3) appliquent le tarif horaire de 87 \$
Groupe de produit 1600 – « Télécommunications et matériel »	Frais de communication	1 sur 1		Tarif unitaire	Recouvrement complet des coûts	
	SIGL alpha	1 sur 1		Tarif unitaire	Pas de réponse	
Groupe de produit 1800 – « Médias »	Services de données/de graphisme	6 sur 5 (RPY a donné deux réponses)		Deux (2) – tarif unitaire Trois (3) – tarif calculé Un (1) – tarif horaire	Deux (2) – prix du marché Deux (2) – moins que le recouvrement complet des coûts Deux (2) – recouvrement complet des coûts	

La question 5 du sondage (annexe G) était la suivante : Comment le prix a-t-il été établi – De quels éléments du coût a-t-on tenu compte pour déterminer le prix du produit ou du service?

À cause des différences de définition données pour des produits semblables, aucune des réponses fournies à cette question n'était identique, ce qui a donné lieu à une quarantaine de scénarios différents. Le seul aspect commun est celui des services de conseils qui sont généralement facturés d'après le tarif horaire préétabli de 87 \$. Les autres réponses faisaient état de méthodes de calcul du prix ou d'éléments de coûts, comme :

- un prix national préétabli
- les salaires (temps nécessaire)
- des coefficients salariaux
- du matériel informatique
- le coût des communications téléphoniques
- une estimation du temps moyen de prestation du service
- un soutien d'information
- le coût des immobilisations
- le coût de développement et d'entretien des systèmes
- les coûts des contrats donnés à l'externe
- un soutien à l'information
- des lignes directrices sur les prix en électronique pour saisir les tarifs des matériels et des logiciels ainsi que des services de télécommunication
- les coûts de déplacement
- la valeur du marché
- les coûts de prestation
- les coûts de recherche

Un répondant a indiqué qu'il ne savait pas exactement comment le prix était établi : « pour la plupart des clients, il est fondé sur ce qui s'est fait dans le passé; on ne sait pas exactement à quoi correspond le premier modèle d'établissement des coûts ».

Un autre répondant a précisé qu'il appliquait un « modèle de calcul du prix de revient pour chaque activité pour déterminer les coûts de toutes les ressources pertinentes. Ces coûts sont ensuite affectés aux différentes activités visant à servir les clients. Les efforts investis pour chaque activité sont ensuite répartis, selon la charge de travail relative, entre les divers produits et services offerts au MDN. Tous les coûts afférents aux ressources et tous les niveaux d'activité font l'objet d'une moyenne en fonction du total annuel pour chaque produit. Ainsi, le prix de chaque analyse et prévision du trafic (TAF) est fonction de l'effort total qu'exige ce genre de service pour toute une année ».

Un autre a répondu que son service s'était doté de ses propres directives en matière d'établissement des prix.

La majorité des répondants utilise les pourcentages d'avantages salariaux préétablis par EC de même que le coefficient de frais généraux, ce qui prouve que tous connaissent le modèle de calcul des prix de revient d'EC.

La question 6 du sondage (annexe G) était la suivante : Quels coûts directs ont été associés à la production du produit ou du service (pour une rémunération, préciser le poste concerné, le salaire et le temps passé)?

Pour les Services de conseils, les répondants, soit n'ont pas répondu à la question parce qu'ils avaient indiqué plus tôt qu'ils appliquent le tarif horaire standard/national de 87 \$, soit

ont cité ce prix. L'un d'eux, toutefois, a précisé que les coûts directs correspondent aux salaires, aux frais de téléphone, au matériel/logiciel informatique, au temps passé avec les clients pour établir ou administrer les contrats et au temps de préparation des factures.

Les répondants ont fourni des réponses variées pour les 17 autres produits visés par le sondage. Les coûts directs mentionnés dans les réponses à cette question sont semblables à ceux donnés en réponse à la question 5. Les coûts directs communs sont les suivants :

- Main-d'œuvre/salaires (coût direct mentionné par tous)
- Développement des produits
- Salaire correspondant au développement et à l'administration des sites Internet
- Matériel informatique
- Soutien TI
- Recherche et développement
- Coût des sous-traitants

La question 7 du sondage (annexe G) était la suivante : Comment les coûts indirects ont-ils été établis?

Tableau 3

Groupe de produit	Élément	Réponses	Méthode utilisée
Groupe de produit 1000, « Services techniques, scientifiques et professionnels »	Services de conseils/Autres	7 sur 7 (un participant n'a pas répondu et un autre a envoyé deux réponses)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un (1) a indiqué que c'est le budget principal des dépenses de 1993 qui est utilisé ▪ Un (1) a répondu que son service estime les coûts indirects ▪ Deux (2) n'ont pas répondu à la question ▪ Un (1) a répondu que son service applique le coefficient multiplicateur national ▪ Deux (2) ont indiqué que les coûts directs sont inclus dans le tarif de 87 \$/heure
	Analyse	1 sur 1	Applique le coefficient multiplicateur national
	Documentation	0 sur 1	S/O – aucun sondage reçu
	Services de laboratoire – Analyse d'échantillon	1 sur 1	Pas de réponse fournie
	Recherche et développement	0 sur 1	S/O – aucun sondage reçu
Groupe de produit 1100 – « Services de glaciologie »	Soutien opérationnel	1 sur 1	Pas de réponse fournie
	Imagerie	1 sur 1	Inclus dans le tarif de 87 \$/heure
Groupe de produit 1200 – « Prévisions météorologiques »	Prévisions météorologiques quotidiennes	5 sur 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un (1) a indiqué que c'est le budget principal des dépenses de 1993 qui est utilisé ▪ Deux (2) ont répondu que leur service applique le coefficient multiplicateur national ▪ Un (1) a répondu que les coûts indirects sont inclus dans le tarif horaire de 87 \$ ▪ Un (1) a répondu : « en général, je dirais qu'ils ne sont pas déterminés »
	Prévisions d'aérodrome	1 sur 1	Applique le modèle d'établissement des coûts fondé sur l'activité
	Prévision spéciale CMC	1 sur 1	Pas de réponse fournie
	Prévision aux points de grille	1 sur 1	Pas de réponse fournie

Groupe de produit	Élément	Réponses	Méthode utilisée
Groupe de produit 1300 – « Données météorologiques en temps réel »	Données radar	7 sur 7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trois (3) ont répondu que leur service applique le coefficient multiplicateur national ▪ Un (1) a précisé que ce n'était pas déterminé parce que son service facture des frais préétablis ▪ Un (1) a répondu que ce n'était pas déterminé parce que son service facture le prix du marché ▪ Un (1) « ne sait pas » ▪ Un (1) n'a pas répondu à la question
	Observations météorologiques	5 sur 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un (1) a répondu que ce n'était pas déterminé parce que son service facture le prix du marché ▪ Un (1) a répondu « S/O » ▪ Un (1) a répondu – Selon les lignes directrices de tarification électronique ▪ Deux (2) n'ont pas répondu à la question
	Données alphanumériques	1 sur 1	Pas de réponse fournie
Groupe de produit 1500 – « Produits climatiques »	Sommaires mensuels	5 sur 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un (1) a indiqué que c'est le budget principal des dépenses de 1993 qui est utilisé ▪ Deux (2) ont répondu que leur service utilise le coefficient multiplicateur national ▪ Un (1) a répondu : coûts des permis/licences et des transmissions électroniques ▪ Un (1) ne « vend » plus ce produit
Groupe de produit 1600 – « Télécommunications et matériel »	Frais de communication	1 sur 1	Applique un tarif préétabli
	SIGL alpha	1 sur 1	Pas de réponse fournie
Groupe de produit 1800 – « Médias »	Services de données/de graphisme	6 sur 5 (RPY a donné deux réponses)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un (1) a répondu les coûts de main-d'œuvre ▪ Un (1) a répondu que les coûts spécifiques sont déterminés ▪ Un (1) a répondu que son service applique le coefficient multiplicateur national ▪ Un (1) a répondu : « ne sait pas » ▪ Un (1) a répondu : 42 p. 100 de coût direct plus 15 p. 100 de frais de gestion et de supervision ▪ Un (1) a répondu : « non déterminé »

La majorité des répondants a indiqué que, soit les coûts indirects sont déterminés par application du coefficient multiplicateur national, soit ils sont inclus dans un tarif prédéterminé.

D'après les réponses aux questions 3 à 7, les personnes sondées travaillant dans un service à la clientèle ont toutes fait état de leur propre méthode pour déterminer les prix facturés. Dans la plupart des cas, les répondants ont mentionné, soit le prix prédéterminé qui obéit à la politique d'imputation d'EC (coûts directs [salaire plus pourcentage] augmentés des coûts indirects obtenus par application du coefficient multiplicateur), soit le tarif horaire prédéterminé de 87 \$. Les autres effectuent leurs propres analyses de coûts en vue de déterminer les prix à imposer. Une région s'est même dotée de ses propres lignes directrices en matière de tarification (octobre 2000).

Beaucoup de répondants ont indiqué qu'ils appliquent la méthode du recouvrement complet des coûts, mais ils ne sont pas vraiment certains si les coûts directs et indirects sont retracés et quelques-uns sont allés jusqu'à préciser qu'ils étaient au courant que la formule appliquée et le tarif horaire de 87 \$ étaient fondés sur des coûts de 1993 et que, par conséquent, ils n'étaient plus pertinents.

Remarque : Les résultats à la question 8, qui est liée au quatrième objectif du projet traité à la section 3.4, sont commentés dans cette même section.

La question 9 du sondage (annexe G) était la suivante : Connaissez-vous les méthodes, formules ou politiques de calcul du prix de revient (O/N)? Dans l'affirmative, veuillez en donner la liste.

La question 10 du sondage (annexe G) était la suivante : À quelle fréquence utilisez-vous ou consultez-vous les méthodes, formules ou politiques de calcul du prix de revient (Systématiquement, parfois, jamais ou « sans objet » [S/O])

Sur les 13 questionnaires reçus :

O = Oui

T = Toujours

N = Non

P = Parfois ou en général

Tableau 4

Question 9	Question 10
O/O/O	P/P/P
O/O/O	P/N/T
O/N/N	T/N/N
O/N/O	T/N/P
O/O/O	P/P/P – sur réception d'une demande
O/O/O	O/P/P
N/N/N	N/N/N
O/O/O	T/P/T
O/O/O	T/T/T
N/N/O	N/N/O
N/N/N	N/N/N
Pas de réponse	Pas du tout
N/O (désuet)/O	N/N/P

Les réponses relatives à la connaissance des méthodes, des formules et des politiques de calcul de prix de revient en vigueur à EC, et de leur utilisation, varient selon les régions et les unités de l'AC.

Conclusion

Tout le monde, dans les régions et à l'AC, n'interprète pas de la même façon les politiques et les pratiques de calcul des prix de revient et d'imputation des frais d'utilisation, si bien que celles-ci ne sont pas uniformément appliquées.

En général, les gens connaissent à peu près les méthodes, les formules et les politiques et ils les utilisent, mais il semble régner une certaine confusion quant aux situations dans lesquelles il faut appliquer la formule, le tarif horaire de 87 \$, le prix du marché ou le recouvrement complet des coûts afin de respecter les politiques de calcul des prix de revient d'EC et du SCT.

Recommandation # 3

- a) En relation avec les recommandations des sections 3.1 et 3.2, le SMC devrait transmettre le modèle révisé d'établissement des prix à tout le personnel qui participe à la tarification des produits.
- b) Pour garantir l'uniformité d'application du nouveau modèle de facturation des frais d'utilisation externe, le SMC devrait effectuer des visites périodiques des différents services.

Réponse de la gestion

Contexte

Le SMC convient qu'il y a une certaine confusion au sujet de la façon et des circonstances dans lesquelles les diverses méthodes d'établissement des coûts devraient être utilisées ou mises en application.

Réponse

Parallèlement aux réponses données aux paragraphes 3.1 et 3.2, le SMC convient que quiconque établit le prix des produits devrait être informé des modèles d'établissement des prix mis à jour. Une fois que les décisions finales auront été prises au sujet de ces éléments (c.-à-d. les modèles de répertoire et d'établissement des coûts), le SMC pourra faire part des modèles d'établissement des prix mis à jour. À cette fin, il aura recours à ses voies de communications habituelles telles que le Comité des services. Le SMC pourrait envisager d'autres options de communication et de mise en œuvre telles qu'un sous-comité du Comité des services qui se concentrerait sur le recouvrement des coûts ou les visites effectuées dans les bureaux régionaux et la formation qui y est donnée, ou les deux à la fois.

Toutefois, le SMC a besoin des conseils des RHIS pour atteindre cet objectif. Par ailleurs, les conseillers en gestion financière et les employés chargés des finances qui travaillent dans les bureaux régionaux et à l'Administration centrale ont un rôle à jouer à ce niveau (ces personnes relèvent du service des finances d'EC et non du SMC).

Par ailleurs, le SMC convient que le modèle de facturation devra être mis en application de façon uniforme. Le SMC étudiera les diverses possibilités de se rendre périodiquement sur place pour suivre de près la mise en application du modèle. Toutefois, ce contrôle serait effectué dans la mesure où le permet le leadership fonctionnel dont il est question dans le cadre de gestion d'EC. Il appartient aux gestionnaires régionaux de s'assurer qu'ils se conforment aux divers modèles. Le SMC se tournerait vers les employés d'EC chargés des finances et de la vérification pour aider à suivre de près les modèles pertinents.

3.4 **Éléments de coûts intervenant dans les pratiques d'imputation des frais d'utilisation**

Objectif : *Déterminer si tous les éléments de coûts sont pris en compte dans la méthodologie (ou le modèle) de calcul des prix de revient.*

Constats

La politique du SMC, en matière d'imputation des frais d'utilisation externe, comprend une formule de détermination des prix des produits et des services qui englobe des éléments préétablis de coûts directs et indirects.

D'après les échanges que nous avons eus avec les Services de conseils en gestion financière, nous avons déterminé que le SMC n'utilise pas de système de consignation du temps en ligne pour assurer un suivi du nombre d'heure que les employés passent à élaborer un produit particulier ou à offrir un service donné, en sorte que le SMC n'applique pas régulièrement la méthode de comptabilité par activité (CPA). Toutefois, la CPA est utilisée dans le cas des contrats importants comme ceux du MDN et de la GCC. La CPA n'est pas directement liée aux systèmes financiers principaux et elle est alimentée par les données déterminées sur le moment.

Ce sont essentiellement les contacts régionaux qu'on nous a désignés qui se chargent de l'imputation des frais pour les produits et les services, avec l'appui du personnel régional des services financiers.

La question 8 du sondage (annexe G) était la suivante : a) Prenez-vous note et assurez-vous un suivi des coûts de vos produits et services? Dans l'affirmative, comment vous y prenez-vous et quel système utilisez-vous pour ce faire à l'interne? b) Assurez-vous un suivi des dépenses effectives associées à la production du produit ou à la prestation du service? Dans l'affirmative, que faites-vous? c) Effectuez-vous une ventilation ou un partage des recettes? Dans l'affirmative, veuillez expliquer.

Sur les 13 personnes qui ont renvoyé leurs questionnaires :

- Dix (10) ont répondu qu'elles ne documentent pas leurs coûts, qu'elles n'effectuent pas de suivi de ces coûts et qu'elles ne retracent pas non plus les dépenses réelles associées à la production d'un produit ou à la prestation d'un service. Trois des répondants ont indiqué qu'ils estiment les coûts en question.
- Deux (2) ont répondu qu'elles documentent leurs coûts, qu'elles effectuent un suivi de ces coûts, mais qu'elles ne retracent pas les dépenses réelles associées à la production d'un produit ou à la prestation d'un service, en fonction des méthodes qu'elles utilisent, comme des tableurs en Excel.
- Une (1) a répondu que son service met à jour le modèle d'établissement du prix de revient fondé sur les activités tous les trois ou quatre ans, à partir des dépenses réelles, mais qu'il ne documente pas officiellement les coûts et qu'il n'assure pas non plus de suivi, et qu'il ne suit pas non plus les dépenses réelles associées à la production d'un produit ou à la prestation d'un service.
- Huit (8) ont répondu qu'elles ventilent ou partagent certaines recettes, les sept (7) autres ayant indiqué qu'elles ne le font pas.

Les résultats à la question 8 indiquent qu'il n'existe pas de méthode officielle de suivi des coûts, par activité ou par produit. Certains répondants ont précisé qu'ils tiennent des tableurs en Excel pour effectuer un suivi des coûts, d'autres ayant déclaré qu'ils n'assurent aucun suivi des coûts. En règle générale, les prix sont fixés de façon estimative.

Conclusion

Le modèle d'établissement des prix du SMC inclut des éléments de coûts directs et indirects, mais comme il n'existe pas de système de consignation du temps ni de système de calcul détaillé des prix de revient, il est difficile pour qui que ce soit de déterminer les coûts directs exacts.

Comme il n'existe aucun système officiel de documentation et de suivi des coûts, il est impossible de déterminer si tous les facteurs coûts sont effectivement inclus. Il n'est pas possible de confirmer que le recouvrement des coûts est complet dès lors qu'il n'est pas possible de pleinement évaluer ces coûts.

Recommandation # 4

Le SMC devrait envisager de mettre en œuvre un système de calcul des prix de revient afin d'assurer un suivi des coûts des activités par produit ou par service, à condition que cela soit rentable.

Réponse de la gestion

Contexte

De façon générale, le SMC est d'accord avec les constatations et les conclusions reliées au présent objectif. Le modèle et les méthodes d'établissement des coûts englobent les composantes normalisées des coûts directs et indirects. Les calculs du temps et l'établissement détaillé des coûts sont suivis officieusement. Il n'y a aucun mécanisme ou système officiel de suivi.

Réponse

Le SMC possède une vaste expérience de la comptabilité par activités parce qu'il a signé d'importants contrats avec le MDN et la GCC, entre autres. La DGSCP du SMC et les conseillers en gestion financière détermineront dans quelle mesure il est possible d'avoir recours à la comptabilité par activités, et ils examineront diverses options en vue de systèmes d'analyse des coûts. Cependant, une grande quantité de ces produits et services sont passablement minimes (valeur financière), et il se peut qu'il ne soit pas rentable d'avoir recours à des systèmes d'analyse approfondie.

3.5 Politique d'imputation des frais d'utilisation de SMC

Objectif : Déterminer si le SMC respecte les politiques sur les frais d'utilisation externe du Ministère et du SCT.

Remarque : Le sondage ne comportait aucune question destinée à évaluer la méthodologie employée. Cet objectif était fondé sur une évaluation professionnelle de l'interprétation que RCGT avait donnée des politiques de SMC et du SCT ainsi que des politiques, pratiques et procédures gouvernementales d'établissement des prix de revient, par rapport aux politiques du SCT.

Constats

Le SMC s'appuie sur plusieurs documents qui détaillent ses politiques en matière de frais d'utilisation externe. Le principal document est intitulé « Recouvrement des coûts pour les services à valeur ajoutée du SMC – Orientation stratégique et principes ». Il s'agit de la dernière orientation politique approuvée le 9 décembre 2003. Cependant, à la suite de notre analyse initiale, nous (RCGT) avons appris que le document était considéré comme une ébauche seulement, PME ayant demandé à ce qu'on y apporte des changements. À l'annexe 1 de ce document (contexte politique), on apprend que les politiques et les documents suivants dressent le contexte dans lequel s'inscrivent le document stratégique et les activités de recouvrement de coûts de SMC :

1. Loi sur l'administration financière (LAF); manuels du Conseil du Trésor, gestion et contrôle des programmes (1995)
2. Cadre du SMC pour le recouvrement des coûts et l'application des frais d'utilisation (1999)
3. Environnement Canada. Travailler avec les autres : Politique relative aux revenus et aux accords de collaboration. Cadre financier et administratif relatif aux frais d'utilisation. Modalités de collaboration et licence de propriété intellectuelle (2000)
4. SMC – Plan de recouvrement des coûts (2001) – à remarquer que nous avons appris que ce document n'a pas encore été approuvé.
5. Politique sur les frais d'utilisation externe du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (2003).

Le plan de recouvrement des coûts du SMC (2001) est fondé sur la politique sur le recouvrement des coûts et la tarification du SCT en vigueur à l'époque.

Dans son « Recouvrement des coûts pour les services à valeur ajoutée du SMC – Orientation stratégique et principes », le SMC indique que la politique du SCT sur les frais d'utilisation externe prévoit des exceptions pour la plupart des activités du SMC qui font l'objet du recouvrement des coûts. Dans cette politique du SCT, il est notamment précisé que les lignes directrices sur la tarification ne s'applique pas aux contrats productifs officiellement négociés et signés avec des parties externes, tant que le contrat vise une relation particulière, unique, plutôt qu'une transaction courante du type de celles qui sont largement accessibles par les usagers sur demande. Cependant, à l'occasion d'entretiens avec les employés du SMC qui participent directement à la négociation des contrats, ceux-ci nous ont précisé qu'ils s'appuient sur la politique.

Le plan de recouvrement des coûts du SMC indique qu'en 2001-2002, sur quelque 74 millions de dollars de recettes réalisées grâce au recouvrement des coûts, près de 60,7 millions, soit 85 p. 100, proviennent de contrats et d'ententes d'envergure négociés avec des organismes à bénéficiaire unique. Cela revient à dire que quelque 13,3 millions de dollars, soit 15 p. 100, des recettes proviennent de petites ententes négociées et de certaines transactions courantes auxquelles les usagers ont largement accès sur demande et qui sont sujettes à la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT.

Pour ce qui est des transactions de routine largement mises à la disposition des usagers sur demande, la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT précise que les frais établis doivent être, soit fondés sur un recouvrement complet des coûts, soit fonction des prix du marché.

Les « Exigences particulières » de la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT précisent ce qui suit : « Pour faire la preuve d'une saine gestion et démontrer la responsabilisation en ce qui a trait à l'imposition de frais d'utilisation externe, les ministères doivent [...] surveiller la mise en œuvre de la politique à l'échelle du ministère ».

Conclusion

Le SMC a l'intention de se plier aux politiques d'EC et du SCT dans la mesure du possible. Toutefois, à cause d'un manque de données sur le calcul des prix de revient, comme nous l'avons vu à la section 3.4, il n'est pas possible de déterminer et de vérifier s'il y a eu ou non recouvrement complet des coûts, sans compter que les prix du marché ne sont pas toujours pris en compte. Ce faisant, le SMC ne se conforme pas à la Politique sur les frais d'utilisation externe du SCT.

Tout au long de la vérification, nous avons constaté l'existence de nombreux documents qui encadrent les pratiques et les procédures de calcul des prix de revient. Cependant, il n'existe pas de politique véritablement inclusive connue par tout le monde et que tout le monde peut suivre.

Recommandation # 5

- a) Le SMC devrait veiller au respect des politiques d'EC et du SCT sur les frais d'utilisation externe.
- b) Le SMC devrait effectuer des visites périodiques sur place, dans les régions et dans les unités de l'AC, afin de contrôler la mise en œuvre de ces politiques.
- c) Le SMC devrait élaborer et diffuser une politique globale sur les frais d'utilisation externe.

Réponse de la gestion

Contexte

Le SMC cherche toujours à faire en sorte qu'il respecte à fond toutes les politiques pertinentes du Ministère et du SCT. Comme il a déjà été mentionné, la politique du SCT s'applique à un nombre relativement restreint de produits et services faisant l'objet d'un recouvrement des coûts (c.-à-d. que la plupart des produits et services découlent de marchés négociés). Lorsque la politique du SCT s'applique, le SMC fait tout en son possible pour la respecter. De plus, même lorsque la politique ne s'applique pas directement, le SMC fait tout en son pouvoir pour en respecter l'esprit.

Réponse

Le SMC continuera de s'efforcer de respecter pleinement toutes les politiques qui s'appliquent. Qui plus est, même lorsque la politique du SCT ne s'applique pas, le SMC continuera d'en respecter l'intention. En mettant en application les recommandations précédentes (p. ex. mettre à jour les modèles d'établissement des coûts), le SMC s'assurera encore une fois qu'il respecte pleinement les politiques pertinentes. Cependant, les RHIS devra faire preuve de leadership lorsqu'il faudra clarifier et mettre à jour toutes les politiques de recouvrement des coûts pertinentes d'EC qui sont périmées. De plus, le SMC aura besoin des RHIS pour clarifier la position du SCT et les événements qui surviennent par rapport au recouvrement des coûts.

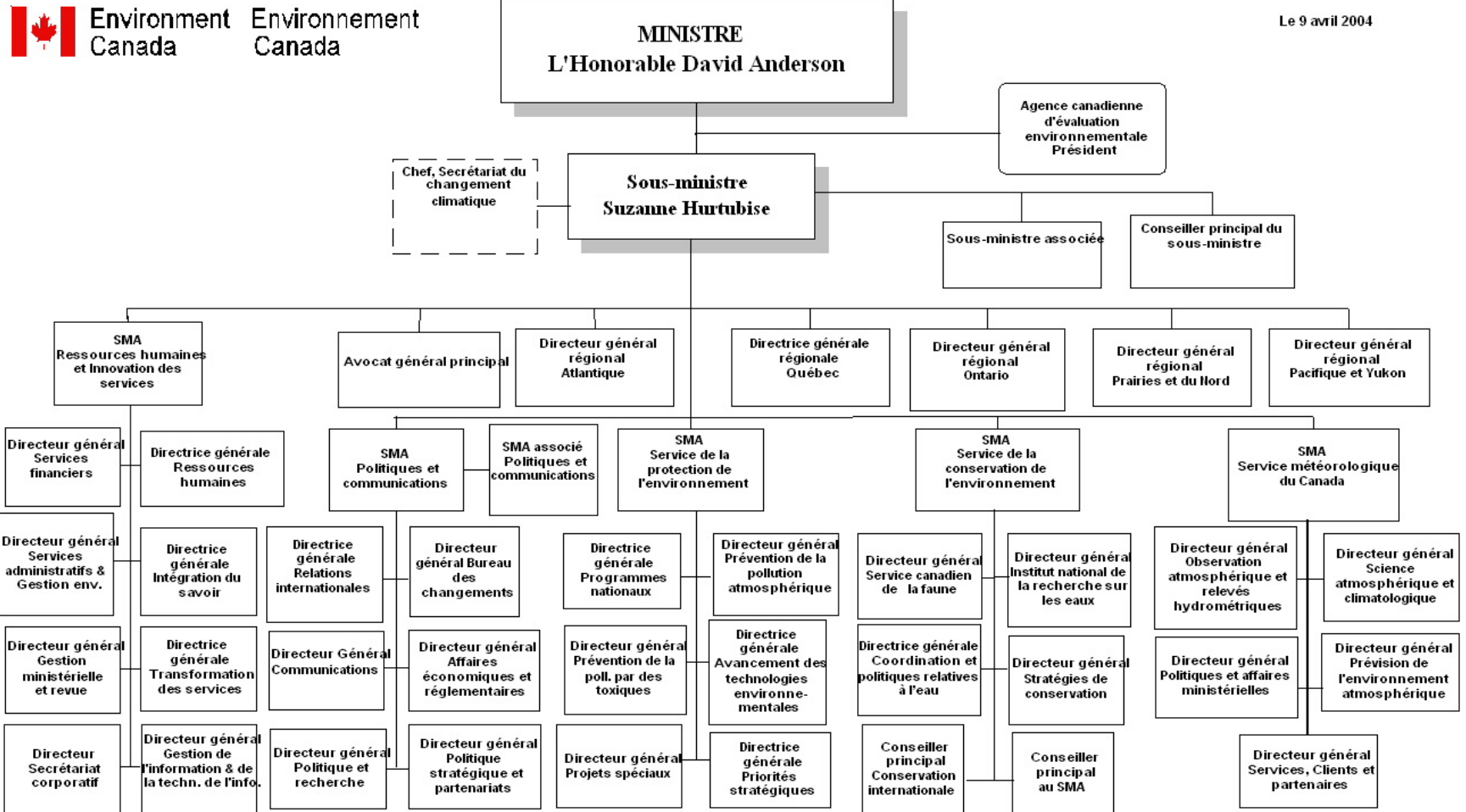
Comme ce fut le cas pour les recommandations précédentes, le SMC continuera d'avoir recours à ses structures et mécanismes en place (p. ex. le Comité des services et le Comité de gestion des opérations) pour faire part des politiques, de l'évolution de la situation et de la mise en œuvre du suivi. Cependant, le SMC devra clarifier quelles sont les responsabilités des gestionnaires des bureaux régionaux et des autres services du Ministère (p. ex. finances, vérification, DGGMR, etc.) en matière de suivis et d'assurance de la conformité.

Le SMC convient qu'une politique globale sur les frais d'utilisation externe serait utile. Des principes, des politiques, un cadre et un plan d'action pour le recouvrement des coûts ont déjà été élaborés avant la vérification. Ces éléments peuvent être à la base de la dite politique globale.

4.0 Décision du comité ministériel de la vérification et l'évaluation

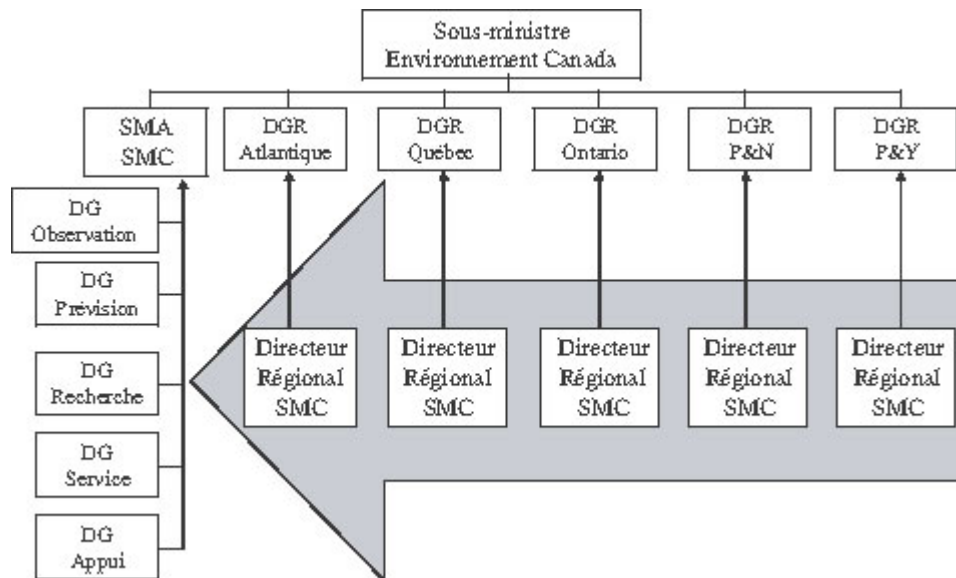
Le comité ministériel de la vérification et l'évaluation a demandé que le Sous-ministre adjoint - Service météorologique du Canada fournisse au comité exécutif de gestion un rapport décrivant ce qui a été fait.

Annexe A – Organigramme d'Environnement Canada



Annexe B – Matrice organisationnelle

EC et le SMC fonctionnent suivant une « structure de matrice organisationnelle ».



Annexe C – Documents examinés

- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) Politique sur les frais d'utilisation externe, 12 août 2003
- Guide pour l'établissement des coûts des extrants au gouvernement du Canada, SCT (février 1989)
- Politique sur les imputations interministérielles et les virements entre crédit, SCT
- Cadre de recouvrement des coûts et d'imputation des frais d'utilisation du SMC-PME – Annexe A, 10 septembre 1999
- Plan de recouvrement des coûts du SMC (ébauche – 10 octobre 2001) – pas encore approuvé en date du 9 janvier 2004
- Recouvrement des coûts pour les services à valeur ajoutée du SMC – Orientation stratégique et principes : toute dernière orientation en matière de politique approuvée par la table PME le 9 décembre 2003
- Développement du secteur privé – Plan d'action relatif au recouvrement des coûts du SMC
- Jeu d'acétates concernant les développements du secteur privé dans le cas du SMC – Plan d'action de recouvrement des coûts du SMC (PME, présenté à Ottawa en décembre 2003)
- Modèle de calcul du prix de revient complet au SEA – préparé pour le SMC (qui s'appelait à l'époque le SEA) en 1993-1994 – mis à jour en 1997
- Note de service de Pat Wirth du 18 juin 1997 sur les calculs révisés des frais généraux et sur une présentation du processus d'établissement des prix de revient
- Coefficient multiplicateur d'Environnement Canada, pratique de commercialisation et de gestion, 1er mars 1998
- Outils du SMC – Modèle de calcul du prix de revient assorti d'exemples
- Manuel des directives financières d'EC, chapitre 12 : Groupes de produits/produits (1er avril 2000)
- Sommaire des activités de recouvrement des coûts du SMC – Liste non officielle des activités d'inventaire et de vente
- Liste de produits – Rapport sur les services commerciaux du SMC, 2002-2003 (produits et services)
- Rapports Excel téléchargés du système financier pour l'exercice financier 2002-2003, par organisation
- Produits et services offerts et facturés, d'après la liste des produits du chapitre 12
- Site Internet d'EC et du SMC

Annexe D – Liste des personnes sondées

1. Liste des premiers contacts fournis par le client :

Contacts**Régions**

Région de l'Atlantique
Andy George, gestionnaire, Service à la clientèle

Région du Québec
Jean Pierre Bernard, gestionnaire, Clients et partenaires

Région de l'Ontario
Rick Risbey, gestionnaire, Service à la clientèle

Région des Prairies et du Nord
Bill Hartman, gestionnaire, Services commerciaux

Région du Pacifique et du Yukon
Bryan Jensen, gestionnaire, Services commerciaux

**Contact en finances,
SMC F et A**

Région de l'Atlantique
Jeff Pottie

Région du Québec
Rosette Habak

Région de l'Ontario
Doris Fox/Linda Maguire

Région des Prairies et du Nord
Janet Prasiazuik

Région du Pacifique et du Yukon
Trish Sweet

Organisations à l'Administration centrale

Direction générale de l'observation atmosphérique et des
relevés hydrométriques (DGOARH)
Robert Morris, chef, Archives nationales et gestion de
l'information

DGOARH
Lynn Traves Metcalf

Services, Direction générale clients et partenaires
(DGSCP)
Barry Green, chef, Service développement et relations
avec la clientèle

DGSCP
Andrée Desormeaux

Direction générale des sciences atmosphériques et
climatiques (DGSAC)
Michel Beland, directeur général, DGSAC

DGSAC
Louis Grittani

Direction générale de la prévision de l'environnement
atmosphérique (DGPEA)
Rick Jones, chef, Planification, mesure du rendement et
rendement et mesures externes

AEPD
Frank Coronati

2. DGSAC a distribué le questionnaire aux neuf personnes suivantes :

- a) Edmond Wu, Ontario
- b) Darrell Ernst, Ontario
- c) Jeff Brook, Ontario
- d) Doug Worthy, Ontario
- e) Jim Abraham, Dartmouth
- f) Howard Barker, Ontario
- g) Walter Strapp, Ontario
- h) Hal Ritchie, Dartmouth
- i) Gilbert Brunet

Avec copies conformes aux **deux personnes suivantes :**

- j) Maryse Ferland – ARD
- k) Krina Patel, Ontario

3. DGPEA a distribué le questionnaire aux deux personnes suivantes :

- l) Pierre Dubreuil
- m) Peter Chen

Voir l'**annexe E** qui présente un récapitulatif des réponses reçues.

Annexe E – Récapitulatif des questionnaires envoyés et reçus

Environnement Canada – Service météorologique du Canada		Régions										AC																																		
Récapitulatif des questionnaires envoyés et des réponses reçues		Atlantique					Québec					Ontario					RPN					RPY					DGOARH					DGSCP					DGSAC					DGPEA				
Groupe de produit	Élément	S2	R1	S2	R1	S3	R1	S2	R1	S2	R1	S2	R1	S2	R1	S2	R3	S2	ECS9	R3	S2	ECS2	1																							
		Groupe de produit 1000, « Services techniques, scientifiques et professionnels »	Services de conseils/Autres	X	√	X	√	X	√	X	√	X	partiel					X	PR	X	√	√																								
	Analyse													X	√																															
	Documentation																	X	PR																											
	Services de laboratoire – Analyse d'échantillon																	X	√																											
	Recherche et développement																	X	PR																											
	Soutien opérationnel																				X	√																								
Groupe de produit 1100 – « Services de glaciologie »	Imagerie															X	√																													
Groupe de produit 1200 – « Prévisions météorologiques »	Prévisions météorologiques quotidiennes	X	√	X	√	X	√	X	√	X	√																																			
	Prévisions d'aérodrome															X	√																													
	Prévision spéciale de CMC																				X	√																								
	Prévision aux points de grille																				X	√																								
Groupe de produit 1300 –	Données radar	X	√	X	√	X	√	X	√	X	√					X	√				X	√																								

Annexe F – Produits retenus dans l'échantillon

Régions

Groupe de produit 1000 – « Services techniques, scientifiques et professionnels »

- Élément – « Services de conseils/autres »

Groupe de produit 1200 – « Prévisions météorologiques »

- Élément – « Prévisions météorologiques quotidiennes »

Groupe de produit 1300 – « Données météorologiques en temps réel »

- Élément – « Données radar »
- Élément – « Observations météorologiques »

Groupe de produit 1500 – « Produits climatiques »

- Élément – « Sommaires climatologiques mensuels »

Groupe de produit 1800 – « Médias »

- Élément – « Services de données/de graphisme »

Unités à l'AC

Direction générale de l'observation atmosphérique et des relevés hydrométriques

Groupe de produit 1000 – « Services techniques, scientifiques et professionnels »

- Élément – « Analyse »

Direction générale des Services, clients et partenaires

Groupe de produit 1000 – « Services techniques, scientifiques et professionnels »

- Élément – « Services de conseils/autres »

Groupe de produit 1100 – « Services de glaciologie »

- Élément – « Imagerie »

Groupe de produit 1200 – « Prévisions météorologiques »

- Élément – « Prévisions d'aérodrome »

Groupe de produit 1300 – « Données météorologiques en temps réel »

- Élément – « Données radar »

Groupe de produit 1600 – « Télécommunications et matériel »

- Élément – « Frais de communication »

Direction générale des sciences atmosphériques et climatiques

Groupe de produit 1000 – « Services techniques, scientifiques et professionnels »

- Élément – « Services de conseils/autres »
- Élément – « Documentation »
- Élément – « Services de laboratoire – Analyse d'échantillons »
- Élément – « Recherche et développement »

Direction générale de la prévision de l'environnement atmosphérique

Groupe de produit 1000 – « Services techniques, scientifiques et professionnels »

- Élément – « Soutien opérationnel »

Groupe de produit 1200 – « Prévisions météorologiques »

- Élément – « Prévisions spéciales CMC »
- Élément – « Prévisions aux points de grille »

Groupe de produit 1300 – « Données météorologiques en temps réel »

- Élément – « Données alphanumériques »
- Élément – « Données radar »

Groupe de produit 1600 – « Télécommunications et matériel »

- Élément – « SIGL alpha »

Annexe G – Questionnaire

Le ministère d'Environnement Canada (Direction générale de la vérification et de l'évaluation) a confié à Raymond Chabot Grant Thornton Consulting Inc. (RCGT), cabinet conseil indépendant, le mandat d'évaluer les pratiques en matière d'établissement des coûts et des frais d'utilisation des produits et des services de Prévisions météorologiques et environnementales.

Le présent sondage fait partie du processus d'évaluation en question et les informations que nous recueillerons aideront EC/SMC à mieux comprendre les pratiques d'établissement des coûts et des frais d'utilisation en vigueur. Le comité de vérification est composé de Satianan Debidin (DVE), de Phil Jacobson (SMC) et de Janet Jensen, consultante. Rossana Onofrio (CGF à Downsview) a apporté un appui actif au comité de vérification.

Dans le cadre de l'évaluation en question, RCGT effectue un sondage à propos de la définition et des pratiques d'établissement des coûts et des tarifs pour certains produits et services. Cette initiative a d'ailleurs déjà été présentée (par Phil/Rossana/Satianan) et il en a été question à différentes tribunes. La direction du SMC nous a donné votre nom pour collaborer à cette entreprise étant donné les responsabilités que vous assumez au sein de l'organisation en matière d'établissement des coûts et des prix pour les produits et services et de votre connaissance des pratiques en ce domaine. Nous vous invitons à répondre aux 10 questions pour chacun des six (6) produits ou services mentionnés. Nous vous remercions d'avance de bien vouloir prendre le temps nécessaire pour remplir ce questionnaire.

Compte tenu des délais très serrés dans lesquels nous devons mener ce projet à terme, nous apprécierions que vous nous renvoyiez le questionnaire en question d'ici le **12 mars 2004**. Veuillez le retourner par courriel à Janet Jensen à l'adresse jensen.janet@rcgt.com. Après dépouillement et analyse des réponses, nous vous appellerons peut-être par téléphone afin de vous demander des éclaircissements ou de confirmer certaines de vos réponses.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec l'un d'entre nous :

- Janet Jensen de Raymond Chabot Grant Thornton au (613) 236-2211 poste 2263
- Phil Jacobson du SMC au (613) 992-4265
- Rossana Onofrio de CGF à Downsview, au (416) 739-4163
- Satianan Debidin, de DVE, au (613) 953-0837

SONDAGE - CONFIDENTIEL UNE FOIS REMPLI

Environnement Canada (EC)
Service météorologique du Canada (SMC)
Vérification des pratiques d'établissement du prix de revient – Prévisions météorologiques et
environnementales

Produit/Service
n° 1:

1. Donnez une brève définition du produit ou du service

2. Ce produit ou service est-il vendu par d'autres organisations (institutions publiques ou établissements privés)? Dans l'affirmative par qui?

3. Comment le prix de ce produit ou service a-t-il été établi? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.)

Prix unitaire

Tarif horaire

Tarif déterminé par calcul

4. À quoi le prix du produit ou du service correspond-t-il? (Si plus d'une réponse, veuillez expliquer.)

À la totalité du coût réel

À moins que le coût réel

À plus que le coût réel

Au prix du marché

5. Comment le prix a-t-il été établi – De quels éléments du coût a-t-on tenu compte pour déterminer le prix du produit ou du service?

6. Quels coûts directs ont été associés à la production du produit ou du service (pour une rémunération, préciser le poste concerné, le salaire et le temps passé)?

7. Comment les coûts indirects ont-ils été établis?

8. a) Prenez-vous note et assurez-vous un suivi des coûts de vos produits et services? Dans

l'affirmative, comment vous y prenez-vous et quel système utilisez-vous pour ce faire à l'interne?

8. b) Assurez-vous un suivi des dépenses effectives associées à la production du produit ou à la prestation du service? Dans l'affirmative, que faites-vous?

8. c) Effectuez-vous une ventilation ou un partage des recettes? Dans l'affirmative, veuillez expliquer.

9. Connaissez-vous les méthodes, formules ou politiques de calcul du prix de revient (O/N)? Dans l'affirmative, veuillez en donner la liste.

a) Méthode de calcul du prix de revient

b) Formule

c) Politique

10. À quelle fréquence utilisez-vous ou consultez-vous les méthodes, formules ou politiques de calcul du prix de revient (systématiquement, parfois, jamais ou « sans objet » [S/O])

a) Méthode de calcul du prix de revient

b) Formule

c) Politique

MERCI DE VOTRE COOPÉRATION

Il se peut qu'un représentant de Raymond Chabot Grant Thornton vous contacte pour vous demander des éclaircissements au sujet de vos réponses.