



Guide de l'estimation des coûts

Publié : le 2023-05-08

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représenté par la présidente du Conseil du Trésor, 2023

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT66-72/2023F-PDF
ISBN: 978-0-660-67634-0

Ce document est disponible sur le site Web du gouvernement du Canada à l'adresse www.canada.ca

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Guide to Cost Estimating

Archivée [2023-05-10] - Guide de l'estimation des coûts

Cette page Web a été archivée dans le Web

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

Note aux lecteurs

Le *Guide de l'estimation des coûts* a été abrogée le 10 mai 2023. Il a été remplacé par le [Guide d'établissement des coûts](#).

1. Introduction

Le présent guide, publié le 10 juin 2019, remplace les documents suivants :

- [Lignes directrices sur l'établissement des coûts](#) (le 2 février 2016);
- [Ligne directrice sur l'estimation du coût d'acquisition d'immobilisations](#) (le 15 octobre 2015).

L'objectif principal du présent guide est d'expliquer comment élaborer des estimations des coûts crédibles qui :

- offrent des renseignements contextuels détaillés pour aider les décideurs à comprendre leur processus d'élaboration;
- facilitent la compréhension des incertitudes, des risques et des points sensibles liés à l'estimation qui pourraient avoir des répercussions sur les coûts;
- fournissent des éléments de preuve validés;
- appuient les affirmations et les constatations du dirigeant principal des finances (DPF), conformément à la [Ligne directrice sur l'attestation du dirigeant principal des finances pour les présentations au Cabinet](#).

Le présent guide aidera ses utilisateurs à préparer des estimations des coûts pour les présentations au Conseil du Trésor. D'autres documents d'orientation, outils, modèles et cours de formation qui abordent en détail les concepts présentés dans le présent guide sont offerts par l'entremise

d'associations professionnelles, d'établissements d'enseignement et d'autres publications du gouvernement du Canada.

2. Utilisations communes

Vous trouverez ci-dessous les utilisations communes des estimations des coûts au sein du gouvernement.

Modification de lois ou de politiques : lorsqu'ils étudient la possibilité d'apporter une modification à une loi ou à une politique, les décideurs peuvent utiliser les estimations des coûts aux fins suivantes :

- comprendre la portée et l'incidence financière de la modification;
- s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la modification et à l'appui de celle-ci.

À titre d'exemple, le coût d'une modification des critères d'admissibilité s'appliquant à un programme ou au régime des avantages sociaux.

Décisions concernant l'offre d'un nouveau service ou programme : pour déterminer s'il convient ou non d'offrir un nouveau service ou programme, les décideurs peuvent recourir aux estimations des coûts pour les aider à déterminer :

- les nouveaux coûts;
- les coûts existants qui vont changer.

À titre d'exemple, l'offre d'un nouveau service pourrait :

- faire augmenter les coûts des services internes, tels que les communications ou les services juridiques;
- avoir une incidence sur le coût des services fournis par d'autres ministères.

Décisions concernant le niveau de service : au moment d'établir le niveau de service à fournir, les décideurs peuvent recourir aux estimations des coûts dans le but de :

- connaître les répercussions financières du nouveau niveau de service;
- déterminer si les nouveaux avantages justifient les coûts supplémentaires.

À titre d'exemple, le coût estimé de la réduction du temps d'attente aux postes frontaliers.

Décisions concernant le recouvrement des coûts : au moment de fixer le prix à exiger pour un produit ou un service, les décideurs peuvent utiliser les estimations des coûts afin de déterminer :

- tous les coûts pertinents au calcul du coût de prestation total;
- l'objectif du recouvrement, à savoir s'il faut récupérer le coût total ou seulement une partie du coût.

Par exemple :

- établissement des frais interministériels;
- détermination du coût de traitement d'une demande de brevet, en plus du coût d'administration du brevet.

Décisions concernant les investissements en immobilisations : au moment de prendre la décision de construire, d'améliorer ou d'acheter un bien (tel qu'un immeuble), les décideurs ont besoin d'estimations des coûts pour bien connaître les répercussions financières à long terme de leur décision. L'achat d'un bien entraîne des obligations financières pendant l'entièreté de son cycle de vie, de l'acquisition à l'aliénation. De plus, des différences importantes peuvent exister entre les obligations financières, selon qu'il s'agit :

- d'un immeuble construit et entretenu par le gouvernement;
- d'un immeuble acquis dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Décision de faire ou de faire faire : lorsque les décideurs doivent déterminer s'il vaut mieux créer et fournir un nouveau programme, produit ou service ou confier le travail à un autre ministère ou au secteur privé, ils peuvent utiliser les estimations des coûts pour déterminer les coûts ponctuels et les coûts permanents de chacune des options. À titre d'exemple, une estimation du coût peut aider à déterminer la différence entre les coûts ponctuels et permanents liés aux mesures suivantes :

- élaborer un nouveau système de gestion des cas;
- personnaliser et entretenir un produit commercial existant.

Décisions concernant les réorganisations : au moment d'envisager de mettre en œuvre une réorganisation touchant au moins deux ministères ou de créer un nouveau ministère, les décideurs peuvent faire appel aux estimations des coûts pour veiller à ce que :

- toutes les parties en cause comprennent toutes les répercussions financières;
- les niveaux de référence résultants soient adéquats.

À titre d'exemple, au moment de prendre une décision concernant une réorganisation, il faudrait s'assurer que les niveaux de référence des deux ministères tiennent compte correctement du coût du transfert de la responsabilité d'un programme, qui devrait comprendre non seulement les coûts directs du programme, mais aussi les coûts indirects (soit ceux des services internes à l'appui du programme).

3. Défis et limites

L'estimation des coûts des grands programmes et projets gouvernementaux est un défi. Le nombre et l'importance des dépassements de coûts mettent en relief les difficultés associées à la préparation et à la communication d'estimations des coûts exactes. Voici certains facteurs qui contribuent à l'augmentation des coûts :

- besoins insuffisants ou mal définis;
- sous-estimation de la complexité technique ou surestimation de l'état de préparation de la technologie;

- gestion du projet inappropriée et pratiques d'acquisition inadéquates;
- mauvaise qualité de l'estimation du coût, causée par des données insuffisantes, une mauvaise méthode d'estimation ou une piètre formation des évaluateurs des coûts.

Le présent guide et le travail du Centre d'expertise de l'établissement des coûts visent à remédier à la piètre qualité des estimations des coûts en augmentant la capacité du gouvernement du Canada à estimer les coûts. Des efforts concertés de la part des cadres supérieurs des ministères sont nécessaires afin d'atténuer les autres causes des dépassements des coûts.

Une estimation des coûts est une prévision des coûts futurs liés à un investissement, qui se base sur les données et les renseignements disponibles à un moment donné. Une estimation donne un aperçu dans le temps fondé sur les données disponibles, par exemple :

- la durée de la construction d'une immobilisation;
- la disponibilité des entrepreneurs spécialisés et le coût de leurs services;
- le nombre de clients qui utiliseront un service donné.

Une estimation des coûts qui permet d'obtenir une prévision des coûts à très long terme est moins solide et présente un risque plus élevé d'inexactitude qu'une projection des coûts à court terme.

Les meilleures solutions pour outrepasser les limites d'une estimation des coûts et réduire les vulnérabilités connexes sont les suivantes :

- une évaluation honnête du risque;
- un engagement à mettre à jour les estimations des coûts aussitôt que de nouvelles informations sont disponibles.

Une évaluation approfondie du risque aidera les décideurs à prévoir correctement dans l'estimation une réserve pour éventualités, ce qui permettra de bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre advenant que si les risques se matérialisent. Il est important pour les ministères d'éviter d'encourager une culture :

- d'optimisme excessif au moment de l'évaluation des risques;
- de présomption que les meilleurs résultats possibles seront réalisés.

Les décideurs risquent d'être induits en erreur et de penser à tort qu'une quantité suffisante de ressources a été approuvée pour mener à bien le projet si l'estimation des coûts :

- n'évalue pas correctement le risque que représente un excès d'optimisme;
- ne comprend pas les mesures appropriées à prendre.

4. Méthodes d'estimation des coûts

Pratique exemplaire : le choix des méthodes d'estimation des coûts à utiliser est effectué en collaboration avec l'organisation du DPF. Le gestionnaire du projet ou du programme devrait également communiquer avec le dirigeant principal de l'information du ministère dans les cas où

l'estimation des coûts comprend un volet de gestion de l'information ou de technologie de l'information.

La présente section décrit cinq méthodes que l'on peut utiliser pour estimer les coûts.

Établissement des coûts selon l'activité : cette méthode consiste à utiliser les données historiques sur les coûts compilées de manière à harmoniser les coûts du programme ou du projet proposé avec l'architecture de programme du ministère (classement des données sur les coûts en fonction des activités). Les coûts pertinents sont alors répartis en coûts directs ou indirects. Les coûts directs sont attribués entièrement au programme ou au projet, mais seule une fraction appropriée des coûts indirects y est attribuée. La répartition des coûts devrait être raisonnable, uniforme et documentée.

Extrapolation à partir des coûts réels : cette méthode consiste à utiliser les données historiques ou les tendances relatives aux coûts réels d'un projet donné afin d'estimer les coûts futurs liés au même projet. À titre d'exemple, il serait possible d'utiliser les données historiques sur les dépenses engagées dans le cadre d'un programme afin d'estimer les coûts de l'élargissement de ce même programme. On peut également utiliser cette méthode après l'étape de définition d'un projet, puisqu'à la suite de cette étape, l'équipe responsable du projet dispose de données sur les coûts provenant de l'étape de définition, que l'on peut utiliser pour estimer les coûts futurs.

Méthode analogue : cette méthode consiste à préparer une estimation des coûts en se basant sur le coût d'une initiative semblable. À titre d'exemple, si le plan est de remettre à neuf une installation de téléconférence, la première étape serait de trouver un ministère ayant récemment rénové une installation semblable. L'estimation du coût serait basée sur le montant dépensé par l'autre ministère pour la rénovation, qui serait rajusté pour tenir compte différences importantes entre les deux projets. Pour effectuer le rajustement du montant en fonction des différences, il faudrait, dans la mesure du possible, utiliser une méthode objective plutôt que de faire appel à un expert, une méthode qui est considérée comme étant moins rigoureuse en raison de la nature subjective de l'opinion de l'expert. Même si la méthode analogue d'estimation des coûts n'est pas la méthode principale employée pour rendre une décision, elle peut être utile pour vérifier le caractère raisonnable des estimations préparées au moyen d'autres méthodes.

Méthode paramétrique : cette méthode consiste à procéder à une analyse statistique des données historiques provenant d'initiatives semblables afin d'estimer les coûts. À titre d'exemple, on peut utiliser l'analyse de régression pour déterminer la corrélation entre le coût historique et une des caractéristiques clés (générateurs de coûts) d'une initiative, dont :

- le nombre d'équivalents temps plein (ETP);
- la capacité de traitement informatique nécessaire.

En ce qui concerne les ETP, l'analyse servirait à déterminer le changement du coût estimé pour chaque ETP supplémentaire. On utilise principalement cette méthode durant les premières étapes de l'élaboration, lorsqu'une initiative n'est pas encore bien définie et que les données disponibles sont limitées.

Méthode ascendante : cette méthode consiste à diviser un programme ou un projet proposé en plus petits volets. On effectue ensuite une estimation des coûts pour chacun des volets en se basant sur les meilleurs renseignements disponibles, puis on additionne les coûts de tous les volets pour obtenir le coût total

estimé de l'initiative. Cette méthode nécessite une bonne compréhension des besoins du projet et pourrait ne pas convenir pour les premières étapes d'une initiative. S'il s'agit d'un projet d'immobilisation, cette méthode peut également être appelée « méthode par regroupement », qui est le plus souvent utilisée pour estimer le coût d'un projet, tandis que la méthode d'établissement des coûts selon l'activité (décrite ci-dessus), dont le principe est semblable, est typiquement utilisée pour estimer le coût d'un programme.

5. Étapes de la préparation d'une estimation des coûts

Lors de la planification de chaque étape du processus d'élaboration d'une estimation des coûts, il faut prendre en considération les deux facteurs suivants :

- le **niveau d'efforts** investi dans l'élaboration de l'estimation des coûts devrait être proportionnel, par exemple :
 - au degré d'importance de l'initiative;
 - au degré d'importance relative de l'initiative;
 - au niveau de risque perçu que présente l'initiative par rapport au niveau de tolérance au risque;
 - au niveau d'expérience dans le cadre d'initiatives semblables, surtout lorsque l'initiative nécessite le recours à de nouvelles technologies.
- le **degré de complexité** de l'initiative prévue, qui aidera à déterminer les ressources nécessaires pour préparer l'estimation des coûts, telles que les connaissances, l'expertise et les outils d'analyse.

Étape 1 : déterminer les intervenants, l'objectif et les limites

Déterminer les intervenants et définir leurs responsabilités. Les intervenants peuvent comprendre :

- le gestionnaire responsable du nouveau programme;
- les gestionnaires d'autres programmes sur lesquels le nouveau programme pourrait avoir une incidence;
- les représentants des groupes de services internes.

Dans les cas où l'on prépare une estimation des coûts pour un mémoire au Cabinet ou une présentation au Conseil du Trésor, le DPF doit toujours faire partie des principaux intervenants. Les principaux intervenants devraient participer directement aux trois étapes mentionnées ci-après.

- a. S'entendre sur l'**objectif** de l'estimation des coûts (par exemple, appuyer une demande d'approbation de projet).

- b. Définir la **portée** des activités faisant partie de l'estimation des coûts, par exemple :
- le coût total du cycle de vie d'un bien ministériel;
 - une estimation se limitant aux coûts permanents d'exploitation et d'entretien du bien.
- Une méthode fréquemment utilisée pour documenter et communiquer la portée est la création d'une structure de répartition des coûts (SRC), qui sert à diviser un projet en niveaux de détail inférieurs. On élabore généralement la SRC conjointement avec la structure de répartition du travail (SRT) du projet pour que la liste des coûts corresponde à la liste des activités nécessaires afin de réaliser le projet. La SRC est axée sur les coûts et la SRT, sur les produits livrables de la gestion du programme ou du projet.
- c. Préciser la **période de temps** visée par l'estimation des coûts (par exemple, il pourrait s'agir du temps nécessaire pour mettre en œuvre un nouveau programme et en renforcer la capacité pour parvenir à un état stable).

Étape 2 : recueillir et normaliser les données, et mettre en place les règles de base et les hypothèses

- a. Recueillir les données nécessaires pour élaborer l'estimation des coûts (par exemple, les données historiques sur les dépenses associées à un programme ou un système de TI semblable). La SRC, décrite ci-dessus (étape 1), aide à guider le processus de collecte des données.
- b. Normaliser les données à des fins d'uniformité et de comparabilité. Les données proviennent de sources variées et prennent souvent de nombreuses formes différentes. Elles devraient donc être modifiées avant d'être utilisées dans les analyses comparatives ou pour la prévision de coûts futurs. À titre d'exemple, si un programme semblable existe dans un autre pays, dans le cadre de la normalisation, il faudrait convertir les données historiques sur les dépenses en dollars canadiens courants.
- c. Établir les règles de base. Les règles de base de l'estimation des coûts d'une initiative sont des contraintes définies par un décideur. N'importe quel intervenant peut définir des contraintes potentielles, mais pour qu'elles soient considérées comme des règles de base, elles doivent être documentées et approuvées par le gestionnaire responsable du projet ou du programme. Un exemple de règle de base est l'énoncé des besoins du projet (par exemple, compatibilité avec une plateforme existante de TI ou d'infrastructure).
- d. Les hypothèses sont utilisées pour combler l'écart entre les règles de base et les données disponibles, par exemple, la durée de l'exploitation prévue d'un bien et son niveau d'utilisation pendant cette durée. On utilise généralement les hypothèses au début du processus d'estimation des coûts, lorsque les données sont limitées et le niveau de certitude est peu élevé. Au fur et à mesure que le processus d'estimation avance, on remplace normalement les hypothèses par des règles de base et des données. Les hypothèses sont souvent fondées sur les opinions des experts en la matière. Cela dit, il est primordial que celles-ci soient :

- raisonnables;
- compatibles entre elles;
- appuyées par des données dans la mesure du possible.

Étape 3 : créer et modifier l'estimation ponctuelle

a. Créer une estimation ponctuelle :

- en utilisant l'objectif, la portée et la période de temps précisés à l'étape 1 et acceptés par tous les intervenants clés;
- en se fondant sur :
 - les données recueillies et normalisées;
 - les règles de base et les hypothèses documentées et approuvées à l'étape 2.

Dans le cas des investissements pluriannuels, il faut rajuster l'estimation ponctuelle pour tenir compte de l'inflation.

b. Déterminer les risques qu'il faut évaluer, atténuer et surveiller. Tout investissement présente un risque relié aux échéanciers. Voici d'autres risques à prendre en considération :

- variations des prix;
- changements des taux de change;
- disponibilité des employés possédant des compétences spécialisées.

c. Fournir aux décideurs les renseignements contextuels sur les risques et la variation possible des coûts.

d. Expliquer les coûts qui sont engendrés par chaque intrant (par exemple, l'ajout d'ETP entraîne des coûts supplémentaires liés aux salaires et aux avantages sociaux des employés).

e. Assurer une compréhension de la mesure dans laquelle chacun des intrants sensibles risque de changer (par exemple, l'incidence sur le coût unitaire de l'ajout d'un article à un achat en gros).

f. Assurer une compréhension du degré d'incertitude associé à l'estimation et de la gamme de résultats possibles. L'analyse des incertitudes est axée sur la variabilité des coûts des intrants et des hypothèses, qui rendent imprévisible le coût futur de l'investissement. Le coût final ne sera donc probablement pas exactement égal à l'estimation, mais se situera plutôt dans une fourchette de résultats possibles.

g. Déterminer le montant approprié à mettre de côté dans la réserve pour tenir compte des risques et de la variabilité des intrants. L'objectif de la réserve est d'accroître la probabilité que l'initiative soit menée à bien sans dépasser le budget approuvé.

h. Documenter l'estimation des coûts. L'ampleur de la documentation nécessaire et le niveau de détail fourni dans les documents doivent être proportionnels au niveau d'effort consacré à

l'élaboration de l'estimation des coûts. Au minimum, les documents doivent être suffisamment détaillés pour permettre au lecteur de comprendre :

- la méthode d'estimation des coûts utilisée;
- le processus d'estimation des coûts, les activités menées dans le cadre de celui-ci et les limites;
- les résultats généraux, y compris la maturité de l'estimation des coûts;
- l'évaluation des risques, les constatations et la réserve recommandée pour les éventualités (s'il y a lieu);
- la validation de l'estimation des coûts et toute constatation dans le cadre de celle-ci;
- la façon dont l'estimation respecte toutes les caractéristiques d'une estimation des coûts crédible et appuie l'attestation du DPF, le cas échéant.

Étape 4 : valider et modifier l'estimation, et présenter des rapports

a. Valider l'estimation des coûts en prenant les mesures suivantes :

- remettre en question la pertinence de la méthode d'estimation des coûts utilisée;
- s'assurer que l'on a suivi un processus d'estimation des coûts robuste et global et que chaque étape a été documentée;
- remettre en question les hypothèses de l'estimation pour s'assurer qu'elles sont raisonnables et complètes;
- rechercher les erreurs en vérifiant l'exactitude des aspects techniques et mathématiques du processus d'estimation;
- recouper l'estimation par rapport aux jalons reconnus ou aux sources faisant autorité, et expliquer les divergences importantes;
- fournir la possibilité d'améliorer l'estimation;
- évaluer la crédibilité de l'estimation des coûts (voir la section 6 du présent guide).

b. Modifier au besoin l'estimation des coûts et en déterminer la maturité.

c. Rendre compte des résultats du processus d'estimation des coûts.

6. Estimation des coûts crédible

Les estimations des coûts doivent être crédibles, ce qui signifie qu'elles doivent pouvoir persuader les décideurs que le projet ou le programme peut être mis en œuvre avec succès. Une estimation des coûts crédible répond aux sept critères énumérés ci-après.

1. **Participation** : pour qu'une estimation des coûts soit crédible, il faut faire appel à un large éventail d'intervenants et d'experts en la matière (par exemple, du gestionnaire responsable aux représentants des services internes, tels que les services de technologie d'information). Cette vaste participation est primordiale pour que l'on puisse s'assurer que :

- les besoins sont bien définis;

- les incidences indirectes ont été déterminées;
- des sources appropriées de données sont choisies;
- les intervenants s'entendent sur les règles de base et les hypothèses;
- les risques et les incertitudes font l'objet d'une évaluation.

2. **Exhaustivité** : une estimation des coûts crédible devrait clairement définir les limites quant à la période de temps et de portée.

Limites de la période de temps

- Pour un nouveau programme, les estimations comprendraient généralement les coûts de :
 - la conception et la mise en œuvre du nouveau programme;
 - le renforcement de la capacité du nouveau programme;
 - l'achèvement de la première année complète du programme en état stable.
- Pour les immobilisations, les coûts du cycle de vie :
 - commencent à s'accumuler dès la conception;
 - continuent à s'accumuler à la suite de l'acquisition et tout au long de la durée de vie utile de l'immobilisation;
 - comprennent le coût de l'aliénation.
- Dans les cas où il existe plusieurs possibilités en matière d'approvisionnement, il est important de prendre en considération tous les coûts du cycle de vie associés à chaque option. À titre d'exemple, les coûts de l'exploitation et de l'entretien d'une immobilisation sont souvent bien supérieurs à son coût d'achat, par conséquent, ils sont des facteurs importants dans la décision sur l'approvisionnement.
- Pour ce qui est des changements apportés aux programmes et des remplacements de biens, il est important de prendre les mesures suivantes :
 - examiner les coûts nouveaux et existants;
 - déterminer si les coûts existants augmentent, restent stables ou diminuent.
- Pour un programme d'une durée déterminée (un programme temporisé), l'estimation comprendrait normalement :
 - les coûts engagés pendant toute la durée de l'existence du programme;
 - le coût de l'élimination progressive du programme.

Limites liées à la portée

- Par portée, on entend les activités nécessaires pour réaliser les objectifs du programme ou du projet. À titre d'exemple, la portée pourrait comprendre les coûts associés à l'acquisition d'un bien, ainsi que le coût total de son exploitation, de son entretien et de son aliénation.

- En définissant la portée, on détermine les coûts pertinents. À titre d'exemple, les coûts indirects (tels que ceux associés aux services internes) pourraient être exclus de la portée d'un projet si l'on juge que celui-ci ne présente aucune incidence supplémentaire sur les services internes.

3. **Utilisation des données** : une estimation des coûts crédible se fonde sur des données de bonne qualité, pas des opinions. Il est important d'être conscient du fait que la collecte et la normalisation des données pourraient nécessiter un important investissement en matière de temps et d'efforts.

- Il faut utiliser les meilleures données disponibles, qui proviennent d'une source primaire objective (par exemple, le système financier d'un ministère).
- Si les données sont tirées d'une source secondaire, il faut documenter tout changement apporté à la suite de l'extraction des données de la source primaire.
- Les données devraient être actualisées (par exemple, si l'on utilise des données financières, elles doivent provenir du plus récent exercice).
- Les données devraient être normalisées (par exemple, si des données financières sont exprimées dans une devise étrangère, il faut les convertir en dollars canadiens).

4. **Évaluation des risques** : une estimation des coûts crédible est une prévision d'un résultat futur, qui comprend une évaluation des risques. Pour que l'on puisse comprendre le niveau de risque associé à une initiative et les mesures d'atténuation recommandées, l'évaluation des risques doit comporter suffisamment de détails pour que l'on puisse en comprendre le fondement, le processus, le niveau de subjectivité et les constatations.

Une évaluation rigoureuse des risques doit :

- être quantitative et axée sur les données;
- utiliser une analyse statistique.

Une évaluation moins rigoureuse des risques peut se fonder sur l'intuition et l'analyse qualitative. Par exemple, une telle évaluation pourrait :

- viser uniquement à déterminer le risque relié à l'échéancier;
- reposer sur le fait que la probabilité de la matérialisation d'un risque et son incidence potentielle ne sont pas importantes.

Les analyses qualitatives et quantitatives du risque sont souvent utilisées conjointement. On peut utiliser l'analyse qualitative, ou subjective, afin de classer les risques par ordre de priorité avant d'entreprendre des analyses quantitatives, qui nécessitent davantage de ressources. Que l'on conduise une analyse qualitative ou quantitative, il est important de documenter :

- la façon dont l'analyse a été effectuée;
- les résultats de l'analyse;
- la façon dont les résultats ont été pris en considération.

5. **Exactitude** : afin de produire une estimation des coûts crédible, il faut :

- utiliser les bonnes méthodes d'estimation des coûts;
- rajuster les estimations des besoins futurs pour tenir compte de l'inflation;
- valider l'estimation des coûts.

Le choix de la méthode d'estimation des coûts dépend de nombreux facteurs, dont l'état d'avancement de l'initiative et la disponibilité des données appropriées (voir la section 4 du présent guide).

L'estimation des coûts est une prévision de coûts futurs, par conséquent, elle doit être rajustée pour tenir compte de l'inflation, notamment :

- lorsqu'il s'agit d'une initiative à long terme;
- durant les périodes où l'inflation est élevée.

Faute de rajustement, l'initiative recevra un financement insuffisant dans les années à venir.

La portée de l'exercice de validation d'une estimation des coûts et les conclusions de celui-ci doivent être consignées par écrit. Dans certains cas, selon l'importance relative et la complexité d'une initiative, les gestionnaires pourraient décider que la validation devrait être effectuée par un tiers indépendant pour qu'elle soit jugée plus crédible.

6. **Pertinence** : une estimation des coûts est pertinente si elle est à jour (par exemple, si elle repose sur des données sur les dépenses provenant du plus récent exercice complet). Afin de veiller à la pertinence de l'estimation des coûts, il faut la mettre à jour avant qu'une décision sur le programme ou le projet soit prise.

Pour ce qui est des initiatives importantes, complexes et risquées, les gestionnaires devraient envisager de mettre périodiquement à jour l'estimation des coûts afin de faire le suivi des progrès (par exemple, comparer les estimations aux coûts réels). Cette approche peut également permettre d'avoir rapidement une idée des problèmes et appuyer les interventions ciblées des gestionnaires.

7. **Documentation** : une estimation des coûts crédible doit être présentée dans un rapport afin de garantir une prise de décision éclairée. Ce rapport doit :
- permettre d'obtenir une bonne compréhension du processus de préparation de l'estimation;
 - permettre aux lecteurs d'évaluer la crédibilité et la maturité de l'estimation;
 - résister à un examen minutieux et à un audit;
 - permettre à un tiers de reproduire les résultats.

7. Responsabilités

La préparation d'une estimation des coûts est un travail de collaboration auquel participent plusieurs intervenants qui disposent d'une gamme de connaissances et d'expertise. Chaque processus d'estimation des coûts est unique et peut faire appel à des personnes au sein du ministère autres

que celles énumérées ci-dessous. Voici une liste de responsabilités qui pourraient être attribuées à différents intervenants au sein d'un ministère.

Les cadres supérieurs du ministère :

- veillent à ce que la responsabilité de la préparation des estimations des coûts soit clairement attribuée dans le cadre des responsabilités de gestion du projet ou du programme;
- évaluent la complexité de l'initiative;
- s'assurent que les ressources adéquates (en fonction du degré de complexité du projet) soient affectées à l'estimation des coûts;
- encouragent la préparation des estimations des coûts de concert avec les intervenants, dont l'organisation du DPF;
- favorisent l'établissement d'une collaboration le plus tôt possible à l'étape de planification;
- dans les cas où une attestation du DPF est nécessaire :
 - veillent à ce que l'organisation du DPF participe tout au long du processus d'estimation des coûts;
 - prennent des mesures correctives afin de répondre aux préoccupations du DPF (par exemple, validations et communications supplémentaires).

Le DPF :

- établit le cadre financier global pour s'assurer que le ministère détienne les données financières nécessaires pour prendre des décisions, y compris sur les générateurs des coûts de ses programmes;
- aide les cadres supérieurs ministériels à déterminer :
 - le degré de complexité d'une initiative,
 - le niveau de connaissances et d'expertise, les données et les outils nécessaires pour effectuer l'estimation des coûts;
- attribue la responsabilité d'appuyer les gestionnaires de programme ou de projet dans la préparation des estimations des coûts aux membres du personnel possédant l'expertise requise;
- évalue les estimations des coûts et, au besoin, les remet en question afin de veiller à ce qu'une diligence raisonnable ait été exercée avant de signer l'attestation.

Le gestionnaire de programme ou de projet :

- communique avec tous les intervenants, y compris les responsables de l'exploitation et de l'entretien de l'initiative, afin de s'assurer qu'on a déterminé tous les aspects et les effets de celle-ci (par exemple l'incidence de l'intensification des activités et de la demande accrue sur les services internes);
- retient les services d'un évaluateur des coûts le plus tôt possible à l'étape de planification;
- indique et explique les exigences techniques et relatives au programme à l'évaluateur des coûts pour lui permettre d'acquérir une compréhension générale de l'initiative;
- veille à ce que l'évaluateur des coûts ait accès aux données et aux renseignements nécessaires pour effectuer l'estimation des coûts.

L'évaluateur des coûts :

- veille à ce que
 - toutes les données et les informations pertinentes soient consignées par écrit dans le cadre du processus d'estimation des coûts,
 - le niveau d'effort adéquat (en fonction de l'importance relative de l'estimation et de l'évaluation du degré de complexité de l'initiative par le cadre supérieur ministériel) soit déployé dans le cadre de l'estimation des coûts,
 - le rapport d'estimation des coûts soutienne efficacement les décideurs en présentant de façon claire et concise les mesures prises pour préparer l'estimation, les conclusions et la recommandation;
- fournit des conseils sur la présentation des estimations des coûts et des renseignements à l'appui dans les présentations au Conseil du Trésor.

La pratique exemplaire consiste à retenir les services d'un examinateur indépendant afin de valider la qualité des estimations ou de demander la réalisation d'une estimation des coûts indépendante (c'est-à-dire que la personne chargée de l'estimation ne relève pas du gestionnaire de programme ou de projet). Pour des raisons d'ordre pratique, cependant, le rôle d'examineur est souvent occupé par un subalterne du gestionnaire de projet ou de programme. Il serait peut-être utile pour les gestionnaires de revoir le rapport hiérarchique de l'évaluateur des coûts dans les cas où le degré de complexité ou de l'importance relative de l'initiative est élevé.

8. Références

Documents de référence à lire de concert avec le présent guide :

- *Présentations au Conseil du Trésor*
- *Ligne directrice sur l'attestation du dirigeant principal des finances pour les présentations au Cabinet*
- *Gestion du risque*
- *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis*
- *Politique sur la gestion des projets*

9. Liens utiles

- *Communauté de pratique sur l'établissement des coûts* (accessible uniquement par l'entremise du réseau du gouvernement du Canada)
- *Cost Estimating Body of Knowledge* (publication de l'Association internationale d'estimation et d'analyse des coûts, disponible à l'achat, en anglais seulement)
- *Government Accountability Office Cost Estimating and Assessment Guide* (guide publié par le gouvernement des États-Unis, en anglais seulement)

10. Demandes de renseignements

Les membres du public peuvent communiquer avec le personnel chargé des demandes de renseignements au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'ils ont des questions sur le présent guide.

Les membres des ministères peuvent envoyer un courriel à la boîte aux lettres Demandes d'information sur la gestion financière à l'adresse fin-www@tbs-sct.gc.ca pour toute question d'interprétation du présent guide.

Annexe A - Glossaire

Le présent glossaire contient des définitions des termes couramment utilisés lors de la production ou de l'utilisation de l'information sur les coûts au sein du gouvernement du Canada. Des définitions supplémentaires sont offertes dans un lexique commun évolutif qui se trouve à la page Communauté de pratique sur l'établissement des coûts accessible uniquement par l'entremise du réseau du gouvernement du Canada.

complexité

Mesure dans laquelle une initiative est difficile à comprendre, analyser, vérifier et évaluer, ou comprend de nombreuses parties différentes et interreliées. La complexité des nouvelles tâches et technologies dépasse souvent les attentes et les prévisions.

courbe d'apprentissage

Augmentation de l'efficacité entraînée par l'amélioration du niveau de connaissance et du degré de familiarité par rapport à une tâche ou une série de tâches, qui pourrait avoir une incidence sur les coûts. L'effet de la courbe d'apprentissage peut se sentir dans une activité récurrente ou dans des tâches ou des projets semblables à ceux effectués dans le passé. Une seule initiative peut être affectée par les effets de plusieurs courbes d'apprentissage – ainsi, un effet sur les coûts pourrait se sentir si les hypothèses sur la productivité sont incorrectes (si, par exemple, la productivité augmente plus lentement que prévu durant la mise en œuvre).

coût

Valeur financière des ressources (humaines, physiques et financières) consommées à une fin donnée, par exemple pour fabriquer un produit, fournir un service ou élaborer et mettre en œuvre un nouveau système.

coût de renonciation

Se dit du gain qui aurait pu résulter d'une action qui n'a pas été choisie parmi un ensemble d'actions qu'on aurait pu entreprendre. On peut quantifier les coûts de renonciation dans le cadre de l'estimation des coûts, mais les ressources ainsi quantifiées ne sont pas nécessairement financières et peuvent comprendre – selon les circonstances – des aspects tels que le temps, le travail, la santé

des personnes et l'environnement. À titre d'exemple, le nombre de membres du personnel d'un ministère est limité, par conséquent, l'affectation d'employés à une initiative représente un coût de renonciation, car ces employés ne peuvent plus travailler sur d'autres initiatives.

coûts différentiels

Augmentation ou diminution de coût entraînées par une modification de l'initiative (par exemple, un changement du coût d'un service lorsque le niveau de service augmente).

coûts directs et indirects

Les coûts engagés uniquement pour appuyer une initiative sont des coûts directs. Les coûts engagés pour appuyer plus d'une initiative, qui ne sont pas attribuables uniquement à l'initiative faisant l'objet d'un établissement des coûts, sont considérés comme indirects.

coûts du cycle de vie

Tous les coûts associés à une initiative sur toute la durée de son cycle de vie, du moment de la conception jusqu'à la fin du programme ou l'aliénation du bien. Dans le cadre de l'établissement des coûts du cycle de vie, on divise généralement celui-ci en quatre étapes, dont les noms et les descriptions varient en fonction de la nature du projet (bien ou programme).

Le cycle de vie d'un bien comprend les quatre étapes suivantes :

1. Planification : cette étape comprend la définition des besoins, le choix des options et la planification, y compris la recherche, la conception et le prototypage.
2. Acquisition : cette étape comprend l'achat d'une immobilisation ou de l'amélioration d'une immobilisation existante. Cette phase peut également inclure les activités de coordination et de soutien, telles que celles menées par le bureau de gestion des projets.
3. Entretien et exploitation : cette étape englobe l'entièreté de la durée de vie utile du bien.
4. Aliénation et remise à neuf : cette étape comprend les frais de nettoyage (consultez la [Stratégie pour un gouvernement vert](#)), qui seraient soustraits de la valeur résiduelle de l'immobilisation.

Le cycle de vie d'un programme comprend les quatre étapes suivantes :

1. Planification : cette étape englobe les activités qui aboutissent à la conception du programme et l'élaboration du plan pour la mise en œuvre et les activités courantes du programme.
2. Renforcement de la capacité : cette étape comprend les activités de mise en œuvre du programme.
3. État permanent ou stable – continuité des activités : cette étape inclut les activités nécessaires pour exploiter le programme.
4. Élimination progressive du programme (temporisation) : englobe les activités nécessaires pour mettre fin au programme.

dictionnaire de la structure de répartition des coûts

Dictionnaire contenant les définitions de chaque élément de coût dans une structure de répartition des coûts. Indispensable pour assurer l'uniformité des communications et la compréhension

commune parmi les intervenants, le dictionnaire est un outil utile pour les utilisateurs actuels et futurs des estimations des coûts.

élément de coût

Toute composante du coût de n'importe quel niveau, du plus au moins élevé. En pratique, tout coût séparé et distinct pouvant être quantifié devrait être répertorié parmi les éléments de coût, sauf dans les cas où il est considéré comme négligeable.

estimation ponctuelle

Valeur unique utilisée à des fins de communication ou d'approbation, qui représente le coût réel le plus probable de l'initiative, choisi parmi l'ensemble de résultats possibles. On utilise également l'estimation ponctuelle pour fixer la limite des fonds affectés à une initiative. On peut modifier l'estimation ponctuelle pour tenir compte du risque en y ajoutant une réserve pour éventualités, dont le montant devrait être indiqué et justifié.

importance relative

Mesure dans laquelle un aspect est important, pertinent ou considérable. Du point de vue de la prise de décisions, un élément ou un ensemble d'éléments d'information est important si son omission ou son inexactitude risque d'influencer ou de modifier une décision. À titre d'exemple, une composante dont le coût est de 1000 \$ ne serait pas considérée comme importante dans le cadre d'une initiative dont le coût total est de 1 million de dollars. En revanche, une initiative dont le coût est de 1 million de dollars serait importante si le budget total de l'organisation qui la met en œuvre est de 20 millions de dollars.

maturité d'une estimation des coûts

Le degré de maturité d'une estimation des coûts et le degré de qualité connexe devraient augmenter au fur et à mesure que l'initiative progresse, puisque le degré d'incertitude devrait diminuer.

Les améliorations de la maturité et de la qualité devraient être représentatives de :

- la définition plus précise des exigences;
- la disponibilité et la qualité accrues des données utilisées pour évaluer les coûts à venir.

Lorsqu'un programme ou un projet en est à un moment de prise de décision, la maturité et la qualité de l'estimation du coût utilisée à l'appui de la décision devraient être adéquates pour l'importance de la décision en question (par exemple : ordre de grandeur approximatif, évaluation indicative ou évaluation fondée). Consultez le [Glossaire des termes liés aux présentations au CT](#) pour en savoir plus.

normalisation des données

Processus dont l'objectif est d'éliminer les effets des facteurs externes sur un ensemble de données afin d'en améliorer l'uniformité et la comparabilité. Les données proviennent de sources variées et prennent souvent de nombreuses formes différentes, elles doivent donc être modifiées avant d'être utilisées dans les analyses comparatives ou comme base pour la prévision de coûts futurs. On peut normaliser les données en fonction de plusieurs facteurs : exercice où elles ont été recueillies,

devise, coût unitaire, taille et poids, groupements clés et maturité technologique (en fonction de l'amélioration de la productivité).

règles de base et hypothèses

Les règles de base sont des contraintes ou des limites mises en place par le décideur. Les hypothèses sont utilisées pour combler l'écart entre les règles de base et les données disponibles.

réserve pour éventualités

Montant ajouté à une estimation ponctuelle afin de compenser le manque de confiance à l'égard de l'exhaustivité de l'estimation des coûts. Ce montant dépend du degré de risque, d'incertitude et de sensibilité. L'objectif de la réserve n'est pas d'offrir une certitude absolue que le budget sera suffisant, mais de donner une chance raisonnable de succès en fonction de l'évaluation du risque et de la tolérance au risque des décideurs, deux facteurs qui peuvent varier d'une initiative à l'autre.

structure de répartition des coûts (SRC)

Structure hiérarchique utilisée pour diviser un investissement en plus petits volets ou en niveaux de détail inférieurs afin de pouvoir produire une estimation du coût total en fournissant des données exactes pour tous les volets ou tous les niveaux et en les additionnant. La SRC étant hiérarchique, le montant à chaque niveau devrait être égal à la somme de tous les éléments de coût connexes au niveau inférieur.

tolérance au risque

Mesure dans laquelle une organisation est prête à accepter un niveau donné de risque résiduel. Elle peut varier d'une organisation et d'une initiative à l'autre et aide à guider les décisions relatives aux risques.

Date de modification : 2023-04-28