



Rapport final

2009-710

Vérification de l'établissement des coûts et de la
détermination des prix

8 septembre 2011

Bureau de la vérification et de l'évaluation



TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS	i
INTRODUCTION	1
OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	3
ÉNONCÉ D'ASSURANCE	5
OBSERVATIONS	6
BUREAU DE LA TRADUCTION	7
DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES D'INFOTECHNOLOGIE.....	10
DIRECTION GÉNÉRALE DES BIENS IMMOBILIERS (FONDS RENOUVELABLE)	13
DIRECTION GÉNÉRALE DES BIENS IMMOBILIERS (AFFECTATION À BUT SPÉCIAL).....	15
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SURVEILLANCE – SERVICES DE VÉRIFICATION CANADA	18
CONCLUSIONS.....	20
RÉPONSE DE LA GESTION	21
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....	21
À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	26

POINTS SAILLANTS

Objet

- i. L'**établissement des coûts** se définit comme les diverses étapes et l'analyse qui permettent de connaître les ressources requises pour assurer un service, tandis que la **détermination des prix** est un processus utilisé pour établir un prix ou un tarif facturé aux clients afin de recouvrer le coût des services. Les unités administratives (les directions générales et les organismes de service spéciaux) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) doivent procéder à l'établissement des coûts et à la détermination des prix dans le but de recouvrer le coût des services offerts.
- ii. Le Conseil du Trésor, le Secrétariat du Conseil du Trésor et TPSGC ont chacun établi des politiques et des lignes directrices visant à régir les activités d'établissement des coûts et de la détermination des prix. La *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor, la *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation* du Conseil du Trésor, la *Politique sur les autorisations spéciales de dépenser les recettes* du Conseil du Trésor, le *Guide d'établissement des coûts* du Secrétariat du Conseil du Trésor et la *Politique sur la gestion des coûts* de TPSGC établissent des lignes directrices qui devraient être suivies par les particuliers lorsqu'ils exécutent les fonctions d'établissement des coûts et de la détermination des prix au sein de TPSGC.
- iii. La présente vérification a examiné les exigences des politiques relatives à l'établissement des coûts et à la détermination des prix en ciblant tout particulièrement les documents liés aux hypothèses et aux méthodes, l'uniformité et la transparence de l'établissement des coûts et de la détermination des prix, la présentation en temps opportun et l'exactitude de la facturation en conformité avec les accords, l'existence de procédures et de documents d'orientation, ainsi qu'un solide environnement de contrôle afin de veiller au recouvrement approprié des coûts.

Pertinence

- iv. TPSGC fournit des services obligatoires et optionnels à des clients internes et externes. Des services tels que la traduction, la technologie de l'information, les biens immobiliers et la vérification ont été mis en place de manière à assurer une gestion centralisée des services offerts au gouvernement du Canada, aux Canadiens et au Ministère. Pour ces services, le Ministère doit recouvrer une partie des coûts et, dans certains cas, le coût complet relié à la prestation du service.
- v. TPSGC dépend de ces recettes pour exécuter son mandat au chapitre de la prestation des services communs. En 2009-2010, environ 59 % (3,8 milliards de dollars) du

total des dépenses du Ministère (6,4 milliards de dollars) ont été financés grâce aux recettes générées par les services offerts aux clients. Sans de bonnes pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix qui permettent de recouvrer les coûts appropriés, il y a un risque de déficits ou d'excédents imprévus en fin d'exercice ou encore de recouvrement inadéquat de montants auprès des clients.

- vi. Il est important d'avoir de bonnes connaissances des coûts et de faire en sorte que les frais et les prix appropriés soient facturés de manière à recouvrer ces coûts. De solides pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix favorisent l'équité, la transparence et l'exactitude, tout en permettant au Ministère d'atteindre un équilibre budgétaire.

Constatations

- vii. Les unités administratives évaluées durant la vérification ont des objectifs opérationnels et des besoins différents, et elles offrent divers types de services. En raison de ces objectifs opérationnels et besoins distincts, chaque unité administrative a recours à des méthodes uniques d'établissement des coûts et de détermination des prix. Malgré ces différences, elles se conforment globalement et généralement aux politiques et aux lignes directrices fédérales pertinentes. De plus, la plupart des factures vérifiées étaient exactes et les prix avaient été facturés en conformité avec les accords auprès des organisations-clients. Cependant, nous avons constaté que des améliorations doivent être apportées dans certains secteurs. Parmi ces secteurs, notons les suivants :

- Bureau de la traduction :
 - Les procédures d'utilisation de l'outil d'établissement des coûts axé sur l'activité pour déterminer le coût complet de chaque service fourni sur une base permanente, n'étaient pas documentées et les connaissances de cet outil n'étaient pas suffisamment répandues. En raison d'un roulement de personnel imprévu, l'outil n'a pas pu être utilisé et, par conséquent, les coûts réels n'ont pas pu être déterminés, ni être utilisés pour la mise à jour des prix pour 2009-2010.
 - Les ententes sur les niveaux de service et/ou les factures manquent de transparence quant au calcul des heures facturées. Ainsi, les clients pourraient croire que les heures facturées correspondent au nombre réel d'heures travaillées plutôt qu'aux heures découlant d'un calcul effectué en fonction du taux de production.

- Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT):
 - Les renseignements relatifs à l'établissement des coûts utilisés comme fondement pour estimer le coût des services pour les exercices 2009-2010 et 2010-2011 sont périmés; c'est-à-dire que les

coûts réels de 2007-2008 ont été utilisés comme base de coûts pour 2009-2010 et 2010-2011. La décision concernant l'utilisation des données de 2007-2008 résulte du fait que les données brutes sur l'établissement des coûts pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010 étaient de piètre qualité, car les dépenses n'étaient pas codées d'une manière appropriée au cours des deux premières années suivant la transition à SIGMA, le nouveau système financier ministériel. Cela a retardé l'établissement de coûts unitaires justes.

- Des évaluations périodiques visant à ce que les recettes générées soient liées aux coûts engagés au niveau du sous-secteur de service et au niveau du client n'ont pas été menées, ce qui pourrait indiquer qu'il y a eu un interfinancement des services et que certains clients ont été surfacturés ou sous-facturés.
 - Les factures émises par la DGSIT n'étaient pas suffisamment détaillées selon les critères de transparence. Cela pourrait entraîner l'insatisfaction des clients.
- Direction générale des biens immobiliers – Affectation à but spécial :
 - Les services ont été facturés aux clients d'après les taux du marché selon le mandat de la Direction générale des biens immobiliers pour l'affectation à but spécial. Il n'existe toutefois pas de directives gérées centralement ni de surveillance de la méthode devant être utilisée pour calculer ces taux du marché. Cela fait augmenter le risque d'incohérence lors de la détermination des prix.
 - Direction générale de la surveillance – Services de vérification Canada :
 - La méthode d'établissement des coûts utilisée par ce secteur n'a pas pris en compte le temps qu'ont consacré les cadres supérieurs à divers projets de vérifications / enquêtes auprès des clients. Par conséquent, il se peut que l'organisation ne récupère pas tous ses coûts.

Réponse de la gestion

La gestion accepte les observations du rapport comme étant une représentation exacte et juste des pratiques de l'établissement des coûts et de la détermination des prix durant la période de la vérification. Nous sommes heureux d'indiquer que nous avons déjà fait un nombre d'amélioration dans certains domaines et que dans d'autres, des actions avaient déjà été planifiées dans le cadre du plan d'affaire de la prochaine année fiscale pour certaines directions générales.

Recommandations et Plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction, de concert avec le chef des finances de la Direction générale des finances, devrait:

- 1.1 documenter les procédures d'utilisation de l'outil d'établissement des coûts axé sur les activités du Bureau de la traduction et veiller à ce que les connaissances relatives à cet outil soient transmises de manière appropriée aux employés qui exécutent les fonctions liées à l'établissement des coûts;
- 1.2 examiner le degré de détail de l'information contenue dans les ententes sur les niveaux de service et/ou les factures pour garantir la transparence quant à la méthode servant au calcul des frais des services de traduction de textes.

Plan d'action de la gestion 1.1.1 : Développer le cadre opérationnel et la structure de responsabilisation (analyse et interprétation des données) du modèle d'établissement des coûts fondés sur la comptabilité par activités du Bureau de la traduction.

Plan d'action de la gestion 1.1.2 : Développer un guide de procédures pour les employés qui exécutent les fonctions et les utilisateurs du modèle d'établissement des coûts fondés sur la comptabilité par activités.

Plan d'action de la gestion 1.1.3 : Développer le matériel de formation et former les employés qui exécutent les fonctions et les utilisateurs du modèle d'établissement des coûts fondés sur la comptabilité par activités.

Plan d'action de la gestion 1.2.1 : Compte tenu des revues stratégiques et administratives en cours au sein des ministères et agences du gouvernement du Canada, le Bureau de la traduction va au cours de la prochaine année financière, examiner le modèle d'affaires de l'organisation, élaborer une nouvelle stratégie de prix et revoir l'ensemble des processus de facturation. Le Bureau vise :

- Une simplification de ses méthodes de facturation;
- Un examen de l'application du *Facturiel*; et
- Une approche durable, transparente et uniforme pour tous ses clients.

Plan d'action de la gestion 1.2.2 : Compte tenu des revues stratégiques et administratives en cours au sein des ministères et agences du gouvernement du Canada, le Bureau de la traduction va établir des lignes directrices claires qui permettront à sa clientèle de comprendre le processus de facturation. Ces lignes directrices seront ensuite ajoutées aux ententes de service.

2009-710 Vérification de l'établissement des coûts et de la détermination des prix
Rapport final

Recommandation 2 : Le dirigeant principal de l'information de la Direction générale des services d'infotechnologie, de concert avec le chef des finances de la Direction générale des finances, devrait :

- 2.1 établir des contrôles appropriés afin que les renseignements sur les coûts soient exacts et actuels;
- 2.2 mettre en place un processus officiel qui permettrait d'effectuer des évaluations périodiques et de lier les recettes aux coûts au niveau du service;
- 2.3 passer en revue le niveau de renseignements contenus dans les factures afin d'assurer la transparence, en améliorant le lien entre les factures et l'entente sur les niveaux de service.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Le plan d'affaires de la DGSIT pour l'exercice 2011-2012 fait appel à la mise-en-œuvre d'un cadre commun de l'établissement des coûts et des prix tel que l'établissement des coûts de la direction générale basé sur les activités, incluant la mise-en-place d'une revue régulière des modèles de l'établissement des coûts et des pratiques de codage afin de s'assurer que les coûts soient actuels et saisis correctement.

Plan d'action de la gestion 2.2 : Le plan d'affaires de la DGSIT pour l'exercice 2011-2012 fait appel au développement d'un Plan d'assurance de la qualité de la gestion des niveaux de service, qui inclus le développement d'un processus, de la gouvernance et d'un cycle de revue pour déterminer comment les revenus sont alignés avec les catégories des prix identifiées dans les Accords sur les niveaux de service.

Plan d'action de la gestion 2.3 : Revue de l'information générée de facturation (revenu) pour s'assurer de la conformité avec les feuilles de prix des Accords sur les niveaux de service.

Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers, de concert avec le chef des finances de la Direction générale des finances, devrait fournir une directive nationale concernant l'établissement des prix de location sur le marché.

Plan d'action de la gestion 3.1. : Établir une procédure nationale sur les taux de location pour l'occupation d'espace de TPSGC décrivant et confirmant une méthodologie qui reconnaîtrait :

- une approche et des calculs uniformes (format standardisé – chiffrier électronique, rapports, documentations);

- la pratique via les données du marché, les analyses ou les évaluations de la valeur de location pleinement offerts;
- les taux de location pour des espaces uniques ou quand des marchés comparables ne sont pas disponibles.

Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la surveillance devrait élaborer un cadre de travail visant à facturer le temps consacré par les cadres supérieurs aux projets de vérification ou d'enquêtes.

Plan d'action de la gestion 4.1 : D'après les résultats de cette vérification et d'autres examens récents, le président-directeur général de Services de vérification Canada a demandé à son équipe de la haute direction de facturer le temps qu'elle consacre à des activités axées sur les clients. Les cadres supérieurs facturent maintenant des activités comme :

- la préparation de propositions/protocoles d'entente;
- la gestion de projets;
- l'offre de conseils;
- l'examen de dossiers et l'approbation de rapports; et
- les réunions avec les clients.

Tous les cadres supérieurs font partie des ressources affectées aux projets dans les systèmes de compte rendu du temps et de gestion de projets de Services de vérification Canada.

De plus, pour l'année fiscale 2011-2012, les ententes de rendements entre le président-directeur général et les directeurs contiendront une exigence que 15% de leur temps soit chargé aux clients. Ce pourcentage a été établi à partir d'une analyse des tendances et des tâches historiques et sera mise-à-jour annuellement.

Recommandation 5: Le chef des finances de la Direction générale des finances devrait fournir le leadership fonctionnel additionnel pour assurer une approche uniforme quant aux pratiques de recouvrement des coûts de TPSGC, y compris la détermination des prix (recouvrement complet et marginal des coûts). De plus, le chef des finances de la Direction générale des finances devrait développer les normes minimales de facturation (c.-à-d. la fréquence, le niveau de détail, etc.).

Plan d'action de la gestion 5.1 : Évaluer tous les initiatives de recouvrement de coûts de TPSGC afin de s'assurer qu'elles soient en ligne avec le Cadre de recouvrement des coûts de TPSGC qui a été approuvé par le Conseil du Trésor.

Plan d'action de la gestion 5.2 : Coordonner avec toutes les directions générales pour corriger les lacunes identifiées lors de 5.1 ci-dessus.

Plan d'action de la gestion 5.3 : S'assurer de l'approbation du chef des finances sur le plan ministériel des revenus pour les fins de recommandation auprès du sous-ministre. Ce plan des revenus doit comprendre pour chaque direction générale :

- Un plan des revenus par programme;
- La stratégie de mise-en-œuvre qui s'y rattache; et
- Le fondement du recouvrement des coûts connexe.

Plan d'action de la gestion 5.4 : Développer et communiquer les Normes de facturation.

Plan d'action de la gestion 5.5 : Effectuer la surveillance pour assurer un alignement continu au Cadre de recouvrement des coûts de TPSGC qui a été approuvé par le Conseil du Trésor et la conformité avec les Procédures ministérielles relatives au calcul des coûts en place actuellement, les nouvelles Procédures de facturation et les Normes de facturation (qui seront développées en 5.4 ci-dessus).

INTRODUCTION

1. La firme Ernst & Young a effectué la vérification de l'établissement des coûts et de la détermination des prix en étroite collaboration avec le Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. Elle était chargée des phases de la planification, de la vérification sur place et de l'établissement du rapport.
2. La *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* de 1996 établit le Ministère et définit les autorisations légales pour la prestation des services. La *Loi* a fait de TPSGC un organisme de services communs offrant aux ministères, aux conseils et aux organismes du gouvernement des services destinés à les aider à réaliser leurs programmes. Parmi ces services, mentionnons les suivants :
 - L'achat de biens et de services;
 - La fourniture de locaux à bureaux et autres installations;
 - Les services d'architecture et de génie;
 - Les services de construction, d'entretien et de réparation des immeubles et des biens immobiliers fédéraux;
 - La prestation de services de traduction, de technologie de l'information, de télécommunications et de sécurité industrielle; et
 - Les services administratifs et d'autres types comme les services de vérification.
3. Il existe divers instruments légaux et de politique qui régissent l'établissement des coûts et la détermination des prix au sein du gouvernement fédéral, notamment les suivants :
 - la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor;
 - la *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation* du Conseil du Trésor;
 - la *Politique sur les autorisations spéciales de dépenser les recettes* du Conseil du Trésor;
 - le *Guide d'établissement des coûts* du Secrétariat du Conseil du Trésor.
4. De plus, TPSGC a développé des politiques et des cadres ministériels pour assister l'organisation avec ses pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix.
 - la *Politique sur la gestion des coûts* de TPSGC;
 - la *Politique sur les revenus, les rentrées de fonds et les comptes débiteurs* de TPSGC;

2009-710 Vérification de l'établissement des coûts et de la détermination des prix
Rapport final

- les *Procédures relatives au calcul des coûts* de TPSGC;
 - les *Procédures de facturation* de TPSGC;
 - le Cadre de gestion des coûts de TPSGC; et
 - le Cadre de recouvrement des coûts de TPSGC.
5. Le chef des finances (CdF) doit « veiller à ce que le cadre de gestion et de contrôle financiers du Ministère permette de produire, en temps voulu, des renseignements au sujet de l'information sur les coûts intégrés, exhaustifs, pertinents et exacts pour faire en sorte que les plans ainsi que les rapports sur le rendement et l'imputabilité tiennent compte du coût total des produits et des services mandatés et des extrants et résultats connexes et fournir une orientation fonctionnelle, donner des conseils et offrir des services de soutien pour favoriser l'utilisation efficiente et efficace de l'information sur les coûts par les gestionnaires et leurs intervenants¹ ». De plus, « le modèle de chef des finances mis en œuvre à TPSGC précise le rôle que doit jouer l'organisation du chef des finances en ce qui a trait aux fonctions de consultation et de remise en question pour l'établissement des coûts, ainsi qu'à l'approbation ministérielle de l'ensemble des présentations portant sur des coûts. La Direction de la gestion fondée sur les coûts agit à titre de centre d'expertise au sein de l'organisation du chef des finances ». Les unités administratives (les directions générales et les organismes de service spéciaux) de TPSGC qui offrent des services sont tenues de recouvrer les coûts auprès des clients, conformément aux directives du Conseil du Trésor et du Ministère.
6. La *Politique sur la gestion des coûts* et le Cadre de gestion des coûts de TPSGC fournissent des lignes directrices sur l'établissement des coûts et définissent les rôles et les responsabilités au sein de TPSGC. La Politique et le Cadre ont pour but d'énoncer les exigences pour une méthodologie d'établissement des coûts uniforme et reconnue. Elles offrent une approche globale à la gestion des coûts en offrant un cadre théorique pour l'utilisation de l'information sur les coûts afin d'aider à la prise de décision. Les rôles de la direction générale des finances concernant la gestion des coûts incluent donner, aux directions générales et aux organismes de service spécial, des directives, des lignes directrices et des conseils et leur apporter de l'aide dans la conception, l'élaboration, la mise en œuvre, la gestion et l'application de l'approche de leur gestion des coûts. Les directions générales et les organismes de service spécial sont responsables de veiller à ce que l'information sur les coûts soit élaborée, mise à jour et utilisée efficacement et surveiller que leurs pratiques de gestion des coûts soient conformes à la Politique et le Cadre du Ministère.
7. TPSGC possède aussi un Cadre de recouvrement des coûts qui est spécifique aux services qui sont financés par l'intermédiaire du recouvrement de coûts. Ce Cadre assure que les activités de recouvrement de coûts soient légitimes (c.-à-d. obtenu

¹ *Politique sur la gestion des coûts* de TPSGC – article 7.3.1

approbation du gouvernement), utilisent le régime de financement approprié (fonds renouvelables vs. crédit net) et qu'elles suivent les pratiques ministérielles dans l'établissement des coûts afin de s'assurer que les coûts appropriés soient récupérés auprès des clients.

8. Le Cadre de recouvrement des coûts de TPSGC a reçu l'approbation du Gouvernement au cours de l'exercice fiscal 2010-2011. Ce Cadre exige que toutes propositions concernant les frais et les taux d'initiatives de recouvrement de coûts soient examinées par le chef des finances et des comités ministériels avant d'être soumises au Conseil du Trésor pour approbation. Finalement, le Cadre exige aussi que toute facturation aux clients soit effectuée en accord avec les politiques du Conseil du Trésor et du ministère et les meilleures pratiques.
9. L'établissement des coûts d'un service est une fonction essentielle et constitue la première étape lorsque vient le temps de déterminer les prix devant être facturés aux clients qui utilisent les services offerts par les unités administratives de TPSGC. Puisque la politique du Conseil du Trésor ne permet pas de faire un profit en recouvrant les coûts, il est nécessaire de connaître ces coûts ainsi que les taux concurrentiels du marché et les stratégies opérationnelles et organisationnelles.
10. Des renseignements adéquats et opportuns sur les coûts, accompagnés d'une détermination des prix transparent et documenté qui tiennent compte d'un recouvrement complet des coûts sont essentiels pour TPSGC puisqu'une grande partie des dépenses du Ministère dépend des recettes générées par les autres ministères et organismes fédéraux et les clients externes (environ 3,8 milliards de dollars en 2009-2010). De plus, une facturation exacte, faite en temps opportun et transparente tout en conformité avec les accords assure que les clients puissent comprendre facilement que les bons montants leur sont facturés pour les services demandés.

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

11. La vérification avait pour but de déterminer si les pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix de TPSGC sont conformes aux politiques et aux lignes directrices pertinentes.
12. La vérification a examiné les pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix de cinq programmes dans quatre unités administratives. Parmi les unités administratives ainsi que les modèles de financement examinés, mentionnons les suivants :
 - Bureau de la traduction – Fonds renouvelable;
 - Direction générale des services d'infotechnologie – Crédit net (affectation et recettes);

2009-710 Vérification de l'établissement des coûts et de la détermination des prix
Rapport final

- Direction générale des biens immobiliers – Fonds renouvelable et Affectation à but spécial;
 - Direction générale de la surveillance (Services de vérification Canada) – Fonds renouvelable.
13. En particulier, nous avons examiné les hypothèses, les méthodes, les politiques et procédures pertinentes en matière d'établissement des coûts et de la détermination des prix ainsi que la méthode utilisée pour leur communication au personnel concerné par ces activités. Nous avons également passé en revue les forces et l'efficacité de l'environnement de contrôle afin de déterminer si des contrôles adéquats étaient en place dans le cadre du processus d'établissement des coûts et de détermination des prix pour recouvrer le coût complet des services pour les unités administratives qui ont recours à un modèle de Fonds renouvelable et à un coût approprié pour les modèles de financement du crédit net et de l'Affectation à but spécial.
14. Des factures de clients recevant des services semblables ont été sélectionnées pour évaluation. Les services ont été sélectionnés en fonction du montant total des recettes générées pour l'unité administrative, en ciblant surtout ceux qui généraient le plus de recettes. Les clients ont été sélectionnés en fonction du montant total de leur facturation pour le service choisi, en ciblant surtout les montants de facturation les plus élevés. Un échantillon aléatoire de factures pour l'exercice 2009-2010 par client sélectionné a été évalué quant à leur exactitude, leur transparence et le moment opportun de la facturation, ce qui a permis de déterminer si ces factures reflétaient l'entente sur les niveaux de service ou le protocole d'entente, et si elles étaient uniformes d'un client à l'autre. Le nombre de factures évaluées variait d'une unité administrative à l'autre en raison de la fréquence de la facturation de chacune. En règle générale, de huit à douze factures ont été passées en revue pour chaque unité administrative.
15. La vérification n'a pas comparé les prix facturés pour les services offerts par ces unités administratives en fonction des prix courants car des prix comparables pour ces types de services ne sont pas facilement accessibles. La vérification n'a pas non plus vérifié l'exactitude des données utilisées dans l'exercice d'établissement des coûts de chaque organisation. En outre, la vérification n'a pas fait un examen des régions, et des entrevues ont été réalisées auprès du personnel de la région de la capitale nationale.
16. TPSGC a annoncé, le 20 juin 2011, l'élimination des Services de vérification Canada. De plus, le 4 août 2011, le Gouvernement fédéral a annoncé la création d'une nouvelle organisation, Services partagés Canada. Les services partagés d'infotechnologie offerts par la Direction générale des services d'infotechnologie et ses unités de soutien formeront le cœur de cette nouvelle agence. Ces deux annonces

2009-710 Vérification de l'établissement des coûts et de la détermination des prix
Rapport final

ont été faites suite à la clôture de la phase d'examen de la vérification. Par conséquent, elles n'ont pas été reflétées dans le présent rapport.

17. Pour obtenir plus de renseignements sur l'objectif, la portée, l'approche et les critères, voir la section « À propos de la vérification » à la fin du présent rapport.

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

18. La vérification a été réalisée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.
19. Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport et fournir une assurance de niveau de vérification. Les constatations et les conclusions sont axées sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue et la période visées par la vérification

OBSERVATIONS

20. L'**établissement des coûts** se définit comme les diverses étapes et l'analyse qui permettent de connaître les ressources requises pour assurer un service, tandis que la **détermination des prix** est un processus utilisé pour établir un prix ou un tarif facturé aux clients afin de recouvrer le coût des services. Les unités administratives de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) doivent procéder à l'établissement des coûts et à la détermination des prix dans le but de recouvrer le coût des services offerts.
21. La présente vérification a examiné les exigences des politiques relatives à l'établissement des coûts et à la détermination des prix en ciblant tout particulièrement les documents liés aux hypothèses et aux méthodes, l'uniformité et la transparence de l'établissement des coûts et de la détermination des prix, la présentation en temps opportun et l'exactitude de la facturation en conformité avec les accords, l'existence et la communication de procédures et de documents d'orientation, ainsi qu'un solide environnement de contrôle afin de veiller au recouvrement approprié des coûts.
22. Des renseignements exacts et opportuns sur les coûts appuient plusieurs types de décisions en matière de gestion opérationnelle ainsi que le suivi du rendement. Grâce à des renseignements exacts et opportuns sur les coûts, on peut mieux justifier les prix et ceux-ci sont plus conformes aux coûts réels.
23. Des renseignements adéquats et opportuns sur les coûts accompagnés d'une détermination des prix transparents et documentés qui tiennent compte d'un recouvrement complet des coûts sont importants pour TPSGC, puisqu'une grande partie des dépenses du Ministère dépend des recettes générées par les autres ministères et organismes fédéraux et les clients externes.
24. Nous nous attendions à ce que les pratiques d'établissement des coûts, de la détermination des prix et de la facturation des unités administratives tiennent en considération la nature unique de leurs affaires et les besoins de leurs clients. Ainsi, nous nous n'attendions pas à ce que ces pratiques soient identiques entre chaque unité administrative. Par contre, nous nous attendions à ce que toutes les pratiques d'établissement des coûts, de la détermination des prix de TPSGC soient conformes aux politiques et aux lignes directrices pertinentes. En particulier, nous nous attendions à ce qui suit :
 - qu'il existe de la documentation et une méthodologie relatives à l'établissement des coûts et de la détermination des prix, et qu'elles soient utilisées de manière uniforme;

- que les personnes responsables d'établir les coûts et de déterminer les prix des services tiennent à jour les documents à l'appui des hypothèses sous-jacentes et de la méthode utilisée pour déterminer les coûts et les prix;
- que lorsque le même service est offert, l'établissement des coûts et la détermination des prix soient exécutés d'une manière uniforme;
- que les politiques, procédures, lignes directrices et directives en matière d'établissement des coûts et de la détermination des prix soient complètes, et que les gestionnaires ainsi que le personnel pertinents en soient informés;
- que les services fournis aux ministères clients soient facturés correctement en temps opportun;
 - que les factures soient exactes, complètes, transparentes et envoyées aux clients en temps opportun;
 - prix sont facturés en conformité avec les accords auprès des organisations-clients; et
- qu'il existe un solide environnement de contrôle pour veiller à ce que le coût complet des services soit recouvert comme il se doit.

BUREAU DE LA TRADUCTION

25. Le Bureau de la traduction est un organisme de service spécial optionnel établi en vertu de la *Loi sur le Bureau de la traduction*. Le Bureau offre des services en français et en anglais afin d'aider le gouvernement à respecter ses engagements à l'égard des deux langues officielles du Canada. Le Bureau offre également des services dans plus de 100 langues pour appuyer les autres services et activités du gouvernement. Les programmes du Bureau de la traduction se divisent en cinq catégories principales, soit :

- Gestion de la fonction traduction;
- Normalisation terminologique;
- Traduction et autres services linguistiques;
- Traduction parlementaire et interprétation;
- Services d'interprétation des conférences.

26. Les ressources financières du Bureau de la traduction à l'exception de celles destinées au programme Traduction parlementaire et interprétation sont gérées par l'intermédiaire d'un fonds renouvelable sur la base d'un recouvrement complet des coûts. Plus de 85 % des recettes du Bureau de la traduction, planifiées conformément à la mise à jour annuelle des niveaux de référence (2009-2010), étaient liées au Fonds renouvelable. Le montant total des frais recouverts par le Fonds renouvelable du Bureau de la traduction au cours de l'exercice 2009-2010 était de 216 millions de dollars. Le Fonds renouvelable a enregistré un déficit de 3,6 millions de dollars en

2009-710 Vérification de l'établissement des coûts et de la détermination des prix
Rapport final

2009-2010 et un excédent de 4,6 millions de dollars au cours de 2008-2009 (méthode de la comptabilité d'exercice).

27. Lors de l'évaluation préliminaire des risques, le programme Traduction et autres services linguistiques a été sélectionné en tant que service du Bureau de la traduction devant faire l'objet d'un examen durant la vérification. Les principaux coûts du Fonds renouvelable sont les salaires des employés chargés des fonctions de traduction et le flux des coûts des entrepreneurs tiers.

Les hypothèses et les méthodes d'établissement des coûts et de la détermination des prix étaient documentées, et les principaux contrôles étaient en place

28. Plusieurs bonnes pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix ont été observées au Bureau de la traduction. Nous avons remarqué que les hypothèses d'établissement des coûts et de la détermination des prix ont été conservées et que la méthode a été documentée et suivie pour les pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix. Les prix unitaires des services de traduction dans les langues officielles ont été mis à jour annuellement et approuvés par la vice-présidente des Services à la clientèle et le Comité de la haute direction. Un suivi mensuel des recettes et des dépenses a été effectué, et des rapports ont été préparés, tout au long de l'année, de manière à s'assurer que le volume et les coûts des affaires permettaient de recouvrer le coût complet des services.

Les procédures d'utilisation de l'outil d'établissement des coûts axé sur l'activité n'ont pas été documentées, et les connaissances n'étaient pas suffisamment répandues

29. Les objectifs de l'outil d'établissement des coûts axé sur l'activité sont de fournir des renseignements financiers à l'appui des décisions de gestion, y compris les décisions de contrôle interne. L'outil d'établissement des coûts axé sur l'activité permet de calculer le coût complet par sous-secteur de service (p. ex. la traduction de textes de nature générale ou de textes spécialisés). En outre, prenant appui sur des données financières historiques, l'outil sert comme base pour déterminer les prix pour l'année à venir.
30. Nous avons constaté qu'une seule personne connaissait bien l'outil; celle-ci a quitté le Bureau de la traduction par la suite. Nous avons en outre constaté que les connaissances de l'outil n'ont pas été transmises à d'autres personnes. Par conséquent, l'outil n'a pas été utilisé aux fins d'analyse de l'établissement des coûts pour l'exercice 2009-2010. Les coûts réels par sous-secteur de service pour l'année courante n'étaient pas connus avant le moment de fixer définitivement les nouveaux prix. Le départ d'employés, sans processus d'atténuation en place, tels que les procédures documentées visant à réduire les risques de perte des connaissances de

l'organisation, affaiblit la santé opérationnelle et financière du Bureau de la traduction.

Les ententes sur les niveaux de service et les factures manquent de transparence

31. Dans le cas des services de traduction de textes, les clients sont facturés des heures estimées selon un compte de mots fixé à partir d'un taux de production préétabli de mots par heure. Ce taux de production est établi à partir de données historiques sur la productivité relatives aux mots traduits et aux heures travaillées par les traducteurs. Le taux de production correspond au rythme auquel doit travailler un traducteur pour que tous les coûts liés à ce dernier puissent être entièrement recouverts.
32. Nous avons constaté que les factures des services de traduction de textes n'indiquent pas que les heures facturées sont établies en fonction d'un taux de production. Nous avons également constaté que les ententes sur les niveaux de service que conclut le Bureau de la traduction avec ses clients ne contiennent aucun renseignement sur l'utilisation d'un taux de production dans le calcul des heures facturées. Bien qu'on nous ait indiqué qu'il s'agissait d'une pratique courante dans le domaine, puisque l'utilisation d'un taux de production n'est pas mentionnée sur les factures ni expliquée dans les ententes sur les niveaux de service, les clients pourraient croire qu'ils sont facturés en fonction du nombre réel d'heures travaillées.
33. Dans le cas de la traduction de modifications apportées à un texte (soit la traduction d'une partie d'un texte déjà traduit), le Bureau de la traduction utilise une autre méthode pour facturer les frais pour ces services. Puisqu'une partie seulement du document doit être traduite, ce n'est pas le taux de production qui sert à calculer le nombre d'heures à facturer aux clients. En effet, les traducteurs enregistrent le nombre réel d'heures travaillées au document aux fins de facturation. Nous avons toutefois constaté que le nombre réel d'heures travaillées par les traducteurs était majoré par un facteur calculé au moyen de l'application *Facturiel*. Ce facteur de majoration s'ajoute au nombre réel d'heures travaillées par les traducteurs, ce qui correspond au coût complet de la traduction (ex. : frais généraux). Toutefois, le recours à cette pratique d'établissement des prix n'est pas mentionné sur les factures ni dans les ententes sur les niveaux de service conclues avec les clients. Ainsi, les clients pourraient croire que les heures facturées correspondent au nombre réel d'heures travaillées à leur traduction. Par conséquent, les ententes sur les niveaux de service et les factures manquent de transparence quant à la méthode de calcul des heures à facturer aux clients tant pour la traduction de textes que pour la traduction de modifications à des textes.

Dans l'ensemble, les factures examinées étaient exactes, uniformes et reflétaient les modalités prévues dans l'entente sur les niveaux de service

34. L'examen des factures a permis d'affirmer que les prix ont été calculés d'une manière uniforme pour les clients nécessitant des services semblables; les factures étaient exactes et elles reflétaient les modalités prévues dans l'entente sur les niveaux de service.

DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES D'INFOTECHNOLOGIE

35. La Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) de TPSGC a pour mandat de fournir un certain nombre de services de technologie de l'information au gouvernement du Canada. Les recettes générées au cours de l'exercice 2009-2010 ont totalisé environ 381 millions de dollars. Les produits et les services offerts par la DGSIT peuvent être regroupés en quatre catégories distinctes, comme suit :

- Services de centre de données;
- Services d'informatique répartie;
- Services de télécommunications; et
- Services de sécurité de la technologie de l'information.

36. Lors de l'évaluation préliminaire des risques, nous avons sélectionné les Services de centre de données en tant que service offert par la DGSIT devant faire l'objet d'un examen durant la vérification.

37. Les Services de centre de données fournissent aux organismes fédéraux une infrastructure technologique partagée, située dans des installations sécuritaires, pour la prestation de leurs services. Ce programme est financé par l'intermédiaire du crédit net (recouvrement de tous les coûts). Les Services de centre de données comprennent :

- la Gestion des installations : Les centres de données sont les immeubles spécialisés nécessaires à la prestation des services de technologie de l'information à l'appui des programmes et des services que le gouvernement du Canada offre aux Canadiens;
- les Services d'hébergement et les Services d'informatique utilitaires : TPSGC gère et exploite l'équipement informatique utilisé pour l'exécution de programmes gouvernementaux, ainsi que les dépôts centraux des sources d'information qui y sont associés; et

- les services de continuité des opérations et de reprise après sinistre en technologie de l'information pour les ministères et les organismes gouvernementaux.
38. L'établissement des coûts pour les produits et les services des Services de centre de données est effectué par deux secteurs : le Secteur de la gestion et de la prestation des services pour les coûts directs d'infrastructure et le Secteur de la planification des affaires et des services de gestion pour les coûts indirects. Chaque produit ou service fourni est considéré comme un produit technique ou un service propre au client. Le processus d'établissement des coûts prend appui sur un modèle de prévision des coûts qui comprend plusieurs étapes de calcul pour toutes les gammes de produits, y compris des coûts directs et indirects.
39. La détermination des prix relève des directeurs exécutifs de produits intéressés et est coordonnée par la Direction de la planification et de l'intégration horizontales du Secteur de l'élaboration et de la gestion des produits. La Direction de la planification et de l'intégration horizontales prépare et conserve une feuille de la détermination des prix et un modèle permettant de mettre en évidence les coûts directs, indirects et les frais.

Les hypothèses et les méthodes d'établissement des coûts et de la détermination des prix étaient documentées, et des lignes directrices à l'intention des utilisateurs étaient en place

40. Plusieurs bonnes pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix ont été observées au sein de la DGSIT. Les documents à l'appui des hypothèses et de la méthode ont été conservés pour les analyses d'établissement des coûts et la détermination des prix, et des lignes directrices à l'intention des utilisateurs ont été fournies aux personnes qui utilisaient le gabarit de la feuille de prix pour calculer les prix unitaires pour les clients.

Les dépenses ont été codées de manière inappropriée dans le système financier, entraînant ainsi des inexactitudes dans la base de coûts pour les exercices ultérieurs

41. Nous avons constaté que les dépenses n'ont pas été codées d'une manière adéquate dans le système financier, selon les centres de coûts appropriés pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010. L'équipe de vérification a appris qu'environ 13 % de l'ensemble du codage lié aux dépenses de la DGSIT dans le système financier a été codé de manière inappropriée. Cet état des choses découle du fait que des procédures et de la formation n'étaient pas en place pour les responsables du codage des dépenses pour le nouveau système financier (SIGMA) mis en œuvre le 1^{er} avril 2008. Une codification inexacte a nui à l'efficacité du travail du Secteur de la gestion et de la prestation des services lorsque cette direction a utilisé les données relatives aux coûts dans le système financier pour déterminer la base de coûts pour

l'année à venir. Par conséquent, il n'a pas été possible d'obtenir des données précises sur les coûts en temps opportun, et le Secteur de la gestion et de la prestation des services a dû mener sa propre analyse pour s'assurer que les dépenses ont été codées selon les centres de coûts appropriés. Sans l'obtention de renseignements exacts sur les coûts au moment opportun, il y a un risque d'inexactitude dans les prix et de non-recouvrement des coûts appropriés des services pour l'année à venir.

42. Les renseignements sur les coûts pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010 étaient de piètre qualité en raison des erreurs de codage commises au cours des deux premières années suivant la transition à SIGMA. Par conséquent, les renseignements financiers de l'exercice 2007-2008 ont servi à évaluer le coût des services pour les exercices 2009-2010 et 2010-2011. Sans l'obtention de renseignements exacts sur les coûts au moment opportun, il y a un risque d'inexactitude dans les prix et de non-recouvrement des coûts appropriés des services.

Les coûts n'ont pas pu être clairement liés aux recettes

43. Selon le *Guide d'établissement des coûts* du Secrétariat du Conseil du Trésor, les coûts doivent être liés aux extrants. Une évaluation périodique doit être effectuée pour que les recettes générées soient liées aux coûts. Bien que les documents à l'appui de la méthode d'établissement des coûts et de la détermination des prix ont été conservés et qu'une analyse ayant pour but de lier les recettes générées aux coûts engagés ait été faite au niveau de la direction générale, il reste qu'aucune évaluation n'a été menée pour le sous-secteur de service (p. ex. les Services du centre de données) et au niveau du client. Par conséquent, l'on n'a pas pu déterminer si le prix final, qui est composé à la fois du coût et de la majoration des prix, a financé les coûts appropriés. Cela pourrait indiquer qu'il y a eu un interfinancement des services sans qu'il n'ait été identifié.

Les prix pour des services semblables étaient uniformes, mais les factures manquaient de transparence

44. L'examen des factures a révélé que les prix ont été calculés de manière uniforme pour les clients nécessitant des services semblables; les factures ont été calculées avec exactitude et émises en temps opportun. Toutefois, les 12 factures examinées n'étaient pas assez transparentes (p. ex. en ce qui concerne les détails de l'utilisation et le coût par client). De plus, dans le cas de deux des factures examinées, on n'a pu établir aucun lien entre l'entente sur les niveaux de service et la facture. Ainsi, nous n'avons pas pu déterminer si la facture reflétait fidèlement les modalités financières prévues dans l'entente sur les niveaux de service. Le manque de transparence des factures pourrait entraîner l'insatisfaction des clients.

DIRECTION GÉNÉRALE DES BIENS IMMOBILIERS (FONDS RENOUELABLE)

45. La Direction générale des biens immobiliers de TPSGC a pour mandat d'agir en tant que chef de file en matière de biens immobiliers ainsi que de gardien des locaux à bureaux et des installations à utilisation commune, de divers ouvrages de génie public (p. ex. des ponts), des trésors nationaux, ainsi que d'autres biens patrimoniaux dans l'ensemble du Canada. La Direction générale fournit également des conseils stratégiques de même que des services d'expertise professionnelle et technique au chapitre des biens immobiliers.
46. Le Fonds renouvelable est le mécanisme de financement du programme des Services professionnels et techniques de la Direction générale des biens immobiliers. Les recettes générées au cours de l'exercice 2009-2010 se sont élevées à près de 1,6 milliard de dollars, avec un excédent de 19 millions de dollars. Le Fonds renouvelable a enregistré un excédent de 9,8 millions de dollars pour l'exercice 2007-2008 et un excédent de 15,6 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009.
47. Ce programme comporte trois grandes catégories de services liés aux biens immobiliers et offerts à d'autres ministères, ainsi qu'à d'autres programmes de biens immobiliers de TPSGC. Parmi ces services, mentionnons les suivants :
- Les services consultatifs (location, biens immobiliers, construction);
 - La réalisation des projets (projets qui comprennent des activités de construction); et
 - La gestion des immeubles et des installations (fonctionnement et entretien des installations existantes).
48. Lors de l'évaluation préliminaire des risques, les services de la réalisation des projets, spécifiquement pour les services non visés par les autres formes de prestation de services, ont été sélectionnés en tant que services offerts par le Fonds renouvelable de la Direction générale des biens immobiliers et devant faire l'objet d'un examen durant la vérification.
49. Le secteur de service de la réalisation de projets est exécuté sous deux formes différentes : les autres formes de prestation de services et les services non visés par les autres formes de prestation de services.
50. Les projets non visés par les autres formes de prestation de services sont gérés par les employés de la Direction générale des biens immobiliers. Pour recouvrer les coûts, on facture au client le taux horaire facturable auquel est ajouté un facteur de majoration de 1,8. Le facteur de majoration de 1,8 est composé d'un regroupement de coûts directs (heures de travail directes) et d'un regroupement de coûts indirects

(temps administratif, coût d'immobilisation indirecte, frais provenant d'autres directions générales de TPSGC, coûts d'occupation et un frais non recouvrable). Pour ce qui est des heures de main-d'œuvre directe, les clients sont facturés selon les heures réelles travaillées conformément aux feuilles de temps. Le taux horaire facturable est calculé en divisant le salaire annuel de l'employé (ainsi que les bénéfiques) par le total annuel des heures facturables prévues.

Les hypothèses et les méthodes d'établissement des coûts et de la détermination des prix étaient documentées; les lignes directrices étaient complètes et avaient été communiquées

51. Plusieurs bonnes pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix ont été observées lors de l'examen du Fonds renouvelable des Services immobiliers. La Direction générale des biens immobiliers a effectué un exercice visant à calculer la majoration nécessaire pour répondre aux exigences du recouvrement complet des coûts du Fonds renouvelable. Parmi les facteurs analysés, notons les coûts indirects du personnel de la prestation des services, les coûts des locaux et une affectation pour les coûts non recouvrables. L'analyse a permis de conclure qu'un facteur de majoration de 1,8 des frais de main-d'œuvre permettrait de recouvrer les coûts complets. En outre, les documents à l'appui des hypothèses et de la méthode ont été conservés pour ce qui est de l'analyse du taux horaire facturable et du facteur de majoration de 1,8 des frais de main-d'œuvre. Les hypothèses et les méthodes d'établissement des coûts et de la détermination des prix étaient documentées.
52. Un système national de gestion de projet détaillé a été mis en place. Les employés de la Direction générale des biens immobiliers peuvent le consulter lorsqu'ils ont besoin de conseils dans des domaines tels que l'élaboration de la charte d'un projet et des ententes avec les clients. La méthode du système national de gestion de projet documente les points de contrôle officiels, y compris les limites d'autorisation et les approbations. En outre, les lignes directrices sur l'établissement des coûts et la détermination des prix étaient complètes, et les employés concernés en étaient informés.

Les factures étaient transparentes et conformes aux modalités prévues dans l'entente

53. Nous avons déterminé que les 10 factures examinées étaient transparentes et émises en temps opportun, et qu'elles reflétaient les modalités prévues dans l'entente sur les niveaux de service avec les organisations-clients.
54. De plus, nous avons remarqué qu'un traitement manuel est parfois requis lors de la préparation des factures. Selon la DGBI, approximativement 93% du total de la facturation de 2009-2010 a été produite par un processus automatisé. Le 7% restant (ou approximativement 98 millions de dollars) a requis un traitement manuel. Les

gestionnaires de projet sont responsables d'approuver les coûts directs de leur projet (c.à.d. les coûts externes tel que les entrepreneurs) et les heures des employés ayant travaillé sur leur projet (c.à.d. coûts de la main-d'œuvre). Cette information est enregistrée dans SIGMA et est utilisée par le commis de soutien financier pour préparer les factures.

55. Les factures ne sont pas individuellement révisées et approuvées par le gestionnaire de projet de la DGBI avant leur émission. Par contre, une surveillance de la facturation et des revenus des projets est effectuée à un macro-niveau. Le(s) gestionnaire(s) de projet révise(nt) de façon mensuelle les coûts directs, le temps effectués sur les projets, les décaissements et la facturation. À la conclusion du projet, le gestionnaire de projet effectue une révision finale de ces éléments pour s'assurer que tous les coûts sont recouverts tel qu'indiqué dans l'accord et il effectue les ajustements pour recouvrir les montants manquants, si nécessaire. De plus, la haute gestion de la DGBI mène une surveillance mensuelle des résultats financiers du Fonds renouvelable des services immobiliers. Cette surveillance principalement implique une comparaison des revenus avec le coût des services. Elle a pour but de s'assurer que tous les décaissements ont été recouverts et que le facteur de majoration de 1,8 a été proprement utilisé.

DIRECTION GÉNÉRALE DES BIENS IMMOBILIERS (AFFECTATION À BUT SPÉCIAL)

56. L'Affectation à but spécial des Biens immobiliers fournit des services de locaux aux ministères et aux organismes gouvernementaux et aux tierces parties non gouvernementales. Les services de locaux sont financés par les recettes provenant des clients entièrement remboursants et des locataires commerciaux pour les locaux occupés selon le Cadre de contrôle de l'expansion et les crédits budgétaires alloués pour les clients non remboursants.
57. Chaque fois qu'un ministère non débité demande au Conseil du Trésor l'autorisation d'accroître son niveau de dotation et d'accéder à davantage de financement, des frais de 13 % sont prélevés en fonction des salaires et versés dans une réserve centrale pour compenser l'augmentation de la demande de TPSGC en matière de locaux.
58. La réaffectation de ressources internes existantes visant à augmenter le budget en personnel d'un ministère ne donne pas lieu au prélèvement de frais de 13 % pour les locaux. Les clients non remboursants ne reçoivent pas de facture de la part de TPSGC pendant l'exercice pour les locaux (espace) occupés, ni pour les services connexes (fonctionnement et entretien, services publics, impôts). Toutefois, lorsque la demande dépasse le montant de l'enveloppe de locaux, les ministères non remboursants doivent payer pour la superficie supplémentaire au taux du marché.

59. L'enveloppe de locaux correspond à l'allocation de locaux établie conformément à la politique du Cadre de contrôle de l'expansion de TPSGC et est approuvée par le Conseil du Trésor pour chaque ministère ou organisme afin de pouvoir exécuter ses programmes. Cette enveloppe reflète l'espace total qu'un ministère peut occuper sans être facturé selon le financement reçu par TPSGC. TPSGC a reçu du financement pour fournir des services de locaux aux ministères et aux organismes conformément aux normes relatives aux locaux (la quantité et la qualité des locaux et les services connexes).
60. Les clients entièrement remboursants ne sont pas soumis au prélèvement de 13 % sur le salaire des employés. Ils paient pour les locaux directement à partir de leur budget de fonctionnement. Les clients entièrement remboursants sont facturés périodiquement selon les taux du marché. Les recettes perçues à partir des modèles de financement décrits ci-dessus ont totalisé environ 860 millions de dollars en 2009-2010.
61. Dans le cas des clients entièrement remboursants (ministères, tierces parties), la détermination des prix doit respecter les directives énoncées dans le *Manuel de la politique administrative* du Conseil du Trésor du Canada. Les modalités des accords d'occupation des locaux administrés par TPSGC sont définies dans ce manuel.

Les hypothèses et les méthodes d'établissement des coûts et de la détermination des prix étaient documentées et les factures étaient transparentes, exactes et uniformes d'un client à l'autre

62. Plusieurs bonnes pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix ont été observées lors de l'examen de l'Affectation à but spécial des Biens immobiliers. Des plans de gestion des immeubles sont dressés chaque année, définissant les coûts de chaque immeuble qui est la propriété de l'État et de chaque immeuble loué. Le plan de gestion des immeubles fournit une ventilation des coûts, indique qui sont les locataires de l'immeuble ainsi que le montant de la location de locaux qui est perçu auprès des locataires qui sont remboursants, des locataires non remboursants ainsi que des locataires commerciaux. Le plan de gestion des immeubles est revu chaque année.
63. Une analyse annuelle des coûts permet de déterminer si le pourcentage de 13 % des coûts du personnel suffit pour couvrir les coûts des locaux et d'aménagement pour les nouveaux programmes. Un exercice approfondi d'établissement des coûts est effectué au niveau de la direction générale, et une comparaison est faite par rapport au financement que l'on aurait obtenu si un nouveau programme nécessitait des services de locaux. En se basant sur les variables et le calcul de l'analyse de 2010-2011, les coûts annuels pour fournir des locaux et des aménagements uniques aux programmes sont de 14,4 % de la moyenne des salaires en dollars, c'est-à-dire des coûts du personnel.

64. Un rapport d'analyse du marché et des sondages sur le marché sont menés en vue de déterminer les taux du marché. Le groupe des évaluations de la Direction générale des biens immobiliers est chargé d'établir les taux dans la région de la capitale nationale. En général, les immeubles sont groupés en différentes catégories (p. ex. A, B, C) selon leurs caractéristiques et situation géographique, et une gamme de prix de location est établie pour chaque catégorie.
65. La méthode et les hypothèses utilisées pour établir les taux du marché et le classement des immeubles sont conservées et documentées pour la région de la capitale nationale; une méthode de conversion des clients auxquels s'applique le Cadre de contrôle de l'expansion en des clients non remboursant est en place, et il existe des procédures et des documents d'orientation dans les domaines suivants :
- Préparation des accords d'occupation des locaux;
 - Établissement de l'enveloppe relative à l'espace en ce qui concerne les clients non remboursant;
 - Établissement d'un processus de facturation pour les clients auxquels s'applique le Cadre de contrôle de l'expansion et les clients entièrement remboursant; et
 - Achèvement du plan annuel de gestion opérationnelle.
66. Un examen des 11 factures a permis de déterminer que les factures étaient transparentes, exactes, émises en temps opportun et uniformes d'un client à l'autre, et qu'elles reflétaient les modalités prévues dans l'accord d'occupation des locaux. Aucun autre enjeu n'a été soulevé.

Il n'existe pas une directive nationale pour déterminer les taux du marché

67. Bien que la région de la capitale nationale ait établi une méthode visant à déterminer les frais de location (p. ex. la location des locaux à bureau, locaux pour le commerce de détail et aire de stockage), nous avons constaté qu'il n'existait pas une directive nationale pour l'établissement des frais de location. Dans la région de la capitale nationale, ces frais sont fondés sur une évaluation annuelle des taux du marché dans cette région et sur le classement des immeubles qui sont la propriété de l'État. Les bureaux régionaux qui utilisent les taux du marché pour déterminer le montant de la location à facturer aux clients entièrement remboursant gèrent l'établissement des frais locatifs. Sans une directive nationale détaillée en place que toutes les régions devront suivre, il y aura toujours une lacune sur le plan de la normalisation et de la clarté en ce qui touche le calcul des taux du marché. Cet état de choses augmente le risque d'incohérence entre les lignes directrices, les pratiques, de même que l'orientation et l'intention de la direction au chapitre de la perception des recettes. Cela fait augmenter le risque d'incohérence lors de la détermination des prix.

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SURVEILLANCE – SERVICES DE VÉRIFICATION CANADA

68. Services de vérification Canada fournit des services de vérification aux ministères et aux organismes, selon le principe de la rémunération des services. Des services de vérification sont également offerts sur demande aux gouvernements provinciaux et étrangers ainsi qu'aux administrations municipales et aux organisations internationales. Services de vérification Canada est géré par l'intermédiaire d'un fonds renouvelable sur la base d'un plein recouvrement des coûts. Le Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada est composé de deux secteurs fonctionnant sous deux directions générales distinctes : Services de vérification Canada, qui relève de la Direction générale de la surveillance, et Services conseils du gouvernement, qui relève de la Direction générale des conseils, de l'information et des services partagés. Les recettes du Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada étaient de 34 millions de dollars, et un déficit de 3,3 millions de dollars a été enregistré, y compris 16,9 millions de dollars de recettes de Services de vérification Canada au cours de l'exercice 2009-2010. Au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009, le Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada a enregistré un déficit de 7,9 millions de dollars et de 4,6 millions de dollars, respectivement.
69. Les principaux secteurs de services offerts par Services de vérification Canada sont :
- la vérification des coûts des marchés;
 - la vérification des paiements de transfert – avec divers ministères fédéraux;
 - la vérification interne; et
 - les enquêtes spéciales.
70. Il a été déterminé au moyen d'une évaluation préliminaire des risques que l'établissement des coûts et la détermination des prix étaient menés au niveau du secteur de service. Par conséquent, la vérification a inclus chaque secteur de service.
71. Les coûts sont examinés dans le cadre d'un exercice budgétaire annuel. Les gestionnaires régionaux dressent les budgets régionaux et les présentent au conseiller spécial du président-directeur général qui les regroupe dans un budget général. Un groupe formé des directeurs régionaux de Services de vérification Canada, du conseiller spécial et du président-directeur général examine les hypothèses et les remet en question. En se fondant sur ces chiffres du budget, des cibles d'utilisation et des frais horaires facturables sont établis pour l'année à venir.
72. Le Comité national de commercialisation, formé de directeurs régionaux, est un sous-comité du Comité de direction de l'organisme. Son principal mandat est de traiter toutes les questions concernant le processus de commercialisation de l'organisme. L'une des responsabilités du Comité national de commercialisation est de discuter de l'établissement des tarifs pour l'exercice à venir. Les directeurs

régionaux préparent leurs prévisions, dans le cadre d'un exercice qui ressemble à l'exercice d'établissement des coûts, afin de déterminer les cibles d'utilisation et les frais facturables. Une fois les prévisions budgétaires déterminées, une réunion a lieu à laquelle participent les directeurs régionaux et le président-directeur général afin de décider des prix pour l'exercice à venir, et ces prix sont approuvés par le Comité de direction de l'organisme.

Les hypothèses concernant l'établissement des coûts et la détermination des prix ont été documentées et les factures étaient transparentes et exactes

73. Plusieurs bonnes pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix ont été observées lors de l'examen de Services de vérification Canada. Les documents à l'appui des hypothèses concernant l'établissement des coûts et la détermination des prix sont conservés, et les frais horaires facturables sont cohérents d'un secteur de service à l'autre et d'un client à l'autre. Des outils sont en place pour surveiller les budgets des projets de vérification / enquêtes, et les principaux indicateurs de rendement tels que l'utilisation du personnel. La vérification de huit factures a permis de constater qu'elles étaient transparentes et exactes, uniformes d'un client à l'autre, et qu'elles reflétaient les modalités prévues dans le protocole d'entente avec les clients. De plus, une analyse des risques est effectuée avant d'accepter tout nouveau projet de vérification ou d'enquêtes.

Il n'existait pas de cadre pour facturer le temps consacré par les cadres supérieurs

74. Il n'existait pas de cadre pour facturer le temps de travail des cadres supérieurs, y compris les procédures et les principaux indicateurs de rendement pour l'utilisation des cadres supérieurs. Même si les cadres supérieurs (directeurs et au-dessus du niveau des directeurs) consacrent du temps aux projets de vérification / enquêtes, la saisie et la facturation de ce temps n'est pas effectuée de manière uniforme. Pour ce qui est de projets de vérification / enquêtes pour leurs clients, les cadres supérieurs sont généralement chargés de passer en revue les produits du travail et les produits livrables, de répondre aux demandes des clients et de s'assurer que les objectifs sont atteints. Sans cadre en place pour facturer le temps des cadres supérieurs, l'organisation peut ne pas récupérer le coût complet des services qu'elle offre.

CONCLUSIONS

75. Les unités administratives évaluées durant la vérification ont des objectifs opérationnels et des besoins différents, et elles offrent divers types de services. En raison de ces objectifs opérationnels et besoins distincts, chaque unité administrative a recours à des méthodes uniques d'établissement des coûts et de détermination des prix. Malgré ces différences, elles se conforment globalement et généralement aux politiques et aux lignes directrices fédérales pertinentes. De plus, la plupart des factures vérifiées étaient exactes et les prix avaient été facturés en conformité avec les accords auprès des organisations-clients. Cependant, nous avons constaté que des améliorations doivent être apportées dans certains secteurs. Parmi ces secteurs, notons les suivants :

- Bureau de la traduction :
 - Les procédures d'utilisation de l'outil d'établissement des coûts axé sur l'activité pour déterminer le coût complet de chaque service fourni sur une base permanente n'étaient pas documentées et les connaissances de cet outil n'étaient pas suffisamment répandues. En raison d'un roulement de personnel imprévu, l'outil n'a pas pu être utilisé et, par conséquent, les coûts réels n'ont pas pu être déterminés, ni être utilisés pour la mise à jour des prix pour 2009-2010.
 - Les ententes sur les niveaux de service et/ou les factures manquent de transparence quant au calcul des heures facturées. Ainsi, les clients pourraient croire que les heures facturées correspondent au nombre réel d'heures travaillées plutôt qu'aux heures découlant d'un calcul effectué en fonction du taux de production.

- Direction générale des services d'infotechnologie :
 - Les renseignements relatifs à l'établissement des coûts utilisés comme fondement pour estimer le coût des services pour les exercices 2009-2010 et 2010-2011 sont périmés; c'est-à-dire que les coûts réels de 2007-2008 ont été utilisés comme base de coûts pour 2009-2010 et 2010-2011. La décision concernant l'utilisation des données de 2007-2008 résulte du fait que les données brutes sur l'établissement des coûts pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010 étaient de piètre qualité, car les dépenses n'étaient pas codées d'une manière appropriée au cours des deux premières années suivant la transition à SIGMA, le nouveau système financier ministériel. Cela a retardé l'établissement de coûts unitaires justes.
 - Des évaluations périodiques visant à ce que les recettes générées soient liées aux coûts engagés au niveau du sous-secteur de service et au niveau du client n'ont pas été menées, ce qui pourrait indiquer qu'il y a eu un interfinancement des services et que certains clients ont été surfacturés ou sous-facturés.

- Les factures émises par la DGSIT n'étaient pas suffisamment détaillées selon les critères de transparence. Cela pourrait entraîner l'insatisfaction des clients.
- Direction générale des biens immobiliers – Affectation à but spécial
 - Les services ont été facturés aux clients d'après les taux du marché selon le mandat de la Direction générale des biens immobiliers pour l'affectation à but spécial. Toutefois, il n'existe pas de directives gérées centralement ni de surveillance de la méthode à utiliser pour calculer ces taux du marché. Cela fait augmenter le risque d'incohérence lors de la détermination des prix.
- Direction générale de la surveillance – Services de vérification Canada :
 - La méthode d'établissement des coûts utilisée par ce secteur n'a pas pris en compte le temps que les cadres supérieurs ont consacré à divers projets de vérifications / enquêtes auprès des clients. Par conséquent, il se peut que l'organisation ne récupère pas tous ses coûts de services.

RÉPONSE DE LA GESTION

La gestion accepte les observations du rapport comme étant une représentation exacte et juste des pratiques de l'établissement des coûts et de la détermination des prix durant la période de la vérification. Nous sommes heureux d'indiquer que nous avons déjà fait un nombre d'amélioration dans certains domaines et que dans d'autres, des actions avaient déjà été planifiées dans le cadre du plan d'affaire de la prochaine année fiscale pour certaines directions générales.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Recommandation 1 : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction de concert avec le chef des finances de la Direction générale des finances, devrait :

- 1.1 documenter les procédures d'utilisation de l'outil d'établissement des coûts axé sur les activités du Bureau de la traduction et veiller à ce que les connaissances relatives à cet outil soient transmises de manière appropriée aux employés qui exécutent les fonctions liées à l'établissement des coûts;
- 1.2 examiner le degré de détail de l'information contenue dans les ententes sur les niveaux de service et/ou les factures pour garantir la transparence quant à la méthode servant au calcul des frais des services de traduction de textes.

Plan d'action de la gestion 1.1.1 : Développer le cadre opérationnel et la structure de responsabilisation (analyse et interprétation des données) du modèle d'établissement des coûts fondés sur la comptabilité par activités du Bureau de la traduction.

Plan d'action de la gestion 1.1.2 : Développer un guide de procédures pour les employés qui exécutent les fonctions et les utilisateurs du modèle d'établissement des coûts fondés sur la comptabilité par activités.

Plan d'action de la gestion 1.1.3 : Développer le matériel de formation et former les employés qui exécutent les fonctions et les utilisateurs du modèle d'établissement des coûts fondés sur la comptabilité par activités.

Plan d'action de la gestion 1.2.1 : Compte tenu des revues stratégiques et administratives en cours au sein des ministères et agences du gouvernement du Canada, le Bureau de la traduction va au cours de la prochaine année financière, examiner le modèle d'affaires de l'organisation, élaborer une nouvelle stratégie de prix et revoir l'ensemble des processus de facturation. Le Bureau vise :

- Une simplification de ses méthodes de facturation;
- Un examen de l'application du *Facturier*; et
- Une approche durable, transparente et uniforme pour tous ses clients.

Plan d'action de la gestion 1.2.2 : Compte tenu des revues stratégiques et administratives en cours au sein des ministères et agences du gouvernement du Canada, le Bureau de la traduction va établir des lignes directrices claires qui permettront à sa clientèle de comprendre le processus de facturation. Ces lignes directrices seront ensuite ajoutées aux ententes de service.

Recommandation 2 : Le dirigeant principal de l'information de la Direction générale des services d'infotechnologie de concert avec le chef des finances de la Direction générale des finances, devrait :

- 2.1 établir des contrôles appropriés afin que les renseignements sur les coûts soient exacts et actuels;
- 2.2 mettre en place un processus officiel qui permettrait d'effectuer des évaluations périodiques et de lier les recettes aux coûts au niveau du service;
- 2.3 passer en revue le niveau de renseignements contenus dans les factures afin d'assurer la transparence, en améliorant le lien entre les factures et l'entente sur les niveaux de service.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Le plan d'affaires de la DGSIT pour l'exercice 2011-2012 fait appel à la mise-en-œuvre d'un cadre commun de l'établissement des coûts et des prix tel que l'établissement des coûts de la direction générale basé sur les activités, incluant la mise-en-place d'une revue régulière des modèles de l'établissement des coûts et des pratiques de codage afin de s'assurer que les coûts soient actuels et saisis correctement.

Plan d'action de la gestion 2.2 : Le plan d'affaires de la DGSIT pour l'exercice 2011-2012 fait appel au développement d'un Plan d'assurance de la qualité de la gestion des niveaux de service, qui inclus le développement d'un processus, de la gouvernance et d'un cycle de revue pour déterminer comment les revenus sont alignés avec les catégories des prix identifiées dans les Accords sur les niveaux de service.

Plan d'action de la gestion 2.3 : Revue de l'information générée de facturation (revenu) pour s'assurer de la conformité avec les feuilles de prix des Accords sur les niveaux de service.

Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers, de concert avec le chef des finances de la Direction générale des finances, devrait : fournir une directive nationale concernant l'établissement des prix de location sur le marché.

Plan d'action de la gestion 3.1. : Établir une procédure nationale sur les taux de location pour l'occupation d'espace de TPSGC décrivant et confirmant une méthodologie qui reconnaîtrait :

- une approche et des calculs uniformes (format standardisé – chiffrer électronique, rapports, documentations);
- la pratique via les données du marché, les analyses ou les évaluations de la valeur de location pleinement offerts;
- les taux de location pour des espaces uniques ou quand des marchés comparables ne sont pas disponibles.

Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la surveillance devrait élaborer un cadre de travail visant à facturer le temps consacré par les cadres supérieurs aux projets de vérification ou d'enquêtes.

Plan d'action de la gestion 4.1 : D'après les résultats de cette vérification et d'autres examens récents, le président-directeur général de Services de vérification Canada a demandé à son équipe de la haute direction de facturer le temps qu'elle

consacre à des activités axées sur les clients. Les cadres supérieurs facturent maintenant des activités comme :

- la préparation de propositions/protocoles d'entente;
- la gestion de projets;
- l'offre de conseils;
- l'examen de dossiers et l'approbation de rapports; et
- les réunions avec les clients.

Tous les cadres supérieurs font partie des ressources affectées aux projets dans les systèmes de compte rendu du temps et de gestion de projets de Services de vérification Canada.

De plus, pour l'année fiscale 2011-2012, les ententes de rendements entre le président-directeur général et les directeurs contiendront une exigence que 15% de leur temps soit chargé aux clients. Ce pourcentage a été établi à partir d'une analyse des tendances et des tâches historiques et sera mise-à-jour annuellement.

Recommandation 5: Le chef des finances de la Direction générale des finances devrait fournir le leadership fonctionnel additionnel pour assurer une approche uniforme quant aux pratiques de recouvrement des coûts de TPSGC, y compris la détermination des prix (recouvrement complet et marginal des coûts). De plus, le chef des finances de la Direction générale des finances devrait développer les normes minimales de facturation (c.-à-d. la fréquence, le niveau de détail, etc.).

Plan d'action de la gestion 5.1 : Évaluer tous les initiatives de recouvrement de coûts de TPSGC afin de s'assurer qu'elles soient en ligne avec le Cadre de recouvrement des coûts de TPSGC qui a été approuvé par le Conseil du Trésor;

Plan d'action de la gestion 5.2 : Coordonner avec toutes les directions générales pour corriger les lacunes identifiées lors de 5.1 ci-dessus;

Plan d'action de la gestion 5.3 : S'assure de l'approbation du chef des finances sur le plan ministériel des revenus pour les fins de recommandation auprès du sous-ministre. Ce plan des revenus doit comprendre pour chaque direction générale :

- Un plan des revenus par programme;
- La stratégie de mise-en-œuvre qui s'y rattache; et
- Le fondement du recouvrement des coûts connexe.

Plan d'action de la gestion 5.4 : Développer et communiquer les Normes de facturation;

Plan d'action de la gestion 5.5 : Effectuer la surveillance pour assurer un alignement continu au Cadre de recouvrement des coûts de TPSGC qui a été

2009-710 Vérification de l'établissement des coûts et de la détermination des prix
Rapport final

approuvé par le Conseil du Trésor et la conformité avec les Procédures ministérielles relatives au calcul des coûts en place actuellement, les nouvelles Procédures de facturation et les Normes de facturation (qui seront développées en 5.4 ci-dessus).

À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

Autorité

Le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé la vérification dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques – 2008-2011.

Objectif

La vérification avait pour but de déterminer si les pratiques de TPSGC en matière d'établissement des coûts et de la détermination des prix étaient conformes aux politiques et aux lignes directrices fédérales pertinentes.

Étendue et méthode

La vérification a été réalisée entre octobre 2009 et mars 2010. Elle a couvert les factures émises entre le 27 mars 2009 et le 18 février 2010. La vérification a porté principalement sur les pratiques d'établissement des coûts et de la détermination des prix des domaines à risques les plus élevés déterminés au cours de l'évaluation préliminaire des risques menée au cours de la phase préliminaire de la vérification, y compris des tests des principaux contrôles d'établissement des coûts et de la détermination des prix. Les flux de recettes qui furent l'objet de cette vérification furent les produits et les services dont les budgets sont supérieurs à 10 millions de dollars financés annuellement au moyen des affectations (crédits nets), l'Affectation à but spécial et les Fonds renouvelables. Les unités administratives et les mécanismes de financement suivants ont été examinés :

- Bureau de la traduction – Fonds renouvelable;
- Direction générale des services d'infotechnologie – Crédit net;
- Direction générale des biens immobiliers – Fonds renouvelable;
- Direction générale des biens immobiliers – Affectation à but spécial;
- Direction générale de la surveillance – Services de vérification Canada – Fonds renouvelable.

La vérification a été effectuée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Au cours de la phase de l'examen détaillé, des entrevues approfondies ont été faites auprès des employés-clés travaillant dans la région de la capitale nationale. Des processus, des mesures de contrôle et de la documentation applicables ont été testés. Pour ce qui est de l'échantillonnage et de l'examen des factures de TPSGC, nous avons sélectionné des clients qui recevaient des services semblables. Les services ont été

sélectionnés d'après le montant total des recettes générées pour l'unité administrative, en ciblant surtout ceux qui généraient le plus de recettes. Les clients ont été sélectionnés selon le montant total de leur facturation pour le service choisi, en ciblant surtout les montants de facturation les plus élevés. Un échantillon aléatoire de factures pour l'exercice 2009-2010 par client choisi a été évalué pour leur exactitude, leur transparence et le moment opportun de la facturation, afin de déterminer si elles reflètent l'entente sur les niveaux de service ou le protocole d'entente et si elles étaient cohérentes d'un client à l'autre. Le nombre de factures évaluées variait d'une unité administrative à l'autre en raison de la fréquence de la facturation de chacune. En règle générale, de huit à douze factures ont été passées en revue pour chaque unité administrative.

Selon l'analyse de l'information et des preuves recueillies, l'équipe de vérification a préparé des observations, lesquelles ont été validées auprès des gestionnaires compétents

Critères

Les critères utilisés sont tirés du *Guide d'établissement des coûts* du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor.

Les critères et les sous-critères de la présente vérification sont les suivants :

- La documentation et la méthodologie relatives à l'établissement des coûts et la détermination des prix existent et sont utilisées de façon uniforme.
 - Les personnes responsables d'établir les coûts et de déterminer les prix des services tiennent à jour de la documentation à l'appui des hypothèses sous-jacentes ainsi que de la méthodologie utilisée pour déterminer ces coûts et ces prix.
 - Lorsque des services identiques sont offerts, les coûts et les prix sont établis de façon uniforme.
 - Les politiques, les lignes directrices, les directives et les procédures d'établissement des coûts et de détermination des prix sont exhaustives et communiquées aux gestionnaires et aux employés pertinents.
- Les services aux ministères clients sont facturés correctement en temps opportun.
 - Les factures sont exactes, complètes, transparentes et transmises aux clients en temps opportun.
- Un environnement robuste de contrôle a été mis en place pour veiller à ce que les coûts complets des services soient recouverts comme il se doit.

Fin des travaux de vérification

Les travaux sur le terrain ont été pour l'essentiel terminés le 31 mars 2010.

TPSGC a annoncé, le 20 juin 2011, l'élimination des Services de vérification Canada. De plus, le 4 août 2011, le Gouvernement fédéral a annoncé la création d'une nouvelle

organisation, Services partagés Canada. Les services partagés d'infotechnologie offerts par la Direction générale des services d'infotechnologie et ses unités de soutien formeront le cœur de cette nouvelle agence. Ces deux annonces ont été faites suite à la clôture de la phase d'examen de la vérification. Par conséquent, elles n'ont pas été reflétées dans le présent rapport.

Équipe de vérification

La vérification a été effectuée par Ernst & Young, sous la supervision du directeur de la Vérification interne et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

Le travail de vérification a été examiné par le service d'assurance de la qualité de la firme Ernst & Young et par le Bureau de la vérification et de l'évaluation.