



Ministère de la Justice

**Révision du
Programme canadien
des armes à feu**

**Évaluation des analyses de
rentabilisation et analyse
des risques**

Rapport final

par
HLB Decision Economics Inc.
le 31 janvier 2003

TRADUCTION DE L'ANGLAIS

HLB DECISION ECONOMICS INC.

RISK ANALYSIS • INVESTMENT AND FINANCE
• ECONOMICS AND POLICY

Ministère de la Justice

**Révision du Programme
canadien des armes à feu**

**Évaluation des analyses de rentabilisation
et analyse des risques
Rapport final**

Préparé par :

**HLB Decision Economics Inc.
Ottawa (Ontario)**

(TRADUCTION de l'anglais)

**le 31 janvier 2003
HLB Référence :
6752**

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures	ii
Liste des tableaux	iii
Résumé	1
1 Introduction	1
1.1 Prémisses.....	1
1.2 Plan du rapport.....	2
2 Approche	3
3 Solutions de rechange au Programme	10
4 Structure du modèle d'analyse de rentabilisation.....	17
5 Résultats	22
5.1 Estimation du coût du cycle de vie	22
5.2 Rationalisation législative	26
5.3 Principales conclusions sur l'analyse de rentabilisation.....	27
5.4 Gains de productivité.....	28
5.5 Revenus prévus	29
Annexe A : Variables et valeurs des données	45
Annexe B : Questions d'examen du PCAF	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Exemple d'un modèle de structure et de liens logiques	5
Figure 2: Le scénario de référence.....	5
Figure 3 : Modèle de feuille de données.....	7
Figure 4 : Évaluation de l'incertitude	7
Figure 5 : Escalade et changement organisationnel.....	8
Figure 6 : Combinaison de densités de probabilité.....	9
Figure 7 : Analyse du risque, modèle de résultats	9
Figure 8 : Structure de haut niveau et liens logiques entre les coûts du cycle de vie du PCAF	17
Figure 9 : Élaboration du PCAF et coûts permanents	18
Figure 10 : Chemin critique du risque lié à l'échéancier	19
Figure 11 : Coûts d'exploitation au Ministère pour le NMPS.....	20
Figure 12 : Effets du coût des activités du NMPS en fonction de l'utilisation d'une voie de service ...	20
Figure 13: Prévision des revenus	21
Figure 14 : Revenus attribuables aux renouvellements de permis	21
Figure 15 : Coûts annuels bruts comparés pour le scénario de référence et l'option rationalisée.....	23
Figure 16 : Distribution des coûts bruts du Pogramme pour 2003-2004 dans le cadre du scénario de référence et de la gestion rationalisée	25
Figure 17 : Distribution des économies pour l'option rationalisée, par rapport au scénario de référence, à la 5 ^e année et pour le cycle de vie.....	28
Figure 18 : Répartition des revenus selon le type de transactions (droits permanents).....	31
Figure 19 : Répartition des revenus selon le type de transactions (exemples d'augmentation des droits)	31
Figure 20 : Nombre de propriétaires d'armes à feu au Canada	44
Figure 21 : Nombre d'armes à feu au Canada	44
Figure 22 : Frais d'élaboration pour le NMPS (Changements hors fourchette non nécessaires pour l'obtention d'un certificat).....	46
Figure 23 : Frais permanents pour le NMPS (Changements hors fourchette non nécessaires pour l'obtention d'un certificat).....	46
Figure 24 : Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé – Scénario de base	48
Figure 25 : Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé – Scénario optimisé	48
Figure 26 : Pourcentage du courrier reçu par voie électronique – Scénario de base	50
Figure 27 : Pourcentage du courrier reçu par voie électronique – Scénario optimisé	50
Figure 28 : Pourcentage des appels traités par un service de réponse vocale (SRV) – Scénario de base	51
Figure 29 : Pourcentage des appels traités par un SRV – Scénario optimisé	51
Figure 30 : Nombre d'années nécessaires pour atteindre les objectifs du régime stabilisé concernant les traitements par voie électronique	53
Figure 31 : Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie traditionnelle).....	55
Figure 32 : Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie électronique)	55
Figure 33 : Déclarations attestées pour non-résidents	61
Figure 34 : Nouveaux permis de possession et acquisition.....	61
Figure 35 : Cessions	62
Figure 36 : Cadence de renouvellement des PPS – 1er cycle	64
Figure 37 : Cadence de renouvellement des PPS – cycles ultérieurs	64

Figure 38 : Cadence de renouvellement des PPA – 1^{er} cycle65
 Figure 39 : Cadence de renouvellement des PPA – cycles ultérieurs.....65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau récapitulatif 1 : Résultats de l’analyse de rentabilisation pour l’évaluation des coûts du cycle de vie (en dollars de 2002).....ES1

Tableau récapitulatif 2 : Résultats des coûts annuels, économies réalisées sur le scénario de référence en raison des initiatives de rationalisation et revenus prévus (en dollars constants de 2002 – en millionsES2

Tableau récapitulatif 3 : Prévisions de dépenses pour le Programme canadien des armes à feu — gestion rationalisée (en dollars constants de 2002), par élément du ProgrammeES3

Tableau récapitulatif 4 : Liste indicative des initiatives législatives possibles permettant d’obtenir des gains de productivité dans le cadre du Programme canadien des armes à feu.....ES5

Tableau récapitulatif 5 : Résultats clés de l’analyse de rentabilisation.....ES6

Tableau 1 : Résultats de l’analyse de rentabilisation pour l’évaluation des coûts du cycle de vie (en dollars de 2002).....22

Tableau 2: Résultats des coûts annuels, économies réalisées sur le scénario de référence en raison des initiatives de rationalisation et revenus prévus (en dollars constants de 2002 - en millions).....23

Tableau 3: Prévisions de dépenses pour le Programme canadien des armes à feu — gestion rationalisée (en dollars constants de 2002), par élément du Programme24

Tableau 4: Liste indicative des initiatives législatives possibles permettant d’obtenir des gains de productivité dans le cadre du Programme canadien des armes à feu.....26

Tableau 5: Résultats clés de l’analyse de rentabilisation.....27

Tableau 6 : Proposition de grille tarifaire.....29

Tableau 7 : Nivellement de la charge et taux de renouvellements.....30

RÉSUMÉ

En comparaison avec les plans de structuration et de gestion du Programme canadien des armes à feu pour les dix prochaines années, la gamme d'initiatives en matière de gestion, de technologie et de procédure formulées dans le présent rapport produirait une économie nette prévue de 53 millions de dollars (valeur actuelle, en dollars constant de 2002). Les économies ajustées en fonction des risques précisés dans ce rapport indiquent qu'il y a 10 % de risques de ne pas réaliser des économies d'au moins 39 millions de dollars dans un régime de gestion rationalisée.

Tableau récapitulatif 1 : Résultats de l'analyse de rentabilisation pour l'évaluation des coûts du cycle de vie (en dollars de 2002)

Option de gestion	Coûts (VA) (en dollars)	Revenus (VA) (en dollars)	Coûts nets du Programme (VA) (en dollars)	Économie ajustée en fonction des risques (à 90 %) (en dollars)
Scénario de référence	541 millions	197 millions	344 millions	
Option rationalisée	488 millions	197 millions	291 millions	
Économies	53 millions		53 millions	39 millions

Comme l'indique la Figure récapitulative 1 et le Tableau récapitulatif 2, les économies susmentionnées commenceraient à se concrétiser en 2003-2004 et augmenteraient de façon constante par la suite. Ce profil tient compte de la période initiale des modifications législatives, des investissements, de la restructuration technique et de la réorganisation de la gestion nécessaires pour donner effet aux initiatives rationalisées. Les coûts bruts du Programme se stabiliseraient à environ 63 millions de dollars après 7 ans.

Figure récapitulative 1 : Coûts annuels bruts comparés pour le scénario de référence et l'option rationalisée

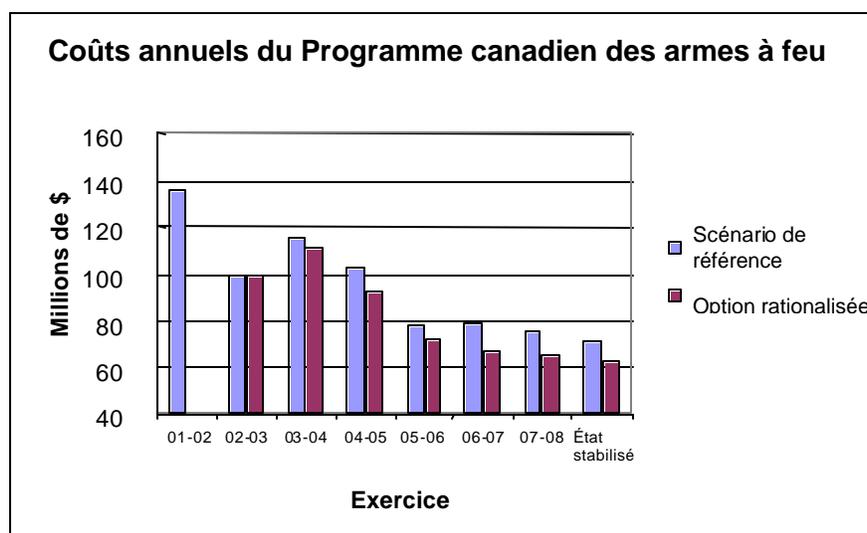


Tableau récapitulatif 2 : Résultats des coûts annuels, économies réalisées selon le scénario de référence en raison des initiatives de rationalisation et revenus prévus (en dollars constants de 2002 — en millions)

Option	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	État stabilisé	VAN (10 ans)
Scénario de référence	90 \$+10 \$	115,4 \$	103,4 \$	77,8 \$	79,0 \$	75,3 \$	72,3 \$	541,4 \$
Gestion rationalisée	90 \$+10 \$	111,4 \$	92,7 \$	72,6 \$	67,9 \$	65,6 \$	63,4 \$	488,0 \$
Économies réalisées	0,0 \$	4,0 \$	10,7 \$	5,2 \$	11,1 \$	9,7 \$	8,9 \$	53,4 \$
Revenus prévus	12,5 \$	16,3 \$	23,5 \$	35,2 \$	34,7 \$	33,5 \$	35,1 \$	196,6 \$

Note : Les prévisions pour 2002-2003 comprennent une réserve de 10 millions pour la mise en œuvre des solutions. Cette dépense semble peu probable pour 2002-2003.

Les économies prévues tiennent compte de certaines prémisses qui, en raison des répercussions des décisions fédérales en matière de politique, n'ont pas été soumises à des évaluations probabilistes des risques. Les prémisses les plus importantes sont :

- ?? l'adoption du projet de loi C-10A au plus tard le 15 mars 2003 et l'adoption des règlements connexes¹;
- ?? l'intégration des centres de traitement après le début de l'exploitation en vertu d'un marché de nouveau mode de prestation de service (NMPS);
- ?? le paiement des frais imputables aux retards émanant de tout glissement entre la certification de la solution de NMPS et le début de sa mise en oeuvre.

¹ Les risques liés aux échéanciers ont été inclus, à l'origine, dans l'analyse quantitative et le modèle de risque, mais l'interprétation et la communication des résultats selon les différents scénarios de gestion se sont avérées difficiles en raison des intervalles d'entrée des liquidités.

Il est également important de souligner que les prévisions du présent rapport ne tiennent pas compte des coûts non prévus liés au traitement éventuel, par un fournisseur, d'exigences fonctionnelles d'une valeur d'environ 15 millions de dollars qui fait en ce moment l'objet de négociations entre le fournisseur de NMPS (« Équipe Centra ») et le gouvernement fédéral.

HLB a utilisé le projet de loi C-10A du gouvernement fédéral comme point de départ pour évaluer la rationalisation; ce projet de loi constitue un programme législatif modifiant la *Loi sur les armes à feu* de 1995. HLB a cerné et évalué plusieurs solutions pour rationaliser le Programme canadien des armes à feu, comme le prévoit le projet de loi C-10A, mais le retrait et la reformulation globale du projet de loi et de ses politiques sous-jacentes allait au-delà de la portée de notre mémoire.

Le Tableau 3 illustre, dans le cadre de l'option de gestion rationalisée élaborée en vue de la présente évaluation, les prévisions de dépenses du Programme canadien des armes à feu pour les deux prochaines années. Il est important de souligner que les dépenses pour 2002-2003 sont moins élevées que celles pour 2003-2004 en raison des limites de dépenses imposées en attendant la révision du Programme. Les revenus prévus à ce tableau ont été obtenus en utilisant la grille tarifaire proposée, sans augmentation. Les prévisions après cinq ans, pour 2007-2008, se rapprochent des niveaux de dépenses du régime stabilisé.

Tableau récapitulatif 3 : Prévisions de dépenses pour le Programme canadien des armes à feu — gestion rationalisée (en dollars constants de 2002), par élément du Programme

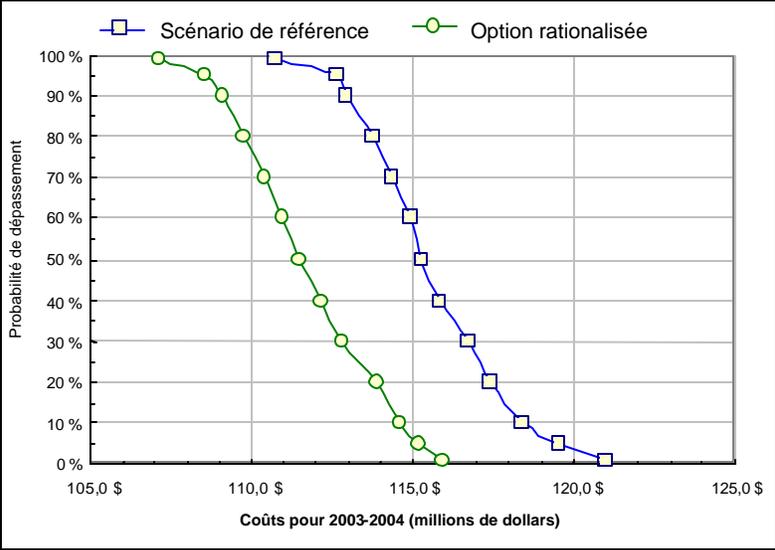
Éléments du Programme	Prévisions de fin d'année 2002-2003	Prévisions 2003-2004 (en millions de \$)	Prévisions 2004-2005 (en millions de \$)	Prévisions 2007-2008 (en millions de \$)
Centre canadien des armes à feu	74,6	58,5	29,3	26,6
Mise en oeuvre des solutions de NMPS et activités	10,0*	26,9	44,7	22,5
Autres dépenses prévues	0,0	5,4	3,0	2,4
Autres ministères fédéraux	15,4	20,7	15,7	14,0
Coûts totaux	100,0	111,4	92,7	65,6
Revenus prévus	12,5	16,3	23,5	33,5
Coûts nets du Programme	87,5	95,2	69,2	32,1

Note : Une somme de 10 millions de dollars a été réservée pour les dépenses imprévues dans les prévisions 2002-2003. Les revenus prévus sont fondés sur la grille tarifaire proposée, sans augmentation. Les autres ministères fédéraux comprennent la GRC et l'ADRC.

Les résultats susmentionnés représentent les valeurs attendues tirées de l'analyse des coûts du cycle de vie. Lorsqu'on tient compte des risques, les prévisions susmentionnées sont exprimées sous forme de gamme de valeurs qualifiées par des probabilités. La probabilité du dépassement de n'importe quel niveau de dépenses peut être tirée du profil de risque illustré à la Figure 2. Par exemple, il y a 10 % de probabilité que les dépenses seront supérieures à 118 millions de dollars dans le scénario de référence, à moins que des mesures nécessaires ne soient prises pour freiner

les coûts. Il est important de noter que la rationalisation du Programme réduit non seulement les pressions prévues sur les ressources, mais aussi le risque de dépassement des coûts.

Figure récapitulative 2 : Distribution des coûts bruts du Programme pour 2003-2004 pour le scénario de référence et la gestion rationalisée



Les différentes prévisions comportant des niveaux différents de probabilité soulèvent la question du niveau de probabilité à utiliser pour établir le budget des coûts futurs. (Les niveaux de probabilités découlent de l'incertitude entraînée par le grand nombre de variables et de prémisses dont il faut tenir compte dans les prévisions. L'analyse statistique des incertitudes de chacune de ces variables et de ces prémisses donne lieu aux prévisions de probabilité illustrées à la Figure récapitulative 2). Le choix des prévisions à des fins d'élaboration d'un budget est un compromis entre la nécessité de minimiser le risque de sous-évaluer les coûts et le besoin d'inciter les gestionnaires à être ingénieux et à obtenir des résultats efficaces à moindre coût. Le niveau de risque à utiliser est naturellement déterminé par les décideurs. L'élément clé de cette décision est le degré de contrôle interne dont disposent les gestionnaires du Programme pour influencer sur les résultats. L'évaluation à laquelle a procédé HLB semble conclure qu'il est possible d'obtenir des résultats probables de 50 % en utilisant les leviers de commande à la disposition des gestionnaires du Programme.

Certaines des initiatives permettant d'améliorer la productivité et de réduire les coûts entraîneraient la mise en place d'un cadre législatif ou réglementaire. Bien qu'il ait été prévu d'accélérer les mesures d'amélioration de l'efficacité que permet le projet de loi C-10A, un deuxième exercice de rationalisation contribuerait sans doute à effectuer de plus grandes économies sans pour autant déroger des objectifs de sécurité publique. Une liste illustrant ce genres d'initiatives se trouve au Tableau récapitulatif 4.

Tableau récapitulatif 4 : Liste indicative des initiatives législatives possibles permettant d’obtenir des gains de productivité dans le cadre du Programme canadien des armes à feu

Initiatives	Articles de référence dans la LOI SUR LES ARMES À FEU
Abolition du système de déclarations à 60 jours d’avis pour les non-résidents, remplacé par une demande qui doit être approuvée un an d’avance.	Articles 6, 35
Abolition de l’obligation relative aux autorisations nécessaires pour transporter des armes à feu à autorisation restreinte et des armes à feu prohibées	Articles 17 à 19
Abolition de la notion de présentation de permis et de l’autorisation de cession du CAF	Articles 23,24,26,27
Abolition de l’obligation relative à l’approbation des clubs et des champs de tir (effectuée par d’autres autorités)	Article 29
Abolition de toutes les obligations, pour les non-résidents, de déclarer l’exportation d’armes à feu	Articles 37, 38
Abolition de l’obligation d’expliquer les motifs de l’acquisition d’une arme à feu à autorisation restreinte ou d’une arme à feu prohibée	Articles 28, 71
Transfert du directeur de l’enregistrement au ministère de la Justice	Articles 82,93
Abolition de l’obligation de donner des motifs prescrits relatifs à une arme à feu prohibée	Articles 11,22
Obligation de se soumettre à une vérification seulement si elle est exigée par le Directeur	Articles 2,3
Limitation des champs pour lesquelles il faut signaler des armes à feu protégées	Article 8
Abolition des obligations relatives aux expositions d’armes à feu (puisque les cessions sont repérables et que les acheteurs et les vendeurs doivent détenir des permis)	Article 117

HLB a pris en considération un grand nombre de facteurs pour évaluer le Programme canadien des armes à feu (PCAF). Le Tableau 5 fait état des facteurs les plus importants permettant de réaliser des gains de productivité et des économies.

Tableau récapitulatif 5 – Résultats clés de l'analyse de rentabilisation

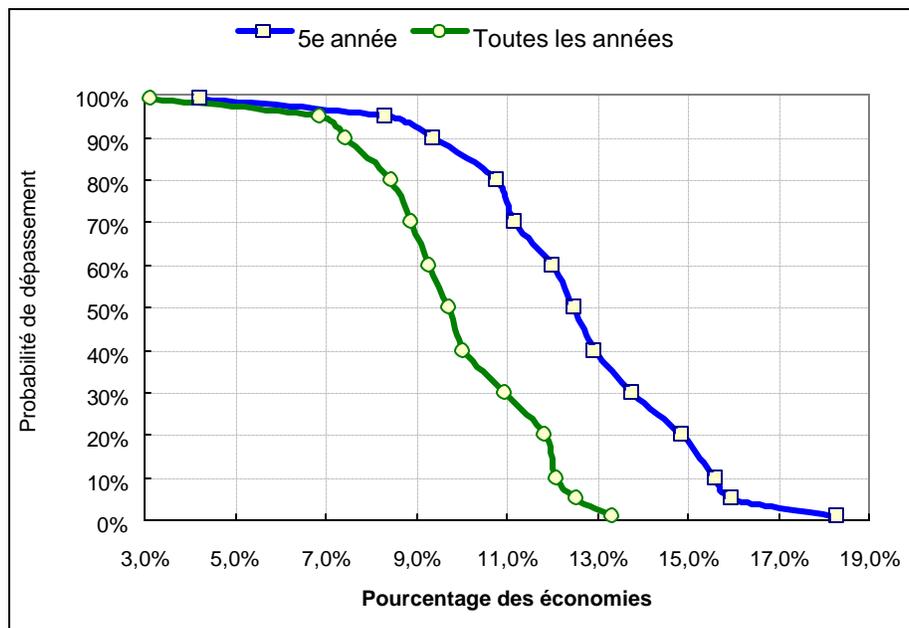
- ?? **Contrôle financier :** Le SCEAF est un système axé en grande partie sur les transactions et comporte un grand nombre de procédés administratifs interdépendants qui font appel à plusieurs agents. En ce moment, il ne comporte aucun processus comptable méthodique fondé sur les activités qui permettrait de gérer et de planifier le rendement financier.
- ?? **Rationalisation :** Une rationalisation de la législation permettrait de procurer les bienfaits les plus importants aussi bien en matière de réduction de la main-d'œuvre que de réduction des coûts de fonctionnement et d'entretien. La rationalisation des services sur le terrain pourrait entraîner d'importants gains en efficacité.
- ?? **Coûts de fonctionnement :** Les coûts de fonctionnement des entreprises de NMPS sont déterminés par le volume de transactions des différentes voies de service utilisées par le public (p. ex. : le traitement électronique par rapport au traitement manuel des appels et des demandes d'enregistrement). Chaque réduction de 10 % de l'utilisation du service électronique se traduit en une augmentation d'environ un million de dollars par année des coûts différentiels de NMPS que le gouvernement doit payer (voir la Figure 12 de la section 4).
- ?? **Frais imputables aux retards :** Une partie importante des coûts du PCAF découle des risques liés à l'échéancier du projet. Tant que la solution de NMPS n'aura pas été mise en œuvre, les coûts différentiels du maintien du PCAF actuel et des autres processus qui l'accompagnent, par rapport aux coûts d'une solution de NMPS, sont d'environ un million de dollars par mois. L'adoption de textes législatifs et l'atteinte d'étapes importantes, comme le nettoyage des données et la conversion, devraient se faire rapidement pour minimiser les frais imputables aux retards en matière de certification de la solution et de date du début du NMPS.
- ?? **Formulaires :** Les règlements liés à l'application de la *Loi sur les armes à feu* précisent qu'un nombre important de formulaires doit être tenu à jour. Toute modification à ces formulaires entraînerait des coûts importants de mise à jour du système puisque plusieurs fenêtres et fonctionnalités du registre devraient être modifiées. La rationalisation et l'uniformisation des formulaires réduiraient considérablement la mise à jour du système, les frais de traitement et le taux d'erreurs.
- ?? **Services sur le terrain :** Il ne semble pas y avoir de normes de service nationales s'appliquant aux préposés aux armes à feu. L'option rationalisée mettrait en œuvre des moyens permettant d'obtenir la parité en matière de financement entre les différentes administrations. Les services en région représentent environ 25 % des coûts annuels du Programme canadien des armes à feu.
- ?? **Droits :** On s'attend à ce que les coûts d'entretien et de fonctionnement du SCEAF augmentent (de façon nominale) au cours du cycle de vie du système, mais aucune politique n'a encore été élaborée sur les ajustements des frais d'utilisation. Les prévisions de revenus ont été fixées à l'aide de la grille tarifaire en ce qui a trait au projet de loi C-10A et aux faibles augmentations périodiques.
- ?? **Gestion du changement :** Le bureau d'enregistrement des armes à feu actuel a reçu près de 2 000 demandes de modification du système de la part des utilisateurs, entraînant ainsi une augmentation des « points fonctionnels », qui sont passés de 900 à plus de 12 000 en cinq ans. La gestion des attributs critiques du système doit faire l'objet d'un suivi serré et

d'une coordination centralisée par l'entremise d'autorisations de tâches et d'amélioration continue.

?? **Budgétisation du Programme** : HLB Decision Economics Inc. a procédé à la révision sur une période de quelques semaines. On devrait procéder à une nouvelle prévision des coûts du cycle de vie au plus tard dans un an, à la lumière du plan d'amélioration continue qui devra être élaboré par l'agent principal des finances.

Le programme rationalisé permettrait de réaliser des économies importantes, si on tient compte de toutes les possibilités d'économies². La Figure récapitulative 6 indique la distribution des économies relatives au cours des cinq premières années et pour le cycle de vie complet dans le cadre de la gestion rationalisée. En se fondant sur le processus et sur les besoins de gestion du Programme découlant de la *Loi sur les armes à feu*, des gains de productivité d'au moins 8 % semblent possibles à moyen ou long terme.

Figure récapitulative 6 : Distribution des économies pour l'option rationalisée, par rapport au scénario de référence, à la 5^e année et pour le cycle de vie



² L'étendue de ces avantages pourrait, en fait, être sous-évaluée si on tient compte des avantages dont bénéficient les utilisateurs en raison des gains de temps et de la commodité. La quantification des avantages directs aux usagers et des bienfaits sociaux dépassait la portée de la présente analyse.

1 INTRODUCTION

La *Loi sur les armes à feu* de 1995 et les règlements qui l'accompagnent régissent l'enregistrement des armes à feu et des arbalètes, ainsi que l'octroi de permis à leurs propriétaires en vertu du Programme canadien des armes à feu (PCAF). Le présent rapport, qui fait partie de trois rapports dressés à la demande du gouvernement fédéral à la fin de 2002, cerne une gamme d'options et d'initiatives visant à rationaliser le PCAF et à évaluer les coûts, les gains en productivité et la rentabilité de ces options et initiatives ainsi que les risques qui sont liés à leur mise en oeuvre.

Le point de départ de l'évaluation de rationalisation de HLB est le projet de loi C-10A du gouvernement fédéral, un cadre législatif qui modifie la *Loi sur les armes à feu* de 1995. HLB a cerné et évalué plusieurs solutions pour rationaliser le PCAF, comme le prévoit le projet de loi C-10A, mais le retrait et la reformulation globale du projet de loi et de ses politiques sous-jacentes allaient au-delà de la portée de notre mémoire.

Le présent rapport a été élaboré en coordination avec deux autres études effectuées à la demande du ministère de la Justice, en décembre 2002. La première étude, dirigée par M. Raymond V. Hession, porte sur la gestion et l'administration du PCAF. HLB a inclus dans son analyse de rationalisation les recommandations de M. Hession portant sur la réforme de la gestion et de l'administration. Le rapport de la deuxième étude, effectuée par l'entreprise KPMG, porte sur le rendement et les contrôles financiers antérieurs du Centre canadien des armes à feu. Le Centre canadien des armes à feu est une direction du ministère de la Justice créée afin de mettre en oeuvre le PCAF. HLB a harmonisé ses prévisions des coûts du maintien du Programme, y compris les options de rationalisation, avec l'analyse de KPMG afin que ces prévisions portent sur les mêmes catégories de dépenses engagées que celles de l'analyse.

1.1 Prémisses

L'analyse contenue dans le présent rapport tient compte de certaines prémisses qui, en raison des répercussions des décisions fédérales en matière de politique, n'ont pas été soumises à des évaluations probabilistes des risques. Les prémisses les plus importantes sont :

- ?? l'adoption du projet de loi C-10A au plus tard le 15 mars 2003 et l'adoption des règlements connexes³;
- ?? l'intégration des centres de traitement après le début de l'exploitation en vertu d'un marché de nouveau mode de prestation de service (NMPS);
- ?? le paiement des frais imputables aux retards émanant de tout glissement entre la certification de la solution de NMPS et le début de sa mise en oeuvre.

³ Les risques liés aux échéanciers ont été inclus, à l'origine, dans l'analyse quantitative et le modèle de risque, mais l'interprétation et la communication des résultats selon les différents scénarios de gestion se sont avérées difficiles en raison des intervalles d'entrée des liquidités.

1.2 Plan du rapport

Le rapport est divisé en six sections. La section 2 prévoit le cadre méthodologique, une analyse de rentabilisation et une méthode d'analyse des risques qui sont conformes aux procédures et aux lignes directrices recommandées du Conseil du Trésor. La section 3 présente le scénario de référence et les options rationalisées. La section 4 explique le modèle de simulation de l'analyse de rentabilisation et de l'analyse des risques qui a été élaboré pour simuler et prévoir les coûts, la productivité et les autres résultats connexes de chaque option. La section 5 documente les résultats de l'analyse des risques. L'annexe A contient les prémisses techniques et financières découlant d'un consensus et l'annexe B contient les questions sur la révision du Programme canadien des armes à feu qui ont servi de cadre à la présente analyse.

2 APPROCHE

Le processus établi dans cette analyse permet d'estimer les coûts et les avantages de méthodes différentes pour optimiser les opérations d'exploitation et l'efficacité du Programme canadien des armes à feu. Le résultat consistera en une prévision et une analyse des risques touchant les coûts, les gains de productivité, l'échéancier et les avantages financiers nets de divers moyens d'améliorer les processus opérationnels et le mécanisme de prise de décisions du Programme. Des conclusions seront tirées en ce qui concerne les moyens les moins risqués d'optimiser l'administration du Programme. Le présent document est la première étape du processus permettant d'en arriver à ces conclusions.

FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Les évaluations économiques et financières des coûts, des gains de productivité et d'autres avantages importants des processus opérationnels fondés sur la technologie de l'information se présentent traditionnellement sous la forme d'un seul « résultat escompté » complété par quelques autres scénarios possibles. Les limites d'une prévision qui ne présente qu'un seul résultat escompté sont évidentes – bien que cette prévision puisse fournir la meilleure estimation, elle ne donne aucune information sur toute la gamme d'autres résultats possibles et leur probabilité connexe. Le problème devient grave lorsque l'incertitude entourant les hypothèses fondamentales de la prévision est importante.

L'approche du scénario peut exacerber le problème au moment de faire face au risque parce qu'il ne donne aucune indication de la probabilité associée aux autres résultats de l'analyse de rentabilisation. Ce qui est habituellement présenté comme le « scénario élevé » peut supposer que la plupart des hypothèses fondamentales vont dévier vers la même direction à partir de leur valeur attendue, et, de même, dans le cas du « scénario bas ». En réalité, la probabilité que tous les facteurs sous-jacents prennent simultanément la même direction est aussi aléatoire que la probabilité que tout se déroule comme prévu.

Une autre approche courante utilisée pour mettre davantage la réalité en perspective est l'« analyse de sensibilité ». Les principales hypothèses de la prévision sont modifiées une à la fois de manière à évaluer leur incidence relative sur le résultat escompté. Le problème qui se pose ici est que les hypothèses sont souvent modifiées en fonction de montants arbitraires. Une préoccupation plus grave concernant cette approche est que, dans le monde réel, les hypothèses ne se détournent pas une à la fois des résultats réels. C'est l'effet des différences simultanées entre les hypothèses et les résultats réels qui est nécessaire pour obtenir une perspective concernant le degré de risque d'une prévision.

L'analyse du risque permet de contourner les problèmes mentionnés ci-dessus. Elle permet d'éviter le manque de perspective des scénarios « élevé » et « bas » en mesurant la probabilité ou les « chances » qu'un résultat soit vraiment obtenu. On y parvient en appariant les fourchettes (*densité de probabilité*) aux prévisions pour chaque variable d'intrant. Au moyen de cette approche, on peut modifier tous les intrants simultanément dans le cadre de leur densité de probabilité, évitant ainsi les problèmes inhérents à l'analyse de sensibilité conventionnelle. Cette

approche tient aussi compte des rapports mutuels entre les variables et leur densité de probabilité.

Application de l'analyse du risque

Le processus d'analyse du risque comporte quatre étapes :

Étape 1 : Identification de la structure et des liens logiques du problème cerné par l'analyse de rentabilisation.

Étape 2 : Attribution des prévisions et des fourchettes (densité de probabilité) à chaque variable dans la structure et les liens logiques de l'analyse de rentabilisation.

Étape 3 : Participation d'experts et d'intéressés à l'évaluation du modèle d'analyse de rentabilisation et du risque de l'hypothèse (séance d'analyse du risque).

Étape 4 : Production de l'analyse du risque de l'analyse de rentabilisation.

Étape 1 : Structure et liens logiques du problème de rentabilisation

Un « modèle de structure et de liens logiques » présente les variables et les relations de cause à effet qui étayent le problème cerné par l'analyse de rentabilisation (Figure 1). Bien que le modèle de structure et de liens logiques soit présenté sous forme mathématique pour faciliter l'analyse, il l'est aussi sous la forme d'un diagramme de manière à permettre aux intéressés de l'examiner et de le modifier à l'étape 3 du processus (voir ci-dessous).

Le modèle de structure et de liens logiques est présenté dans le contexte d'un scénario de référence et des solutions de rechange à ce scénario. Comme le montre la Figure 2, le scénario de référence est défini comme le statu quo rationalisé en vue d'une efficacité maximale dans le cadre des fonds prévus par le budget et des autorisations budgétaires. Les avantages des solutions de rechange qui peuvent nécessiter des autorisations et des fonds additionnels sont comparés à ceux du scénario de référence, et non du statu quo, de manière à éviter les exagérations relatives aux gains d'efficacité obtenus sans dépenses additionnelles.

Figure 1 : Exemple d'un modèle de structure et de liens logiques

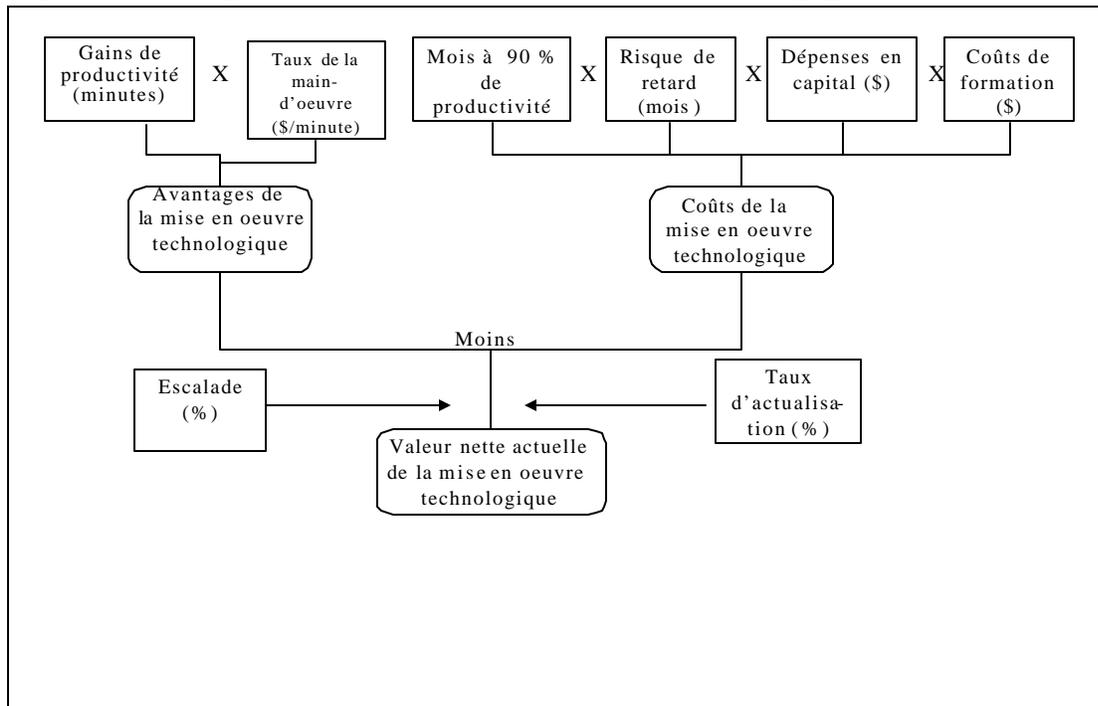
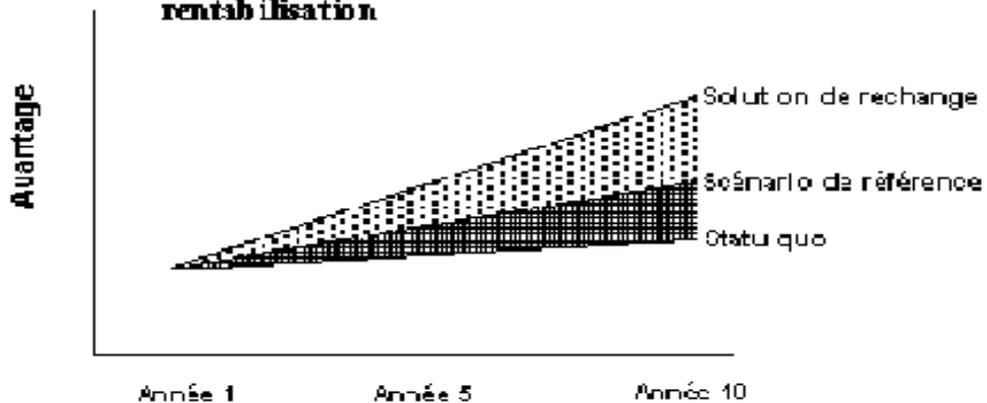


Figure 2: Le scénario de référence

- **Un scénario de base non réaliste exagère les résultats et les attentes de l'analyse de rentabilisation.**



Étape 2 : Prévisions centrales et analyse des probabilités

On attribue à chaque variable du modèle d'évaluation de l'analyse de rentabilisation une prévision centrale et une fourchette (densité de probabilité) pour représenter le degré d'incertitude. Des feuilles de données spéciales (voir la Figure 3) sont utilisées pour enregistrer les prévisions. La première colonne donne une médiane initiale, tandis que les deuxième et troisième colonnes définissent une fourchette d'incertitude représentant un intervalle de confiance de 80 %. Il s'agit de la fourchette dans laquelle il existe 80 % de probabilité de parvenir au résultat réel. Plus l'incertitude associée à une variable de prévision est grande, plus la fourchette est large.

Les fourchettes de probabilité sont établies sur le fondement tant de l'analyse statistique que de la probabilité subjective. Il n'est pas nécessaire que les fourchettes de probabilité soient normales ou symétriques – c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire de postuler la courbe normale de probabilité en forme de cloche. La courbe en forme de cloche laisse voir une probabilité égale d'être trop basse ou trop haute dans la prévision d'une valeur en particulier. Il se pourrait très bien, par exemple, que si un taux d'inflation prévu ne respecte pas les attentes, les circonstances soient telles qu'il est plus probable qu'il soit plus élevé que plus bas que le résultat moyen attendu.

Le programme informatique du processus d'analyse du risque transforme les fourchettes décrites ci-dessus en distributions de probabilité officielles (ou « densité de probabilité », voir la Figure 4). Cela libère les non-statisticiens de la nécessité d'évaluer la représentation statistique abstraite de la probabilité et permet donc aux intéressés de comprendre le processus et d'y participer qu'ils aient ou non une formation en statistique.

D'où viennent les prévisions centrales et les fourchettes de probabilité applicables à chaque hypothèse de la structure et du cadre logique de l'analyse de rentabilisation? Elles proviennent de deux sources : d'une analyse historique de l'incertitude statistique touchant toutes les variables et d'une analyse d'erreurs des « coefficients » de l'analyse de rentabilisation. Les « coefficients » sont des nombres qui représentent l'impact mesuré d'une variable (par exemple, le revenu) sur une autre (par exemple, les ventes au détail). Bien que ces coefficients puissent seulement être connus avec incertitude, des méthodes statistiques aident à déterminer l'importance de cette erreur (au moyen de statistiques de diagnostic comme un « écart-type », une « erreur-type », un « intervalle de confiance », etc.).

L'analyse de l'incertitude mentionnée ci-dessus est présentée dans les manuels comme la probabilité « fréquentiste ». Le deuxième élément de l'analyse de l'incertitude utilisée en analyse du risque est appelé la « probabilité subjective » (ou les statistiques bayésiennes du nom du mathématicien Bayes qui les a mises au point). Tandis qu'une probabilité fréquentiste représente la fréquence mesurée à laquelle différents résultats sont obtenus (c'est-à-dire le nombre de fois qu'on obtient pile et face après avoir jeté mille fois la pièce), la probabilité bayésienne qu'un événement se produise est le degré de conviction qu'a une personne ou un groupe informé que l'événement se produira. L'utilisation des deux, c'est-à-dire de la probabilité fréquentiste et de la probabilité subjective, est particulièrement importante dans le cas des résultats d'analyse de rentabilisation qui recommandent le respect de ce qui était prévu tandis que le rendement passé ne peut que servir en partie de guide pour l'avenir. Il faut aussi tenir compte des convictions de

la direction au sujet des risques liés à l'échéancier et de l'applicabilité (voir la Figure 5). L'obtention des probabilités subjectives est le sujet de l'étape 3.

Figure 3 : Modèle de feuille de données

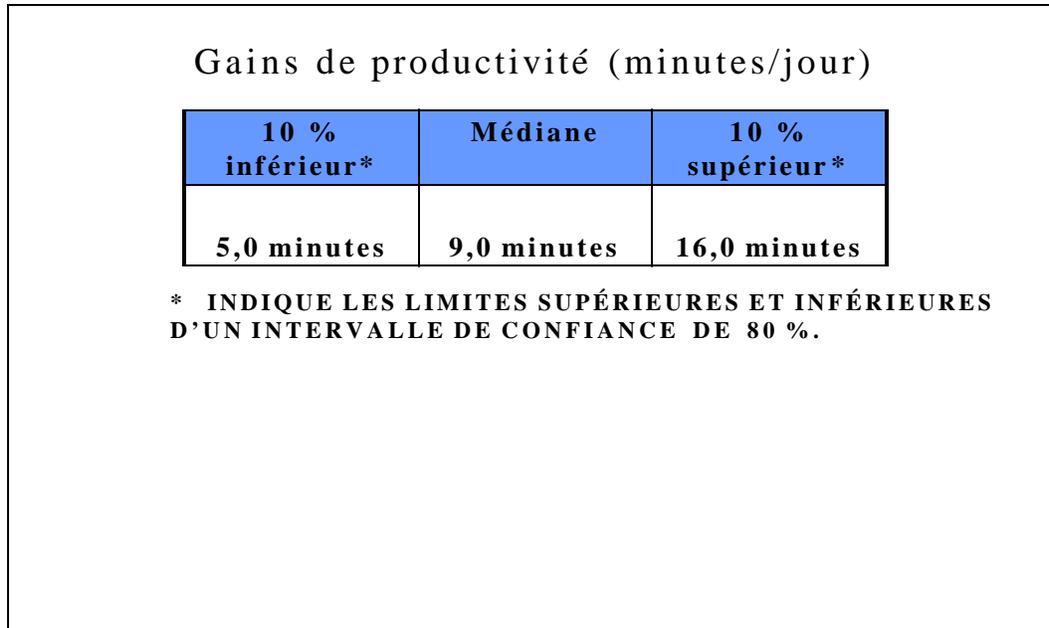


Figure 4 : Évaluation de l'incertitude

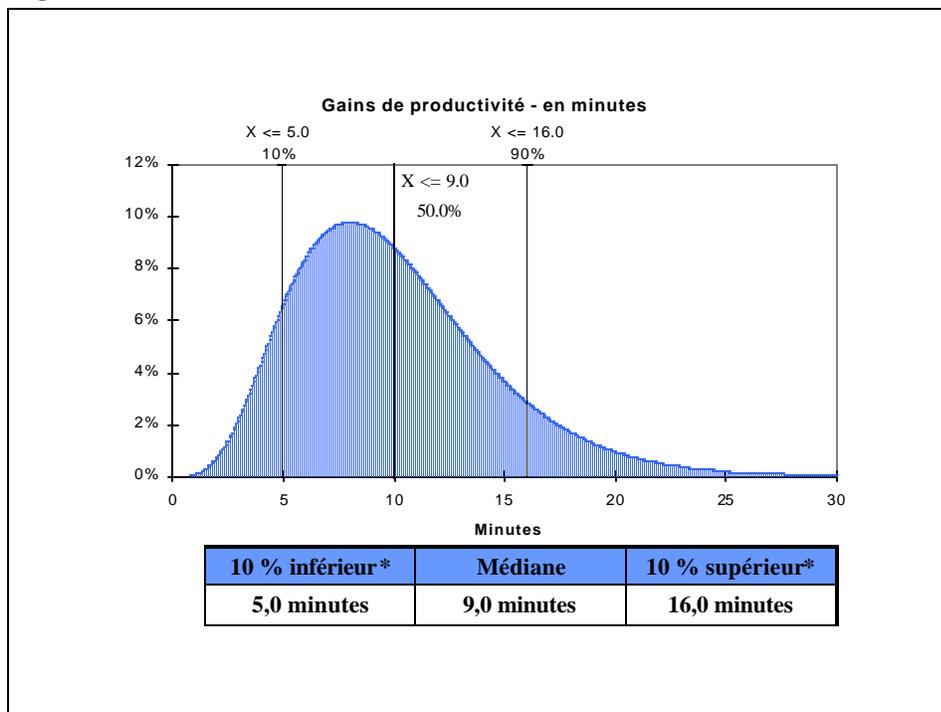
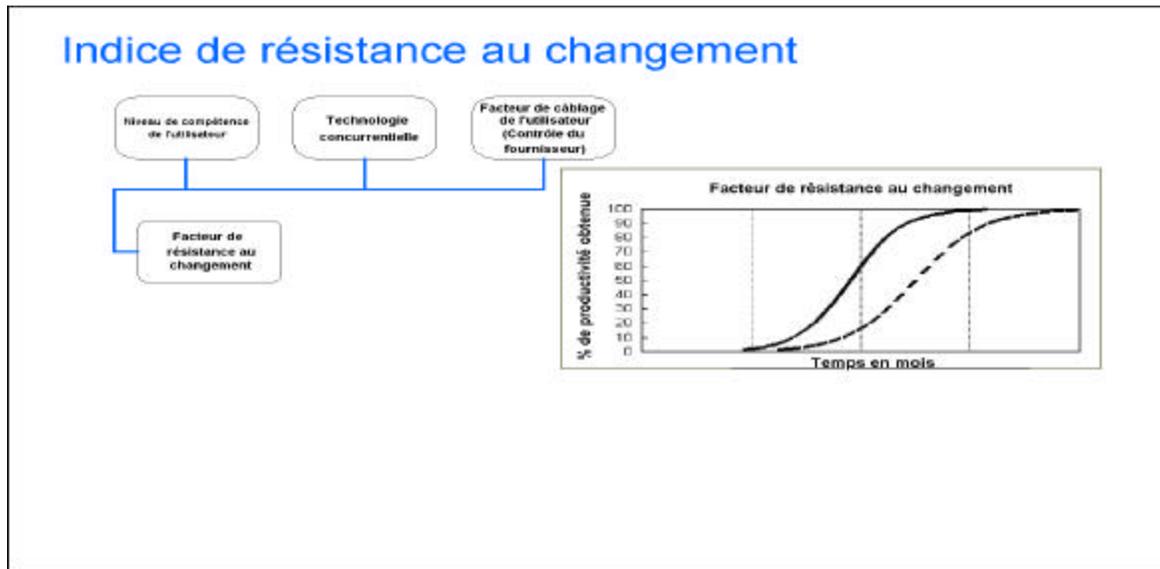


Figure 5 : Escalade et changement organisationnel



Étape 3 : Évaluation par l'intéressé - La séance d'analyse du risque

L'étape 3 est la formation d'un groupe d'intéressés et l'utilisation des techniques de facilitation pour déterminer quelles sont les convictions des membres de ce groupe au sujet de ce qui suit :

- i. La structure du cadre de l'analyse de rentabilisation;
- ii. L'incertitude applicable à chaque variable et coefficient de l'analyse de rentabilisation au sein du cadre.

Au point (i), les experts techniques, les gestionnaires et d'autres intéressés sont invités à ajouter des variables et des relations hypothétiques de cause à effet qui peuvent être pertinentes, mais qui ne figurent pas dans le modèle. Au point (ii), les participants se livrent à un protocole de pensée discursive au cours duquel les prévisions centrales et les fourchettes fondées sur les probabilités fréquentistes qui leur ont été fournies avant la rencontre, sont modifiées en fonction des croyances subjectives des experts. Ce processus est appuyé par un « logiciel de groupe » interactif qui permet la visualisation des fourchettes de probabilité dans le cadre d'autres systèmes de croyances.

Étape 4 : Analyse du risque

La densité finale de probabilité est formulée par l'analyste du risque (HLB) et représente une combinaison de l'information sur la probabilité fréquentiste et la probabilité subjective obtenue de l'étape 3. Les deux catégories sont combinées au moyen de techniques de simulation (l'analyse de Monte Carlo) qui permettent de modifier chaque variable et coefficient de l'analyse de rentabilisation simultanément en fonction de sa densité de probabilité (Figure 6). Le résultat est une prévision du bénéfice net (coûts de cycle de vie actualisés moins bénéfices de cycle de

vie actualisés) ainsi que des prévisions de la probabilité de parvenir à d'autres résultats compte tenu de l'incertitude des variables et coefficients sous-jacents (Figure 7).

Figure 6 : Combinaison de densités de probabilité

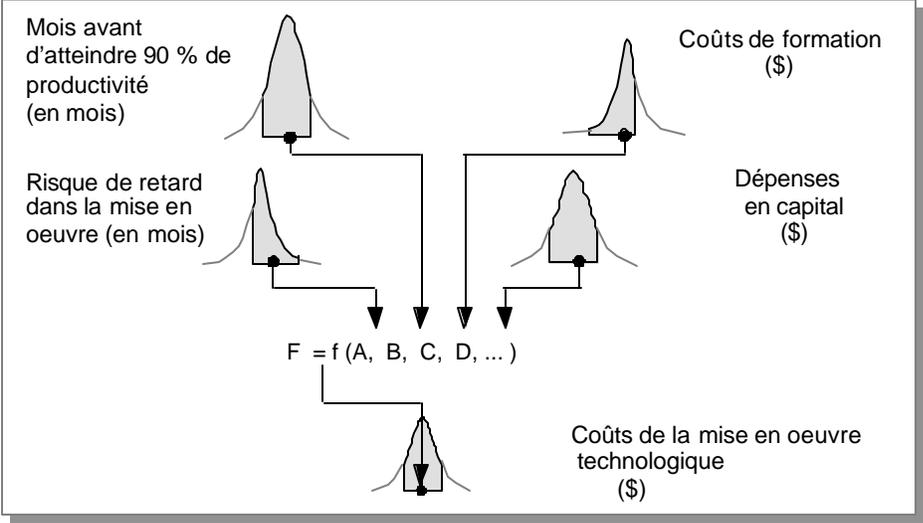
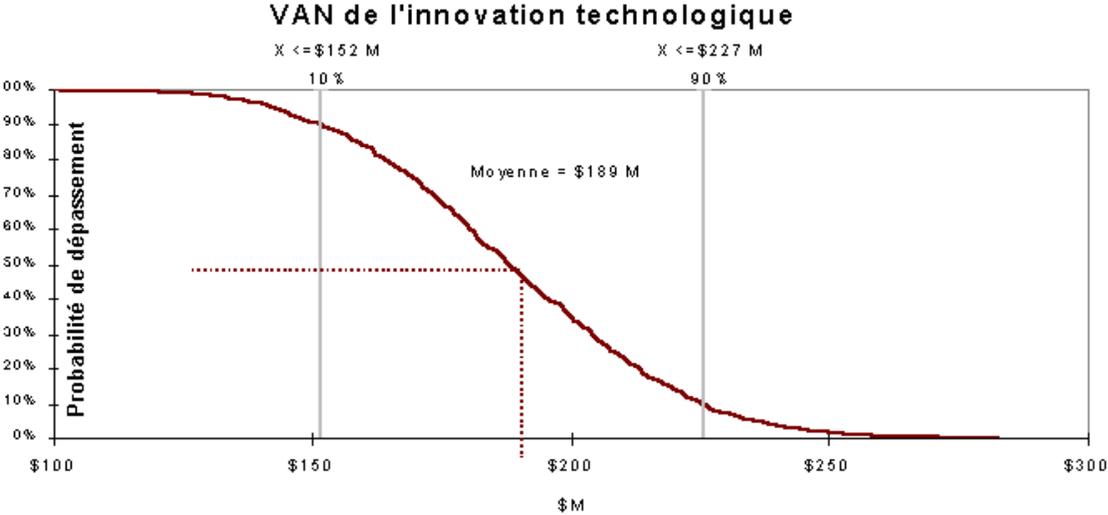


Figure 7 : Analyse du risque, modèle de résultats

résultats



3 SOLUTIONS DE RECHANGE AU PROGRAMME

Dans le cadre du processus d'élaboration de solutions de rechange pour la gestion du Programme et de collecte de données pour une prévision de base, les domaines d'enquête ont été communiqués en temps opportun au personnel du Programme et à l'équipe solutions. Les domaines en question sont l'échéancier du Programme, la planification financière, les ententes provinciales et les services sur place, les règlements ainsi que la structure organisationnelle et la structure de gestion. La liste précise des questions figure à l'Annexe A.

D'après les conclusions découlant de ces questions, les deux solutions de rechange suivantes au Programme ont été élaborées pour évaluation.

Scénario de référence

Aux fins de la présente analyse, le scénario de référence est fondé sur l'Énoncé des besoins en matière de nouveaux modes de prestation des services du Programme canadien des armes à feu. Il suppose, notamment, qu'à la suite de l'adoption du Projet de loi C10-A, le Registre des armes à feu adoptera les méthodes administratives énoncées à l'Annexe A – Appendice B de l'Énoncé des besoins ainsi que les volumes et les niveaux de service mentionnés à l'Appendice G.

Le scénario de référence correspond au plan d'activités actuel sans investissement important au-delà de ce qui est actuellement prévu pour le SCEA. Il suppose l'adoption du projet de loi C10-A avec les structures organisationnelles et les modèles de gestion que cela implique. Aucune hypothèse fixe n'est formulée en ce qui concerne le calendrier d'adoption du projet de loi C10-A, la certification du nouveau mode de prestation des services retenu et la date d'entrée en vigueur de ce nouveau mode de prestation des services. Le risque concernant l'échéancier fait partie intégrante de l'analyse.

Les mesures de gestion qui sont actuellement prévues par le Centre canadien des armes à feu sont considérées comme faisant partie du scénario de référence. Elles comprennent une stratégie de nivellement de la charge de travail pour les renouvellements en vue de réduire la nécessité d'avoir recours à du personnel d'appoint au cours du premier cycle de renouvellement des permis. Elles comprennent aussi un élargissement du rôle de la Section d'agrément du CCAF pour que celle-ci exerce un contrôle centralisé et effectue un premier appariement dans le cadre du contrôle continu de l'admissibilité. Cette option suppose que le Protocole d'entente (PE) avec les administrations provinciales sera renouvelé et que les services à la population seront offerts par l'entremise d'un bureau central de traitement (BCT) unique.

Caractéristiques de l'option du programme rationalisé

L'examen mené par HLB Decision Economics en collaboration avec l'équipe des solutions et d'autres intéressés propose toute une gamme d'initiatives en matière de gestion et de technologie. Ces initiatives pourraient réduire les coûts et les risques du PCAF tout en respectant ses objectifs stratégiques. Une solution de rechange pour la gestion du Programme appelée

l'« option rationalisée » a été élaborée en vue d'une évaluation au moyen d'une analyse de rentabilisation.

Cette option a été élaborée aux fins de l'exercice d'analyse du risque et ne représente pas nécessairement la politique officielle du gouvernement. Un plan d'action précis pourrait être établi sur la base de certaines de ces idées qui visent à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la prestation du PCAF. L'option rationalisée suppose que le projet de loi C-10A sera adopté et que d'autres modifications législatives seront mises en oeuvre.

L'« option rationalisée » exploratoire traite des domaines de la gouvernance des programmes, de l'élaboration des systèmes, de la gestion des opérations, des règlements, des finances et de l'administration.

GOVERNANCE

Conseil de gestion du Programme et Plan d'amélioration continue

Sous la direction du ministre responsable du PCAF, un Conseil consultatif du programme (CCP) ayant à sa tête un président à temps partiel nommé par décret, et composé de représentants supérieurs des organisations et de personnes intéressées qui ont un intérêt légitime portant sur l'amélioration continue de l'administration et des opérations du PCAF, serait créé pour :

- ~~///~~ agir à titre d'« utilisateur principal » pour le PCAF;
- ~~///~~ guider de façon régulière le Ministre et les dirigeants du PCAF en leur donnant des conseils sur la qualité du Programme ;
- ~~///~~ approuver le Plan d'amélioration continue du PCAF;
- ~~///~~ veiller dans la mesure du possible à ce que les opérations du « régime stabilisé » du PCAF soient gérées dans les limites du plafond des dépenses réelles établi pour le PCAF et en vigueur à compter de l'exercice 2003-2004.

Leadership

Pour permettre à la direction du ministère de la Justice de mettre l'accent sur son rôle stratégique fondamental et au PCAF de se concentrer sur l'exécution efficace de sa mission opérationnelle, il faudrait que le PCAF soit considéré comme une entité distincte relevant d'un ministre responsable du Programme. Un directeur général serait nommé pour diriger la mise en oeuvre des changements et des améliorations figurant dans le projet de loi C10-A et dans l'option du programme rationalisé décrite dans le présent rapport, en prévision du fonctionnement du « régime stabilisé ».

Coordination de la qualité et de l'intégration

Le PCAF mettrait en oeuvre un processus de coordination de la qualité et de l'intégration qui :

- ~~///~~ serait géré par un cadre supérieur responsable des normes de qualité et de la gestion du risque;

- ~~///~~ encouragerait toutes les parties qui prennent part à la prestation du Programme à améliorer de façon continue l'efficacité de celui-ci;
- ~~///~~ établirait un plan d'amélioration continue d'ici mai 2003;
- ~~///~~ établirait un plan d'amélioration continue chaque année par la suite;
- ~~///~~ veillerait à ce que les méthodes administratives, l'organisation et les composantes technologiques du PCAF soient intégrées et conformes aux normes de coûts et de rendement au travail qui appuient le plafond des dépenses réelles établi pour le Programme et en vigueur à compter de 2003-2004.

Contrôleur (agent financier supérieur)

Le poste de contrôleur (agent financier supérieur) pour le PCAF serait créé et appuyé par un effectif de base comptant quatorze équivalents temps plein. Le contrôleur serait principalement responsable de la planification, de l'établissement du budget, de l'enregistrement et du contrôle des ressources financières et de l'établissement de rapports à ce sujet. De plus, comme il s'agit d'une étape essentielle pour remédier aux faiblesses fiduciaires passées, il exercerait un contrôle financier et fonctionnel sur toutes les activités du Programme.

La mise en oeuvre d'une fonction d'établissement du coût par activité serait également une priorité pour la détermination de coûts standards applicables aux transactions nécessitant des procédures et des fonctions répétitives.

DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES ET GESTION DES OPÉRATIONS

Gel applicable au développement de l'infrastructure technique

Pour exercer un contrôle sur les coûts de développement, aucune fonction de logiciel additionnelle ne sera ajoutée à l'infrastructure technique existante; des fonds seront prévus uniquement pour la maintenance normale des applications. À l'exception du développement des interfaces des systèmes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) nécessaires pour permettre la gestion efficace des activités d'importation, d'exportation et d'exécution de la loi respectivement, aucun ajout à la portée de l'infrastructure technique du NMPS ne sera envisagé avant l'approbation du plan d'amélioration continue de 2003.

Processus d'autorisation de tâches

Une discipline de gestion axée sur l'autorisation de tâches (responsabilité des résultats) est appliquée dans le cas d'initiatives importantes et de décisions connexes sur l'investissement et l'affectation des ressources. Cette discipline s'applique aux travaux prioritaires, notamment :

- ~~///~~ Autorisation de tâches n° 1 – Test d'acceptation de l'utilisateur et certification de la solution avancée par l'entrepreneur du NMPS;

- ~~///~~ Autorisation de tâches n° 2 – Épuration et conversion des données en vue de l'application concrète de la solution certifiée de l'entrepreneur du NMPS;
- ~~///~~ Autorisation de tâches n° 3 – Élaboration du programme visant à promouvoir l'utilisation d'Internet pour accéder au PCAF et présenter les demandes de permis, d'enregistrement et de cession d'armes à feu;
- ~~///~~ Autorisation de tâches n° 4 – Élaboration de propositions de modifications législatives qui vont au-delà de celles que l'on retrouve dans le projet de loi C-10A et qui vont plus loin pour ce qui est de réduire les coûts, d'améliorer le service, de réduire les frais généraux et de supprimer toute ambiguïté.

Accès à Internet

Comme il s'agit d'un moyen très efficace d'améliorer le service et de réduire les coûts de traitement, faire en sorte que ceux qui veulent soumettre une demande de permis ou d'enregistrement d'armes à feu puissent le faire par Internet et faire activement la promotion de ce moyen d'accès.

Intégration de l'administration centrale et du Bureau central de traitement

L'administration centrale du PCAF, actuellement située à Edmonton, serait intégrée au Registre des armes à feu en un seul emplacement et compterait selon l'objectif fixé un effectif de soixante-dix équivalents à temps plein (ETP), ce qui représente une réduction par rapport à l'effectif actuel de quatre-vingt six ETP. Il est bien établi que l'administration centrale doit assurer la gestion quotidienne intensive d'une myriade de questions et d'initiatives dont le PCAF doit s'occuper. Le Bureau central de traitement situé à Miramichi et le Bureau de traitement du Québec seraient regroupés en un même lieu pour permettre des économies importantes et des économies d'échelle possibles.

Les fonctions globales du Centre canadien des armes à feu (CCAF) sont axées sur l'émission de permis et l'enregistrement des armes à feu après la réalisation du régime stabilisé (par exemple moins d'importance est accordée aux communications, à la recherche, aux politiques). La fonction du CCAF liée à la formation législative est graduellement abandonnée.

Normes fédérales applicables aux préposés aux armes à feu

Des modèles pour la prestation des services sont élaborés à l'intention des préposés aux armes à feu en vue de mettre en oeuvre des normes de rendement au travail et de coûts applicables au contrôleur des armes à feu fédéral et aux préposés aux armes à feu chargés d'appliquer la *Loi sur les armes à feu*. Ces modèles sont conformes à l'objectif budgétaire d'une réduction d'au moins 25 % par rapport aux coûts de fonctionnement précédents pour le « régime stabilisé ».

Respect des normes fédérales par les provinces

Afin d'atteindre les objectifs budgétaires établis pour le fonctionnement du « régime stabilisé », les ententes de service en vigueur sont renégociées avec les administrations provinciales qui

assument actuellement chez elle les rôles de contrôleur des armes à feu et de préposés aux armes à feu en vue de mettre en œuvre et de faire respecter des normes fédérales en matière de rendement au travail et de coûts relativement à ces fonctions.

Dispositions fédérales d'intervention

Afin d'atteindre et de respecter de façon continue les objectifs budgétaires établis pour le fonctionnement du « régime stabilisé », le gouvernement fédéral assume les rôles de contrôleur des armes à feu et de préposés aux armes à feu dans les provinces qui ne peuvent pas ou ne veulent pas mettre en œuvre et observer les normes fédérales en matière de rendement au travail et de coûts.

Contraintes relatives aux coûts

Afin d'atteindre les objectifs budgétaires prévus pour le fonctionnement du « régime stabilisé », les provinces qui souhaitent continuer à assumer les rôles de contrôleur des armes à feu et de préposés aux armes à feu à des niveaux qui dépassent les normes fédérales en matière de rendement au travail et de coûts paient elles-mêmes le coût différentiel.

Équipe nationale de soutien à l'application de la *Loi sur les armes* (ENSALA)

L'Équipe nationale de soutien à l'application de la *Loi sur les armes* (ENSALA) est transférée à la GRC qui en assurera la gestion en vue d'assurer une meilleure intégration de sa mission d'application de la loi.

RÈGLEMENTS

Modifications législatives additionnelles

S'ajoutant aux modifications déjà prévues dans la loi C10A, le Plan d'amélioration continue de 2003 proposera vraisemblablement des modifications législatives visant à réduire davantage les coûts d'exécution du Programme, améliorer la prestation des services, réduire les frais généraux du Programme, éliminer toute ambiguïté ou incertitude dans la *Loi sur les armes à feu*. Ces modifications législatives devraient être examinées aux fins d'une approbation rapide. Toutes ces modifications devraient faire l'objet d'un programme intensif de communication et de formation pour les agents et les administrateurs de première ligne pour s'assurer qu'ils les comprennent et pour les aider dans leur travail.

La rationalisation de la loi fondée sur les risques comprendrait un examen des articles suivants et des changements possibles :

Articles 6, 35 à 51 Traitement des demandes d'importation ou d'exportation faites par des non-résidents en vue de la mise en œuvre des approbations préalables

Articles 17 à 19 Abolition de l'obligation relative aux autorisations nécessaires pour transporter des armes à feu à autorisation restreinte et des armes à feu prohibées

Articles 23,24,26,27	Abolition de la notion de présentation de permis et de l'autorisation de cession du CAF
Article 29	Abolition de l'obligation relative à l'approbation des clubs et des champs de tir (effectué par d'autres autorisés).
Articles 28, 71	Abolition de l'obligation d'expliquer les motifs de l'acquisition d'une arme à feu à autorisation restreinte
Articles 82,93	Transfert du directeur de l'enregistrement au ministère de la Justice
Articles 11,22	Abolition de l'obligation de donner des motifs prescrits relatifs à une arme à feu prohibée
Article 2, 3	Obligation de se soumettre à une vérification seulement si elle est exigée par le directeur de l'enregistrement
Article 8	Limitation des champs pour lesquelles il faut signaler des armes à feu protégées
Article 117	Abolition des obligations relatives aux expositions d'armes à feu (puisque les cessions sont repérables et que les acheteurs et les vendeurs doivent détenir des permis

Chacune de ces initiatives ferait l'objet d'une évaluation des coûts et des risques pour la sécurité publique. La gamme des services sur le terrain et leur nature seront alignés sur la rationalisation des lois et des règlements qui en résultera.

FINANCES

Modalités du nouveau mode de prestation des services (NMPS)

Après l'adoption du projet de loi C10-A, négocier des ententes dans le cadre du contrat NMPS actuel, en vue :

?? d'autoriser le transfert à l'entrepreneur des risques liés aux coûts et au niveau de service, en échange du partage de tout déplacement de coûts ou de gains de productivité découlant des initiatives approuvées du Plan d'amélioration continue;

?? d'autoriser la mise en œuvre de solutions relatives à l'infrastructure technique qui répondent aux exigences du projet de loi C10-A et au Plan d'amélioration continue de 2003 du PCAF, à condition que les résultats attendus soient obtenus;

?? d'autoriser le transfert de la responsabilité incombant au Bureau central de traitement pour ce qui est du traitement des demandes de permis, de cessions et d'enregistrements d'armes à feu à l'entrepreneur, à condition d'atteindre les niveaux de services prévus et de réduire les coûts à 75 % ou moins de ceux du modèle d'activités prévus pour le « régime stabilisé ».

Droits exigés

Les réductions des droits exigés visent à la fois à maximiser la conformité et à réduire les frais de fonctionnement. Ils nécessitent une analyse des coûts marginaux liés aux différents moyens d'assurer les services dans le cadre des processus d'enregistrement des armes à feu et d'émission des permis. Il faut tenir compte de la capacité d'un organisme de réglementation de modifier le barème des frais dans les limites prescrites.

ADMINISTRATION

Planification de la transition et communications

Les éléments du programme de rationalisation décrits ci-dessus visent à créer un changement d'orientation important pour le personnel, les intervenants et les utilisateurs du PCAF. Un plan de transition et un plan de communication détaillés devraient être élaborés et mis en œuvre après avoir été approuvés, pour veiller à ce que :

?? le personnel, les intervenants, les partenaires et les utilisateurs concernés du PCAF soient mis au courant des changements;

?? les délais et les résultats opérationnels attendus, à la suite de ces changements, soient annoncés;

?? les personnes touchées par les changements soient informées des nouvelles modalités de travail, le cas échéant;

?? les personnes qui ont besoin d'aide pour s'ajuster aux changements (formation professionnelle, réinstallation, placement, etc.) soient averties des arrangements en temps opportun.

Les éléments de cette option de rationalisation représentent un plan d'action intégré visant à optimiser les économies découlant de la gestion du PCAF et les services que le Programme offre aux participants et aux utilisateurs. L'adoption de ces recommandations, et leur mise en œuvre opportune et vigilante, devrait renforcer la pertinence du Programme et faire en sorte qu'il soit mieux accepté.

4 STRUCTURE DU MODELE D'ANALYSE DE RENTABILISATION

La structure et le schéma logique qui suivent permettent de visualiser les éléments du modèle d'analyse de rentabilisation d'un point de vue non technique. Ce modèle d'analyse de rentabilisation a été utilisé pour faciliter la révision et la validation par les intervenants. On y trouve les variables considérées dans le cadre de l'analyse de rentabilisation, la plupart desquelles ont été prévues dans le cadre de l'analyse des risques.

Lors de l'exercice, on a évalué l'efficacité du programme au plan qualitatif, et on l'a supposée constante pour les options examinées. L'objectif était de réduire le coût du cycle de vie sans que cela n'ait une incidence négative sur le rendement du programme.

Figure 8 : Structure de haut niveau et liens logiques entre les coûts du cycle de vie du PCAF

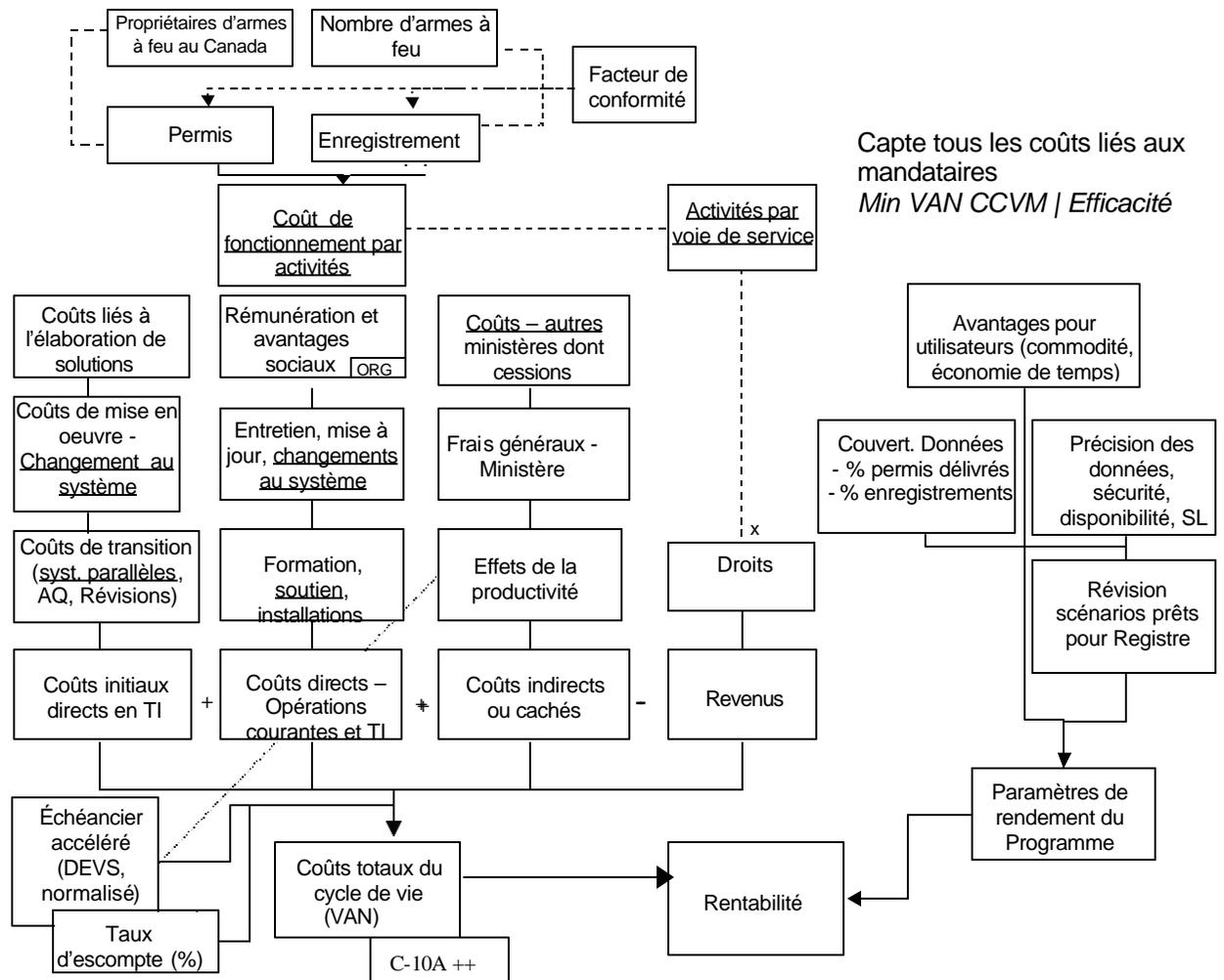


Figure 9 : Élaboration du PCAF et coûts permanents

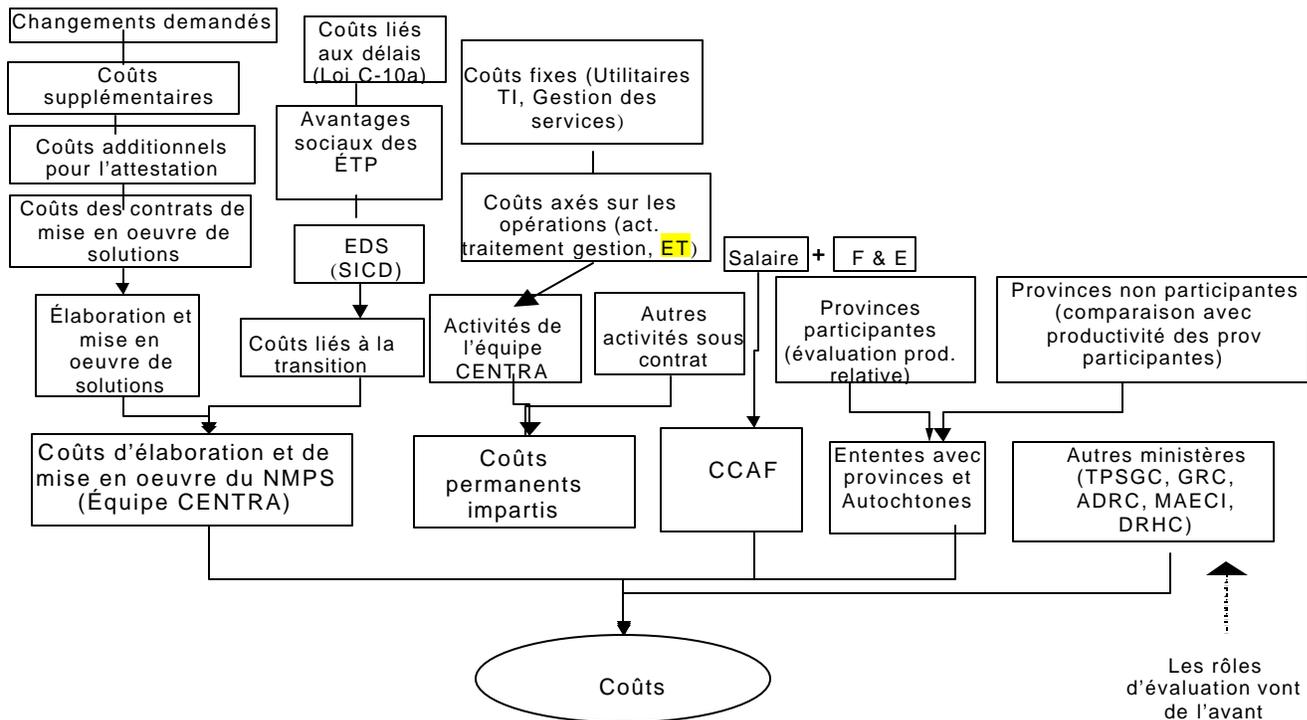
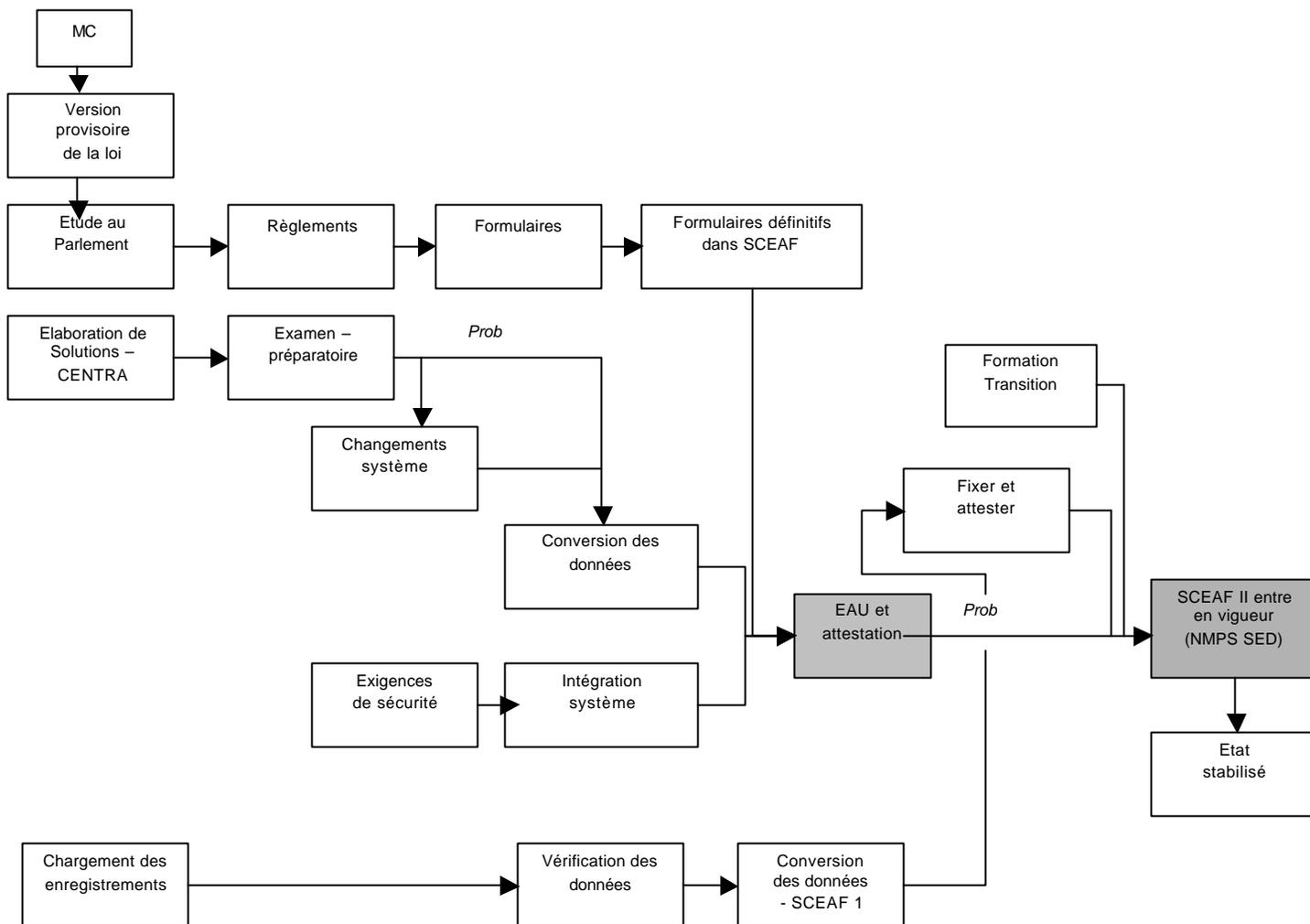


Figure 10 : Chemin critique du risque lié à l'échéancier



Le risque lié à l'échéancier peut être représenté par le réseau du chemin critique ci-dessus. Il diffère d'une structure normale et d'un schéma logique.

La date d'entrée en service du NMPS dépend de trois éléments clés : attestation de la solution, achèvement de la conversion de données, et formation pour la transition. L'essai d'acceptation du point de vue utilisateur et l'attestation des résultats ne peuvent avoir lieu que lorsque les règlements et les formulaires liés au projet de loi C-10A sont terminés, lorsque l'intégration du système a été mise en oeuvre (tout en correspondant et en respectant les exigences de sécurité qui ne sont pas encore déterminées) et lorsque le processus de conversion de données a été démontré. On peut procéder à l'attestation lors de la première tentative, mais il est probable (*Prob*) que la personne qui appuie cette solution doit mettre en oeuvre des mesures correctives et démontrer la conformité aux changements prévus.

Remarquez qu'on envisage d'instaurer des exigences de sécurité plus sévères pour le SCEAF avant de l'intégrer dans les systèmes de la GRC et de l'ADRC (p. ex. ICP).

Figure 11 : Coûts d'exploitation au Ministère pour le NMPS

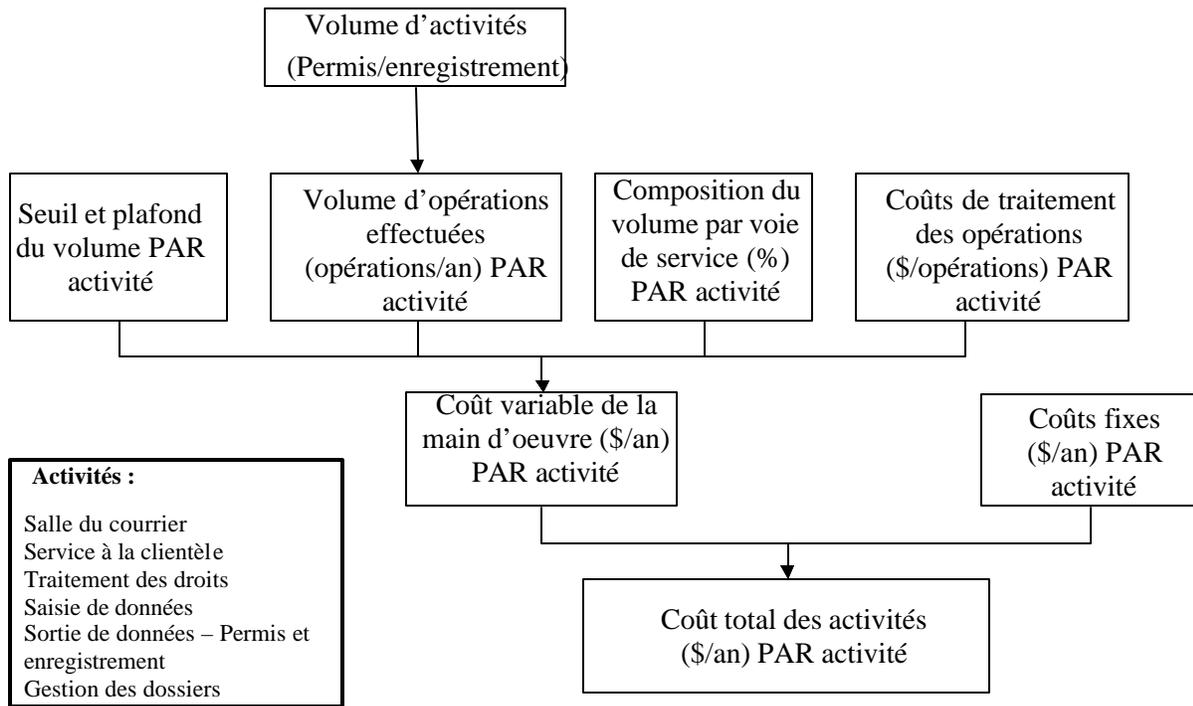


Figure 12 : Effets du coût des activités du NMPS en fonction de l'utilisation d'une voie de service

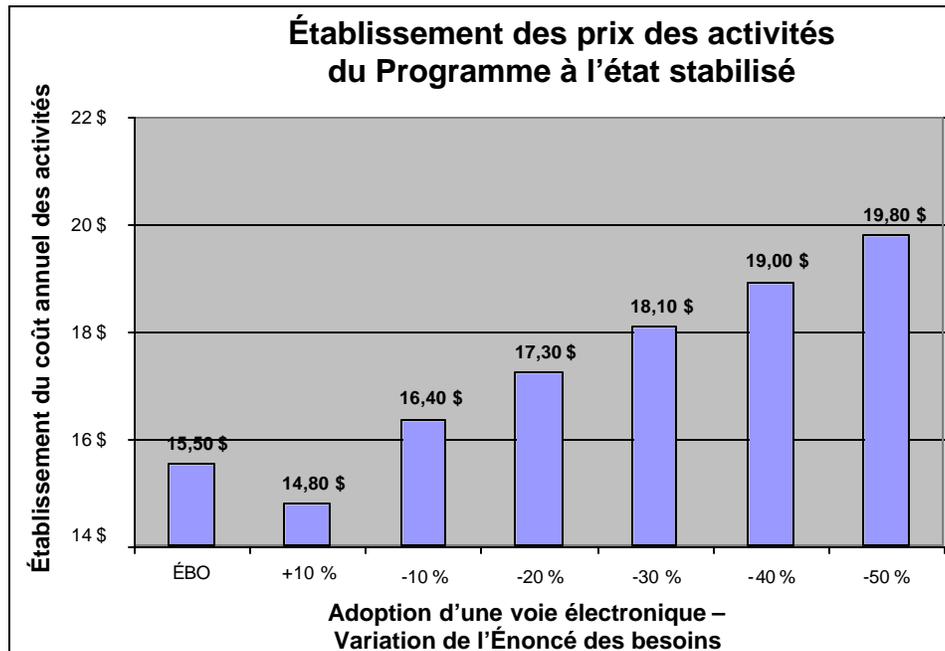


Figure 13: Pr evision des revenus

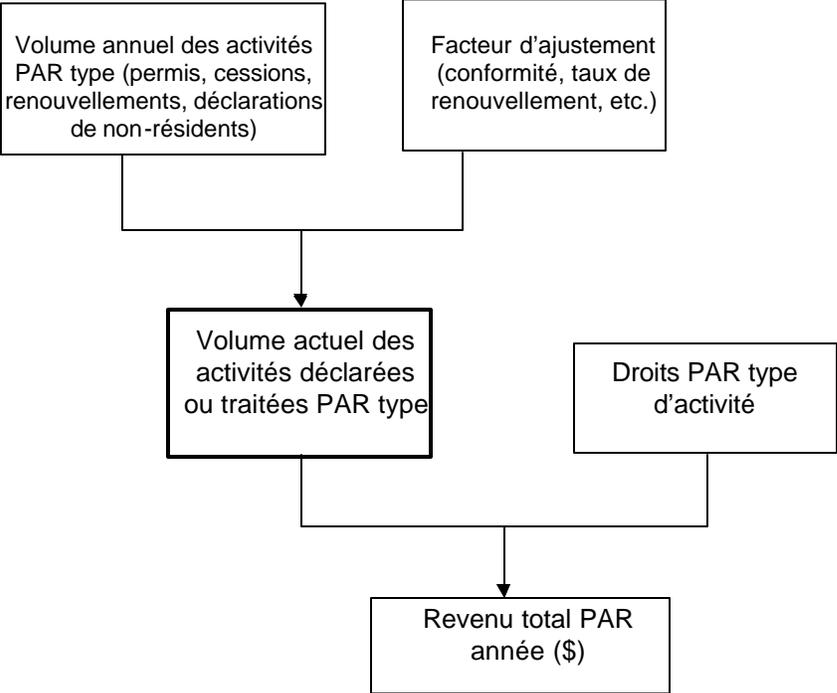
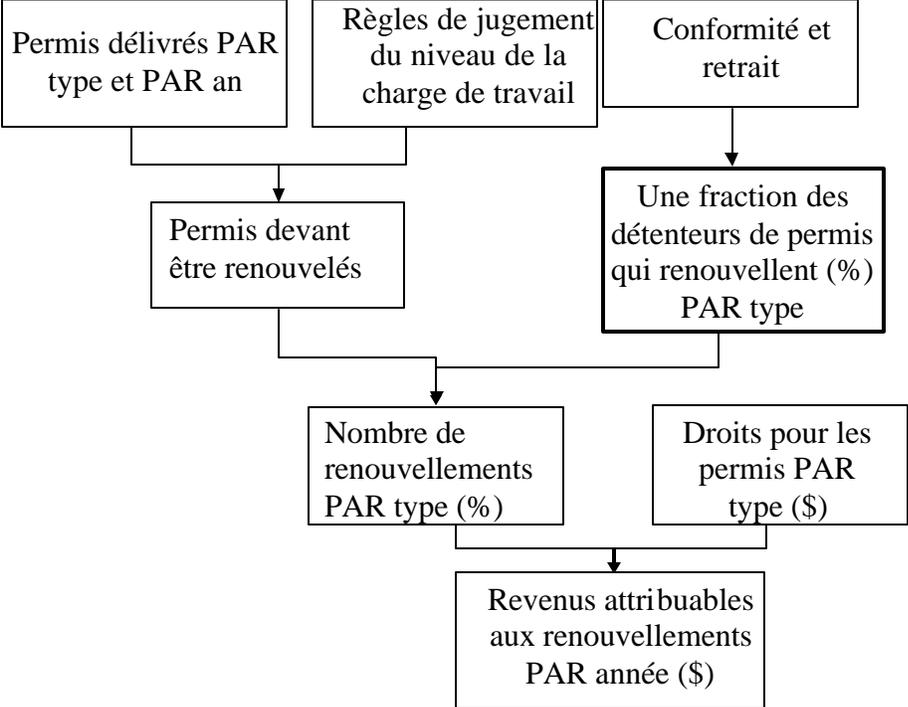


Figure 14 : Revenus attribuables aux renouvellements de permis



5 RÉSULTATS

5.1 Estimation du coût du cycle de vie

En comparaison avec les plans de structuration et de gestion du Programme canadien des armes à feu pour les dix prochaines années, la gamme d'initiatives en matière de gestion, de technologie et de procédure formulées dans le présent rapport produirait une économie nette prévue de 53 millions de dollars (valeur actuelle, en dollars constant de 2002). Les économies ajustées en fonction des risques précisés dans ce rapport indiquent qu'il y a 10 % de risques de ne pas réaliser des économies d'au moins 39 millions de dollars dans un régime de gestion rationalisée.

Tableau 1 : Résultats de l'analyse de rentabilisation pour l'évaluation des coûts du cycle de vie (en dollars de 2002)

Option de gestion	Coûts (VA) (en dollars)	Revenus (VA) (en dollars)	Coûts nets du Programme (VA) (en dollars)	Économie ajustée en fonction des risques (à 90 %) (en dollars)
Scénario de référence	541 millions	197 millions	344 millions	
Option rationalisée	488 millions	197 millions	291 millions	
Économies	53 millions		53 millions	39 millions

Comme l'indiquent la Figure 15 et le Tableau 2, les économies susmentionnées commenceraient à se concrétiser en 2004-2005 et augmenteraient de façon constante par la suite. Ce profil tient compte de la période initiale des modifications législatives, des investissements, de la restructuration technique et de la réorganisation de la gestion nécessaires pour donner effet aux initiatives rationalisées. Les coûts bruts du Programme se stabiliseraient à environ 63 millions de dollars après 7 ans, soit 136 millions de dollars de moins qu'en 2001-2002.

Figure 15 : Coûts annuels bruts comparés pour le scénario de référence et l'option rationalisée

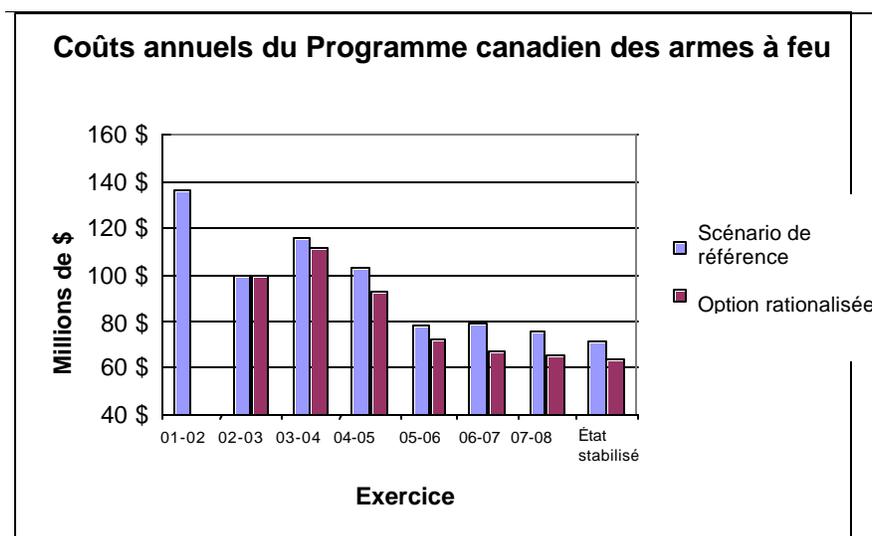


Tableau 2 : Résultats des coûts annuels, économies réalisées sur le scénario de référence en raison des initiatives de rationalisation et revenus prévus (en dollars constants de 2002 — en millions)

Option	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	État stabilisé	VAN (10 ans)
Coûts - Scénario de référence	90 \$+10 \$	115,4 \$	103,4 \$	77,8 \$	79,0 \$	75,3 \$	72,3 \$	541,4 \$
Coûts – Option rationalisée	90 \$+10 \$	111,4 \$	92,7 \$	72,6 \$	67,9 \$	65,6 \$	63,4 \$	488,0 \$
Économies réalisées	0,0 \$	4,0 \$	10,7 \$	5,2 \$	11,1 \$	9,7 \$	8,9 \$	53,4 \$
Revenus prévus	12,5 \$	16,3 \$	23,5 \$	35,2 \$	34,7 \$	33,5 \$	35,1 \$	196,6 \$

Note : Les prévisions pour 2002-2003 comprennent une réserve de 10 millions pour la mise en œuvre des solutions. Cette dépense semble peu probable pour 2002-2003.

Il est également important de souligner que les prévisions du présent rapport ne tiennent pas compte des coûts non prévus liés au traitement éventuel, par un fournisseur, d'exigences fonctionnelles d'une valeur d'environ 15 millions de dollars qui fait en ce moment l'objet de négociations entre le fournisseur de NMPS (« Équipe Centra ») et le gouvernement fédéral.

Pour les deux prochaines années, les prévisions de dépenses du PCAF dans le cadre de l'option de gestion rationalisée élaborée en vue de la présente révision sont illustrées au Tableau 3. Il est important de souligner que les dépenses pour 2002-2003 sont moins élevées que celles pour 2003-2004 en raison des limites de dépenses imposées en attendant la révision du Programme. Les revenus prévus à ce tableau ont été obtenus en utilisant la grille tarifaire proposée, sans augmentation. Les prévisions après cinq ans, pour 2007-2008, se rapprochent des niveaux de dépenses de l'état stabilisé.

Tableau 3 : Prévisions de dépenses pour le Programme canadien des armes à feu — gestion rationalisée (en dollars constants de 2002), par élément du Programme

Éléments du Programme	Prévisions de fin d'année 2002-2003	Prévisions 2003-2004 (en millions de \$)	Prévisions 2004-2005 (en millions de \$)	Prévisions 2007-2008 (en millions de \$)
Centre canadien des armes à feu	74,6	58,5	29,3	26,6
Mise en oeuvre des solutions de NMPS et activités*	10,0	26,9	44,7	22,5
Autres dépenses prévues	0,0	5,4	3,0	2,4
Autres ministères fédéraux**	15,4	20,7	15,7	14,0
Coûts totaux	100,0	111,4	92,7	65,6
Revenus prévus***	12,5	16,3	23,5	33,5
Coûts nets du Programme	87,5	95,2	69,2	32,1

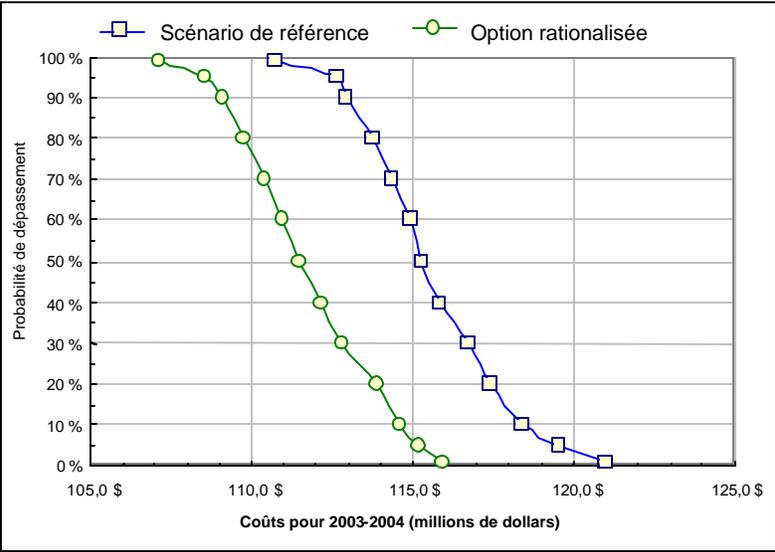
Note: * Une somme de 10 millions de dollars a été réservée pour les dépenses imprévues dans les prévisions 2002-2003.

** Les autres ministères fédéraux comprennent la GRC et l'ADRC.

*** Les revenus prévus sont fondés sur la grille tarifaire proposée, sans augmentation.

Les résultats susmentionnés représentent les valeurs attendues tirées de l'analyse des coûts du cycle de vie. Lorsqu'on tient compte des risques, les prévisions susmentionnées sont exprimées sous forme de gamme de valeurs qualifiées par des probabilités. La probabilité du dépassement de n'importe quel niveau de dépenses peut être tirée du profil de risque illustré à la Figure 16. Par exemple, il y a 10 % de probabilité que les dépenses seront supérieures à 118 millions de dollars dans le scénario de référence, à moins que des mesures nécessaires ne soient prises pour freiner les coûts. Il est important de noter que la rationalisation du Programme réduit non seulement les pressions prévues sur les ressources, mais aussi le risque de dépassement des coûts.

Figure 16 : Distribution des coûts bruts du Pogramme pour 2003-2004 dans le cadre du scénario de référence et de la gestion rationalisée



Les dépenses du PCAF dans les années à venir ont auparavant été évaluées à 95 millions de dollars pour l'exercice 2003-2004 et à 80 millions de dollars pour 2004-2005. Cependant, ces chiffres sont fondés sur une proposition précédente faite au Cabinet en rapport avec le projet de loi C-68, des dispositions administratives rationalisées et un éventuel système d'enregistrement et d'émission de permis, à la lumière des estimations «brutes» de la proposition. Si l'on compare les chiffres du budget précédent avec ce que nous pouvons observer ici pour les années à venir, on peut mal interpréter les données puisque la mise en oeuvre de la solution du NMPS et les paiements qui y sont associés ont été retardés.

Les différentes prévisions comportant des niveaux différents de probabilité soulèvent la question du niveau de probabilité à utiliser pour établir le budget des coûts futurs. (Les niveaux de probabilités découlent de l'incertitude entraînée par le grand nombre de variables et d'hypothèses dont il faut tenir compte dans les prévisions. L'analyse statistique des incertitudes de chacune de ces variables et de ces hypothèses donne lieu aux prévisions de probabilité illustrées à la Figure 16.) Le choix des prévisions à des fins d'élaboration d'un budget est un compromis entre la nécessité de minimiser le risque de sous-évaluer les coûts et le besoin d'inciter les gestionnaires à être ingénieux et à obtenir des résultats efficaces à moindre coût. Le niveau de risque à utiliser est naturellement déterminé par les décideurs. L'élément clé de cette décision est le degré de contrôle interne dont disposent les gestionnaires du Programme pour influencer sur les résultats. L'évaluation à laquelle a procédé HLB semble conclure qu'il est possible d'obtenir des résultats probables de 50 % en utilisant les leviers de commande à la disposition des gestionnaires du Programme.

5.2 Rationalisation législative

L'autorité requise pour mettre en place un cadre législatif ou réglementaire devra être obtenue afin de rendre possible certaines initiatives visant l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts. Bien qu'il ait été prévu d'accélérer les mesures d'amélioration de l'efficacité que permet le projet de loi C-10A, un deuxième exercice de rationalisation contribuerait sans doute à effectuer de plus grandes économies sans pour autant déroger des objectifs de sécurité publique. Une liste illustrant ce genre d'initiatives se trouve au Tableau 4.

Tableau 4 : Liste indicative des initiatives législatives possibles permettant d'obtenir des gains de productivité dans le cadre du Programme canadien des armes à feu

Initiatives	Articles de référence dans la LOI SUR LES ARMES À FEU
Abolition du système de déclarations à 60 jours d'avis pour les non-résidents, remplacé par une demande qui doit être approuvée un an d'avance	Articles 6, 35
Abolition de l'obligation relative aux autorisations nécessaires pour transporter des armes à feu à autorisation restreinte et des armes à feu prohibées	Articles 17 à 19
Abolition de la notion de présentation de permis et de l'autorisation de cession du CAF	Articles 23,24,26,27
Abolition de l'obligation relative à l'approbation des clubs et des champs de tir (effectuée par d'autres autorités)	Article 29
Abolition de toutes les obligations, pour les non-résidents, de déclarer l'exportation d'armes à feu	Articles 37, 38
Abolition de l'obligation d'expliquer les motifs de l'acquisition d'une arme à feu à autorisation restreinte ou d'une arme à feu prohibée	Articles 28, 71
Transfert du directeur de l'enregistrement au ministère de la Justice	Articles 82,93
Abolition de l'obligation de donner des motifs prescrits relatifs à une arme à feu prohibée	Articles 11,22
Obligation de se soumettre à une vérification seulement si elle est exigée par le directeur de l'enregistrement	Articles 2,3
Limitation des champs pour lesquelles il faut signaler des armes à feu protégées	Article 8
Abolition des obligations relatives aux expositions d'armes à feu (puisque les cessions sont repérables et que les acheteurs et les vendeurs doivent détenir des permis)	Article 117

5.3 Principales conclusions sur l'analyse de rentabilisation

HLB a pris en considération un grand nombre de facteurs pour évaluer le PCAF. Le Tableau 5 fait état des facteurs les plus importants permettant de réaliser des gains de productivité et des économies.

Tableau 5 – Résultats clés de l'analyse de rentabilisation

- ?? **Contrôle financier:** Le SCEAF est un système axé en grande partie sur les transactions et comporte un grand nombre de procédés administratifs interdépendants qui font appel à plusieurs agents. En ce moment, il ne comporte aucun processus comptable méthodique fondé sur les activités qui permettrait de gérer et de planifier le rendement financier.
- ?? **Rationalisation:** Une rationalisation de la législation permettrait de procurer les bienfaits les plus importants aussi bien en matière de réduction de la main-d'œuvre que de réduction des coûts de fonctionnement et d'entretien. La rationalisation des services sur le terrain pourrait entraîner d'importants gains en efficacité.
- ?? **Coûts de fonctionnement :** Les coûts de fonctionnement des entreprises de NMPS sont déterminés par le volume de transactions des différentes voies de service utilisées par le public (p. ex. : le traitement électronique par rapport au traitement manuel des appels et des demandes d'enregistrement). Chaque réduction de 10 % de l'utilisation du service électronique se traduit en une augmentation d'environ un million de dollars par année des coûts différentiels de NMPS que le gouvernement doit payer (voir la Figure 12).
- ?? **Frais imputables aux retards :** Une partie importante des coûts du PCAF découlent des risques liés à l'échéancier du projet. Tant que la solution de NMPS n'aura pas été mise en œuvre, les coûts différentiels du maintien du PCAF actuel et des autres processus qui l'accompagnent, par rapport aux coûts d'une solution de NMPS, sont d'environ un million de dollars par mois. L'adoption de textes législatifs et l'atteinte d'étapes importantes, comme le nettoyage des données et la conversion, devraient être exécutées rapidement pour minimiser les frais imputables aux retards en matière de certification de la solution et de date du début du NMPS.
- ?? **Formulaires :** Les règlements liés à l'application de la *Loi sur les armes à feu* précisent qu'un nombre important de formulaires doit être tenu à jour. Toute modification à ces formulaires entraînerait des coûts importants de mise à jour du système puisque plusieurs fenêtres et fonctionnalités du registre devraient être modifiées. La rationalisation et l'uniformisation des formulaires réduiraient considérablement la mise à jour du système, les frais de traitement et le taux d'erreurs.
- ?? **Services en région:** Il ne semble pas y avoir de normes de service nationales s'appliquant aux préposés aux armes à feu. L'option rationalisée mettrait en œuvre des moyens permettant d'obtenir la parité en matière de financement entre les différentes administrations. Les services sur le terrain représentent environ 25 % des coûts annuels du Programme canadien des armes à feu.
- ?? **Droits :** On s'attend à ce que les coûts d'entretien et de fonctionnement du SCEAF augmentent (de façon nominale) au cours du cycle de vie du système, mais aucune politique n'a encore été élaborée sur les ajustements des frais d'utilisation. Les prévisions de revenus ont été fixées à l'aide de la grille tarifaire en ce qui a trait au projet de loi C-10A et aux faibles augmentations périodiques.

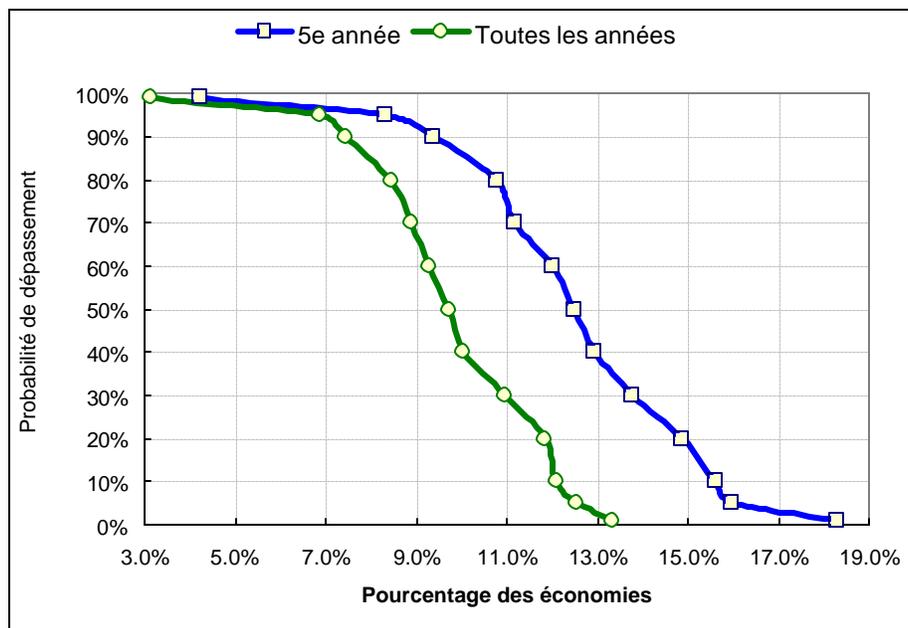
Tableau 4 – Résultats clés de l’analyse de rentabilisation- cont.

- ?? **Gestion du changement** : Le bureau d’enregistrement des armes à feu actuel a reçu près de 2 000 demandes de modification du système de la part des utilisateurs, entraînant ainsi une augmentation des « points fonctionnels », qui sont passés de 900 à plus de 12 000 en cinq ans. La gestion des attributs critiques du système doit faire l’objet d’un suivi serré et d’une coordination centralisée par l’entremise d’autorisations de tâches et d’amélioration continue.
- ?? **Budgétisation du Programme** : HLB Decision Economics Inc. a procédé à la révision sur une période de quelques semaines. On devrait procéder à une nouvelle prévision des coûts du cycle de vie au plus tard dans un an, à la lumière du plan d’amélioration continue qui devra être élaboré par l’agent principal des finances.

5.4 Gains de productivité

Le programme rationalisé permettrait de réaliser des économies importantes, si on tient compte de toutes les possibilités d’économies⁴. La Figure 17 indique la distribution des économies relatives au cours des cinq premières années et pour le cycle de vie complet dans le cadre de la gestion rationalisée. En se fondant sur le processus et sur les besoins de gestion du Programme découlant de la *Loi sur les armes à feu*, des gains de productivité d’au moins 8 % semblent possibles à moyen ou long terme.

Figure 17 : Distribution des économies pour l’option rationalisée, par rapport au scénario de référence, à la 5^e année et pour le cycle de vie.



⁴ L’étendue de ces avantages pourrait, en fait, être sous-évaluée si on tient compte des avantages dont bénéficient les utilisateurs en raison des gains de temps et de la commodité. La quantification des avantages directs aux usagers et des bienfaits sociaux dépassaient la portée de la présente analyse.

5.5 Revenus prévus

Les revenus ont été calculés à partir des volumes des activités des années passées ainsi que des volumes prévus dans l'Énoncé des besoins opérationnels (ÉBO). Le Tableau 6 ci-dessous contient la liste des activités dont on a tenu compte pour créer un modèle de prévision des revenus, du volume des activités en état stabilisé et des droits. Les activités pour lesquelles il n'y a pas de droits à l'heure actuelle sont également comprises dans le modèle (en supposant que les droits sont de 0 \$).

Tableau 6 : Proposition de grille tarifaire

	ACTIVITÉ	VOLUME DE L'ÉTAT STABILISÉ	FRAIS
1	Renouvellement des PPS	de 50 000 à 250 000	60 \$
2	Renouvellement des PPA (sans restriction)	de 80 000 à 250 000	60 \$
3	Renouvellement des PPA (autorisation restreinte et armes à feu prohibées)	de 20,000 à 60 000	80 \$
<i>Total des renouvellements (PPS + PPA)</i>		<i>365 000</i>	<i>60 \$ / 80 \$</i>
4	Passage des PPS aux PPA	7 500	30 \$
5	Permis de possession - Mineurs (divers)	4 000	20 \$
6	Déclaration confirmée du non-résident	100 000	50 \$
7	Permis permettant aux non-résidents d'emprunter des armes à feu	10 000	30 \$
8	Nouveaux PPA (sans restriction)	32 800	60 \$
9	Nouveaux PPA (autorisation restreinte et armes à feu prohibées)	7 200	80 \$
10	Passage au PPA pour les mineurs	3 500	60 \$
11	Activités des entreprises - toutes	5 050	180 \$
12	Transferts (sans restriction)	123 000	25 \$
13	Transferts (autorisation restreinte et prohibées)	27 000	25 \$
14	Armes à feu nouvellement fabriquées	250 000	0 \$
15	AP – protection de la vie	530	100 \$
16	AP – activité professionnelle légale (un an ou moins)	5 300	40 \$
17	AP – activité professionnelle légale (plus d'un an)	5 300	80 \$
18	Autorisation de transport à long terme ATT-L	60 000	0 \$
19	Autorisation de transport à court terme ATT-C	50 000	0 \$
20	Traitement – Canadiens qui rentrent au pays avec des armes à feu	10 000	0 \$
21	Armes à feu détruites ou désactivées	20 000	0 \$

HLB a calculé les volumes annuels des renouvellements de permis pour les particuliers grâce aux renseignements des années précédentes concernant les permis délivrés depuis le début du Programme jusqu'au mois de janvier 2003, aux prévisions de volume pour les nouveaux PPA et aux prévisions concernant les passages de permis pour mineurs aux PPA ordinaires. Nous avons supposé que les permis seraient renouvelés tous les cinq ans. Afin d'éviter les fluctuations importantes des volumes de renouvellements, la charge associée aux PPS a été « nivelée » afin d'obtenir une distribution relativement égale des renouvellements de PPS et de PPA au fil des années. Nous avons également supposé que seule une partie des détenteurs de PPS et de PPA renouvellerait leurs permis. L'écart entre les renouvellements de permis de port d'armes à feu sans restriction et des permis de port d'armes à feu à autorisation restreinte n'a été établi de manière formelle dans le modèle, mais a été estimé selon les volumes des PPA sans restriction et à autorisation restreinte des années passées. Le Tableau 7 présente les détails des suppositions concernant le nivellement de la charge et les taux de renouvellement.

Tableau 7 : Nivellement de la charge et taux de renouvellements

PRINCIPALES HYPOTHÈSES POUR LES RENOUVELLEMENTS PRÉVUS	
Taux de renouv. des PPS (1 ^{re} ronde)	0,75
Taux de renouv. des PPS (rondes suivantes)	0,9
Taux de renouv. des PPA (1 ^{re} ronde)	0,9
Taux de renouv. des PPA (rondes suivantes)	0,95
Nivellement de la charge pour les renouvellements des PPS	<i>Permis expirant en 2005 (523 167 permis) :</i> 270 000 permis prolongés jusqu'en 2007 173 167 permis prolongés jusqu'en 2008
	<i>Permis expirant en 2006 (715 594 permis) :</i> 220 000 permis prolongés jusqu'en 2009 315 594 permis prolongés jusqu'en 2010
Taux de PPA sans restriction par rapport au total des PPA	0,82

L'ÉBO a constitué la principale source pour les volumes prévus concernant les autres activités mentionnées dans le Tableau 6. Toutes les activités des entreprises ont été regroupées dans un seul élément et les droits qui y sont associés ont été calculés à partir des volumes d'activités liées aux entreprises des années passées et représentent la moyenne pondérée des droits facturés.

Nous avons effectué quelques rajustements aux prévisions contenues dans l'ÉBO, dans les cas où le volume passé de l'activité en question ne contribue pas aux prévisions de l'ÉBO. Par exemple, l'ÉBO prévoit un volume annuel des permis pour mineurs de 10 000. Ce chiffre semble très optimiste, puisque de 1999 à 2003, le volume des permis pour mineurs s'est situé entre 2 500 et 3 500. Par conséquent, le modèle des revenus prévoit une moyenne théorique de 4 000 demandes de permis pour mineurs par année.

La Figure 18 ci-dessous montre les revenus prévus répartis sur 15 ans à partir de la date d'entrée en vigueur du service fondés sur les droits permanents. La Figure 19 illustre les prévisions de revenus avec des exemples d'augmentation périodique.

Figure 18 : Répartition des revenus selon le type de transactions (droits permanents).

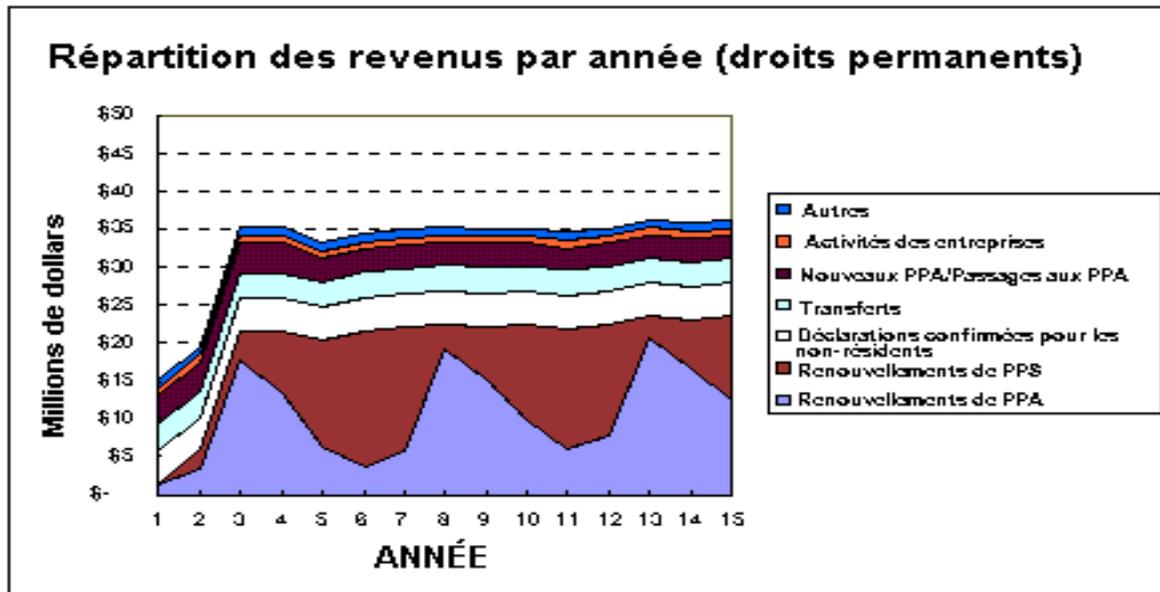
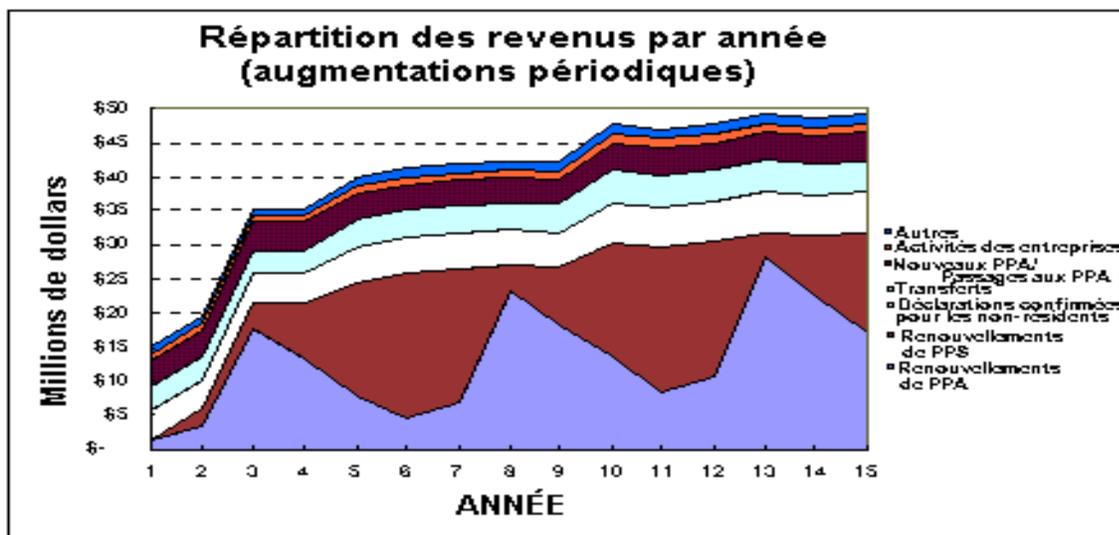


Figure 19 : Répartition des revenus selon le type de transactions (exemples d'augmentation des droits)



ANNEXE A – VARIABLES ET VALEURS DES DONNÉES

HLB a validé les hypothèses formulées et un consensus sur les prévisions pour cette évaluation des analyses de rentabilisation a été obtenu grâce à une méthode éprouvée d'analyse des risques par les intervenants (connue sous le nom de PAR).

Cette section présente les « feuilles de données » qui contiennent des fourchettes de probabilités utilisées pour effectuer l'analyse des risques. L'objectif était de faire un examen critique de ces valeurs afin de calculer les médianes appropriées et les fourchettes d'incertitude. Ces tableaux ont été regroupés en sections traitant des coûts de mise en œuvre, des risques liés à l'échéancier, des répercussions sur la productivité et les revenus. Les valeurs ont d'abord été calculées par HLB Decisions Economics, puis elles ont été examinées, pour plus de précision, lors d'une réunion tenue le 24 janvier entre le comité d'analyse des risques et l'équipe chargée des solutions.

Coûts relatifs à la mise en œuvre de NMPS

Variables du PAR			
Variable	Augmentation des coûts nécessaires à la certification		
Description de la variable	Les coûts additionnels correspondent aux éléments qui pourraient être nécessaires à la certification et qui sont perçus comme des tâches associées à l'augmentation de la portée ou aux besoins en matière de solutions automatisées. Ces coûts devraient être négociés avec le fournisseur de la solution.		
Unité	Millions de dollars		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Mise en oeuvre (Scénario de base)	13 millions \$	14 millions \$	15,5 millions \$
Coûts permanents (Scénario de base)	3,1 millions \$	3,9 millions \$	4,6 millions \$
Source : Équipe CENTRA et comité d'analyse des risques #1			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Mise en oeuvre (Scénario de base)			
Coûts permanents (Scénario de base)			

Commentaires du comité	
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>	

Variables du PAR			
Variable	Mise en œuvre du NMPS et coûts permanents : modifications nécessaires		
Description de la variable	Coûts associés aux modifications à apporter aux exigences, tels que demandées par l'État, pour les interfaces de la GRC et la connectivité de l'ADRC et du MAECI.		
Unité	Millions de dollars		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Coûts de la mise en oeuvre	7 millions \$	10 millions \$	12 millions \$
Coûts permanents	0,5 million \$	0,8 million \$	1,5 millions \$
Source: Équipe Centra, HLB.			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Coûts de la mise en oeuvre			
Coûts permanents			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Coûts de la mise en œuvre permanente du NMPS		
Description de la variable	Coûts annuels du programme de mise en œuvre permanente exprimés en pourcentage des coûts ponctuels de la mise en œuvre initiale.		
Unité	% des coûts ponctuels		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Coûts de la mise en œuvre permanente (Scénario de base)	6 %	12 %	24 %
Source : HLB, Équipe des solutions			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Coûts de la mise en œuvre permanente (Scénario de base)			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Coûts additionnels qui seront engagés d'ici la date d'entrée en vigueur du service (DEVS)		
Description de la variable			
Unité	Millions de dollars		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
EAU et certification	0,5 million \$	0,6 million \$	0,8 million \$
Vérification et conversion des données	0,5 million \$	0,6 million \$	1,2 million \$
Formation pour la transition	0,4 million \$	0,5 million \$	0,8 million \$
Traitement des lettres d'intention (plus de 130 000)	1,6 million \$	2,2 millions \$	2,5 millions \$
Source : HLB			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
EAU et certification			
Vérification et conversion des données			
Formation pour la transition			
Traitement des lettres d'intention (plus de 130 000)			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Risques associés à l'échéancier

Variables du PAR			
Variable	Nombre de mois avant la certification de la solution de NMPS		
Description de la variable	Temps nécessaire pour effectuer les essais d'acceptation par les utilisateurs, pour attester ou apporter des améliorations.		
Unité	Mois		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Mois avant la certification – Scénario de base	11	12	16
Mois avant la certification – Option rationalisée	8	9	12
Source : HLB, simulations de DEVS à partir des estimations de la durée de chaque chemin critique (scénario de base), Équipe des solutions			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Mois avant la certification – Scénario de base			
Mois avant la certification – Option rationalisée			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Nombre de mois avant la DEVS du SCEAF II		
Description de la variable	Temps nécessaire pour mettre en œuvre le projet de loi C-10A, pour convertir les données et pour effectuer le lancement.		
Unité	Mois		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Mois avant la DEVS initiale – Scénario de base	10	14	18
Mois avant la DEVS initiale – Option rationalisée	10	12	16
Source : HL, simulations de la DEVS à partir des analyses de chemin critique (scénario de base), Équipe des solutions			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Mois avant la DEVS initiale – Scénario de base			
Mois avant la DEVS initiale – Option rationalisée			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Frais imputables aux retards associés au NMPS		
Description de la variable	Frais imputables aux retards qui devront être payés après la certification		
Unité	Millions de dollars		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Frais imputables aux retards avant le 30 juin	0	0	0
Frais mensuels imputables aux retards - après la certification	0,5 million \$	0,6 million \$	0,9 million \$
Source : Équipe CENTRA et HLB.			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Frais imputables aux retards avant le 30 juin			
Frais mensuels imputables aux retards - après la certification			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Répercussions sur la productivité

Variables du PAR			
Variable	Réduction des coûts du scénario de base		
Description de la variable	Réduction des coûts d'initiatives de gestion précises		
Unité	Taux de changement des coûts annuels, exprimé en pourcentage, par rapport à ceux du scénario de base		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Conseil de gestion du Programme et plan d'amélioration continue	1 %	2,5 %	5 %
Normes fédérales applicables aux préposés aux armes à feu, incluant les contraintes relatives aux coûts	10 %	25 %	28 %
Centralisation des activités du BCT	5 %	10 %	15 %
Source : HLB, Équipe des solutions Note : * Économies nettes du Programme après les rajustements des fonds			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Conseil de gestion du Programme et plan d'amélioration continue			
Normes fédérales applicables aux préposés aux armes à feu, incluant les contraintes relatives aux coûts			
Activités du BCT de Miramichi			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Coûts de mise en œuvre de l'option rationalisée

Variables du PAR			
Variable	Coûts de la mise en œuvre permanente du NMPS		
Description de la variable	Coûts annuels du programme de mise en œuvre permanente exprimés en pourcentage des coûts ponctuels de la mise en œuvre initiale		
Unité	% des coûts ponctuels		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Coûts de la mise en œuvre permanente (Option rationalisée)	5 %	10 %	18 %
Source : HLB, Équipe des solutions			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Coûts de la mise en œuvre permanente (Option rationalisée)			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Coûts additionnels – Option rationalisée		
Description de la variable	Coûts additionnels de l'option rationalisée		
Unité	Millions de dollars		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Comptabilité basée sur les activités	0,3 million \$	0,4 million \$	0,8 million \$
Plan d'amélioration continue	0,4 million \$	0,5 million \$	0,7 million \$
Services professionnels	1,3 million \$	1,5 million \$	2 millions \$
Promotion de l'accès Internet	0,7 million \$	0,8 million \$	0,9 million \$
Source : Rapport Hession présenté au Ministre			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Comptabilité basée sur les activités			
Plan d'amélioration continue			
Services professionnels			
Promotion de l'accès Internet			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Politique de rajustement des droits

RAP Variable			
Variable	Rajustement des droits		
Description de la variable	Variation, en pourcentage, des droits dans l'état stabilisé		
Unité	%		
Fourchette initiale			
	%		
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Variation des droits – L'année 5 par rapport à l'année 1		20 %	
Variation des droits – L'année 10 par rapport à l'année 1		36 %	
Source : HLB. Ces données sont utilisées aux fins de l'analyse de scénario seulement. Elles ne représentent pas la politique du gouvernement.			
Fourchette établie par le comité			
	%		
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Variation des droits – L'année 5 par rapport à l'année 1			
Variation des droits – L'année 10 par rapport à l'année 1			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Armes à feu et propriétaires au Canada

Variables du PAR			
Variable	Nombres d'armes à feu et de propriétaires d'armes à feu au Canada en 2003		
Description de la variable	Armes à feu et propriétaires d'armes à feu recensés en 2003		
Unité	Millions		
Fourchette initiale			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Propriétaires d'armes à feu au Canada en 2003	2,2	2,3	2,6
Armes à feu au Canada en 2003	6,6	7,2	8,7
Source : Sondage GPC 2000-2001, Équipe des solutions			
Fourchette établie par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Propriétaires d'armes à feu au Canada en 2003			
Armes à feu au Canada en 2003			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Figure 20 : Nombre de propriétaires d'armes à feu au Canada

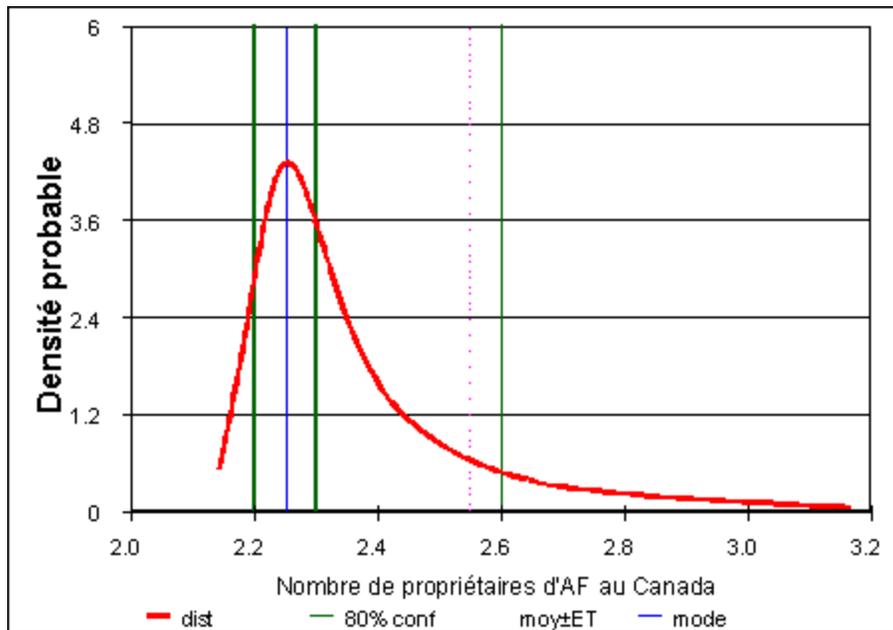
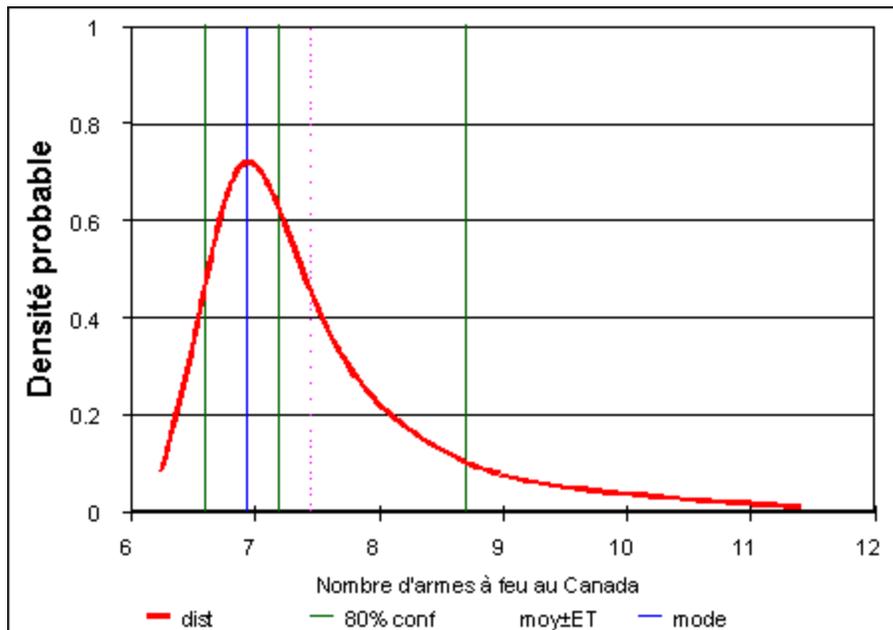


Figure 21 : Nombre d'armes à feu au Canada



Autres frais du NMPS

Variables du PAR			
Variable	Frais d'élaboration et frais permanents pour le NMPS : changements hors fourchette non nécessaires pour l'obtention d'un certificat		
Description de la variable	Changements « inférieurs à la fourchette » et « hors fourchette » comprenant conversion des données de la TRAF, accréditation CIPC, solution à long terme et capacité de soutien		
Unité	Millions de \$		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Frais d'élaboration	1,2 \$ M	2,8 \$ M	6,0 \$ M
Frais permanents	0,3 \$ M	0,7 \$ M	2,0 \$ M
Source : Équipe CENTRA			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Frais d'élaboration			
Frais permanents			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Figure 22 : Frais d'élaboration pour le NMPS (Changements hors fourchette non nécessaires pour l'obtention d'un certificat)

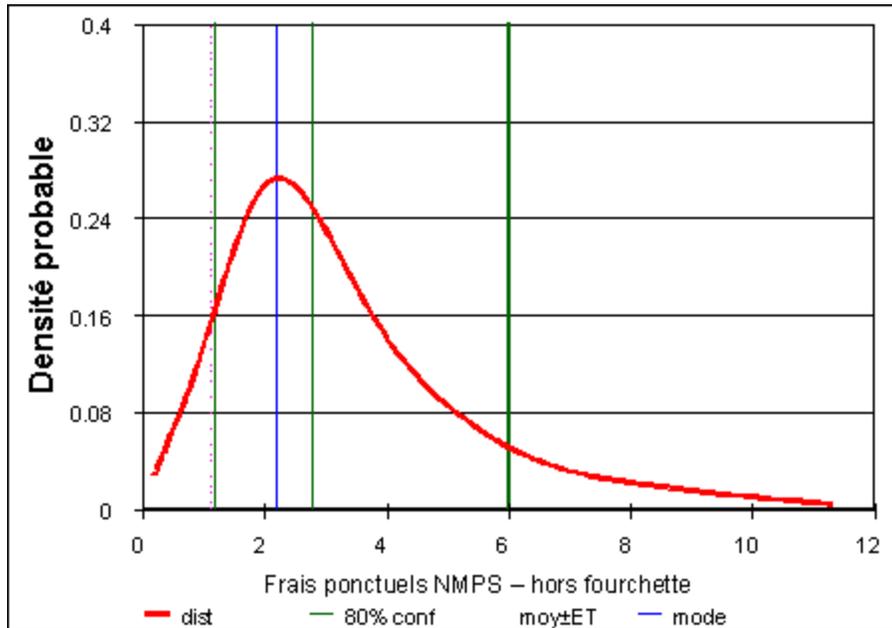
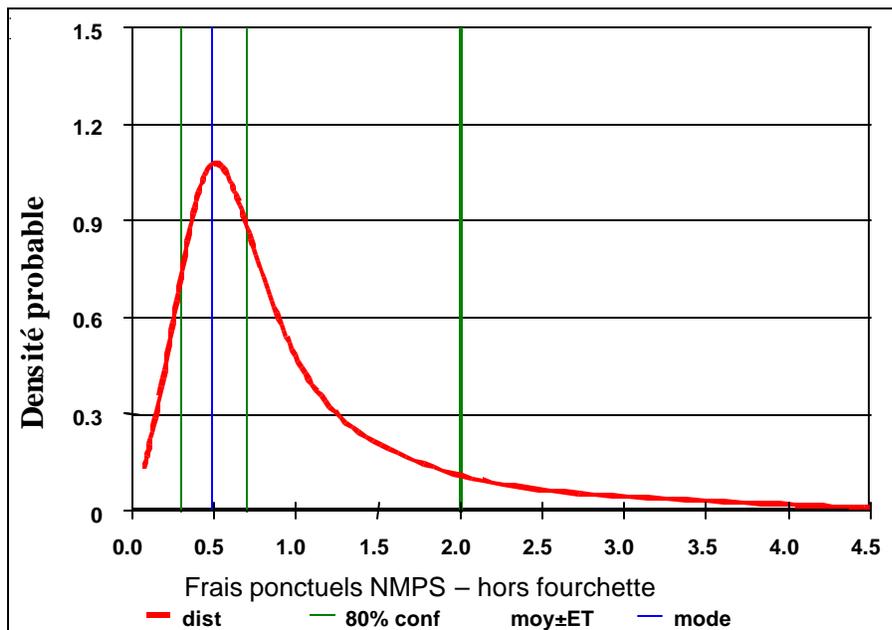


Figure 23 : Frais permanents pour le NMPS (Changements hors fourchette non nécessaires pour l'obtention d'un certificat)



Variables du PAR			
Variable	Nombre de mois nécessaires pour atteindre le régime stabilisé après le « lancement officiel »		
Description de la variable	Période nécessaire à la normalisation après l'entrée en activité officielle du fournisseur externe.		
Unité	Mois		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé Scénario de base	5	6	18
Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé Scénario optimisé	4	5	12
Source : HLB, d'après la période de normalisation prévue dans le marché 19162-000860/002/XI			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé Scénario de base			
Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé Scénario optimisé			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Figure 24 : Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé – Scénario de base

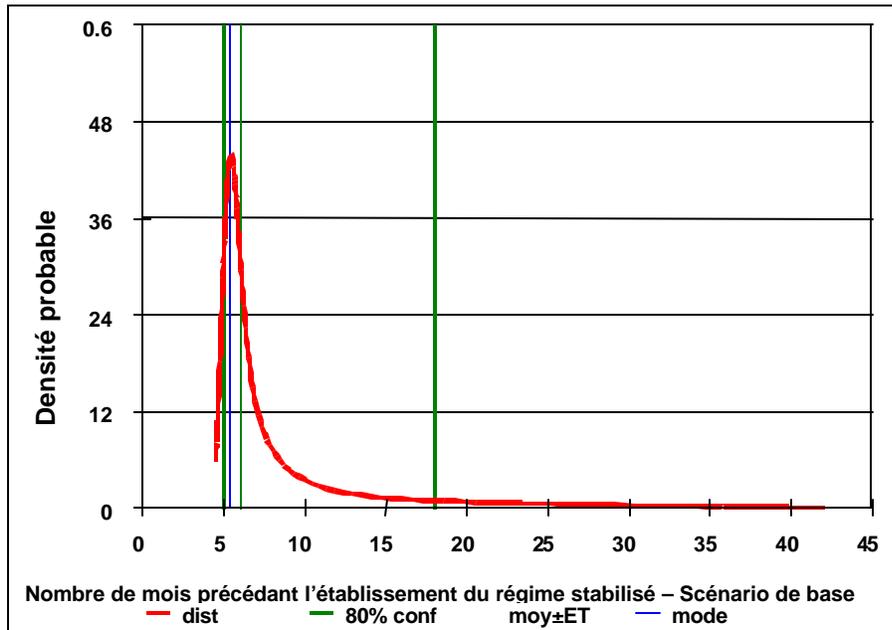
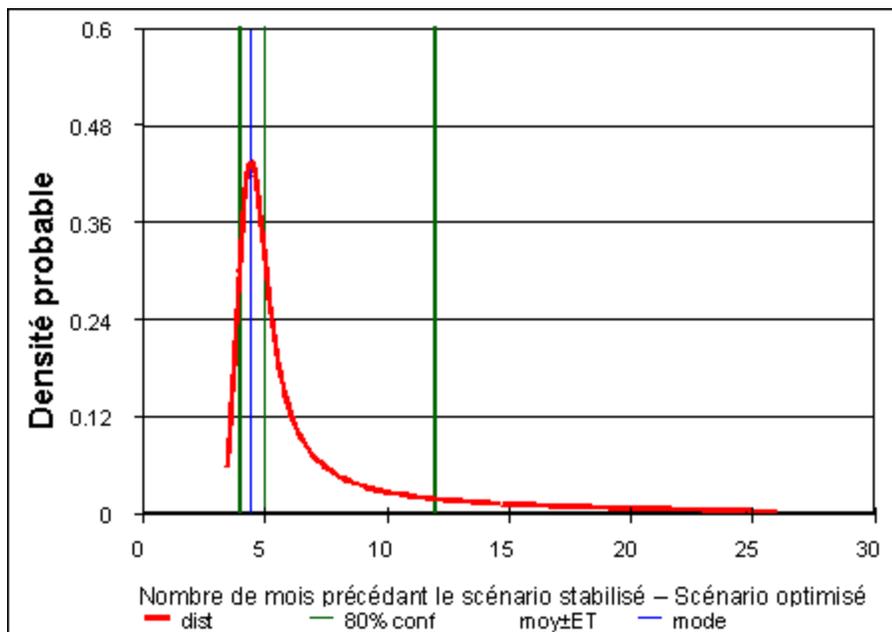


Figure 25 : Nombre de mois précédant l'établissement du régime stabilisé – Scénario optimisé



Variables du PAR			
Variable	Proportion des opérations traitées électroniquement par le fournisseur externe dans le régime stabilisé – scénario de base (SB) et scénario optimisé (SO).		
Description de la variable	Pourcentage des opérations traitées électroniquement		
Unité	%		
Fourchettes initiales			
	%		
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Pourcentage...			
...du courrier reçu par voie électronique – SB	50 %	75 %	80 %
...du courrier reçu par voie électronique – SO	65 %	80 %	90 %
...des appels traités par un SRV* – SB	30 %	50 %	60 %
...des appels traités par un SRV* – SO	35 %	55 %	65 %
...des paiements traités par voie électronique – SB	50 %	75 %	80 %
...des paiements traités par voie électronique – SO	65 %	80 %	90 %
... des cartes de permis traitées par voie électronique – SB	50 %	75 %	80 %
... des cartes de permis traitées par voie électronique – SO	65 %	80 %	90 %
... des données saisies par voie électronique – SB	50 %	75 %	80 %
... des données saisies par voie électronique – SO	65 %	80 %	90 %
Source : HLB, Équipe des solutions, modèle d'établissement des prix de Équipe CENTRA			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Pourcentage...			
... du courrier reçu par voie électronique			
... des appels traités par un SRV*			
... des paiements traités par voie électronique			
... des cartes de permis traitées par voie électronique			
... des données saisies par voie électronique			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

* SRV = Système de réponse vocale.

Figure 26 : Pourcentage du courrier reçu par voie électronique – Scénario de base

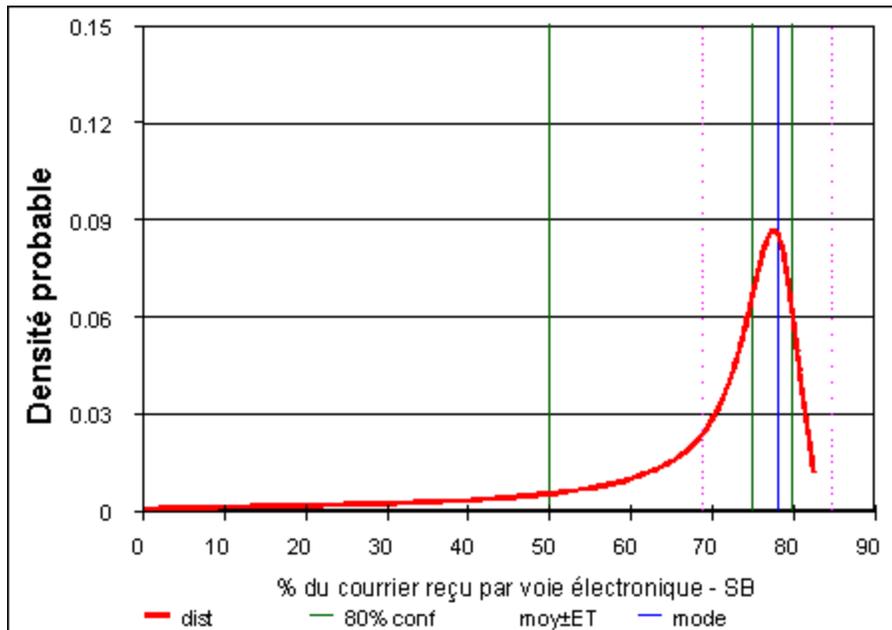


Figure 27 : Pourcentage du courrier reçu par voie électronique – Scénario optimisé

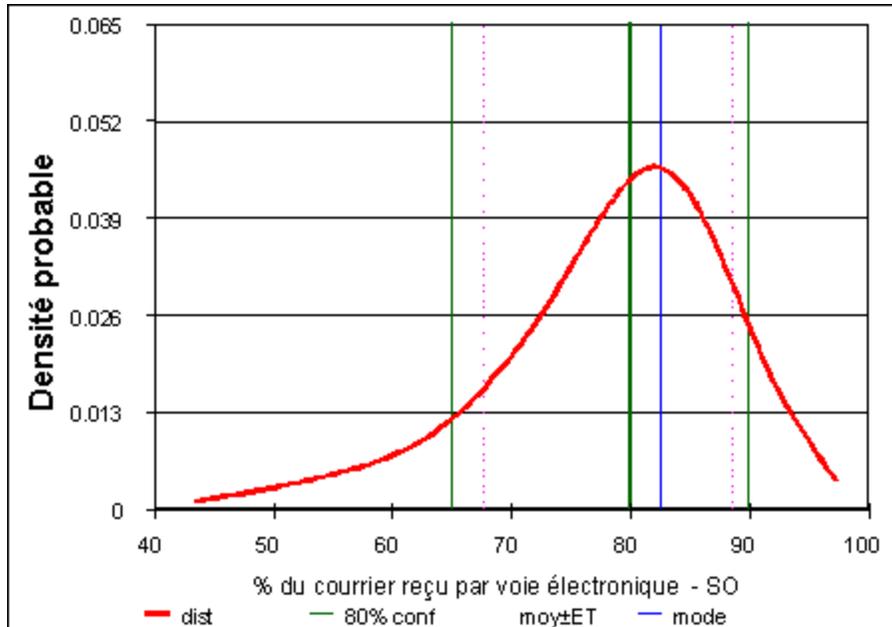


Figure 28 : Pourcentage des appels traités par un service de réponse vocale (SRV) – Scénario de base

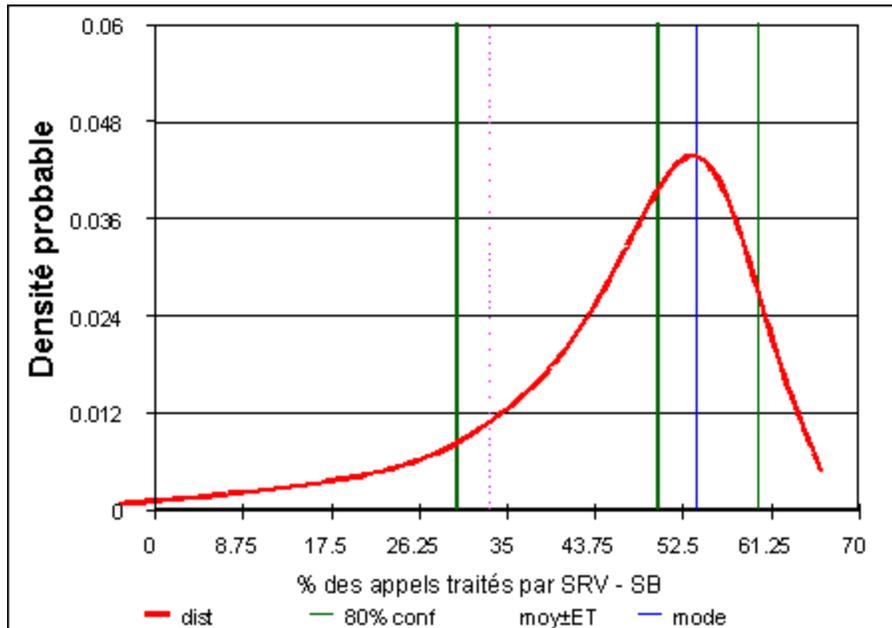
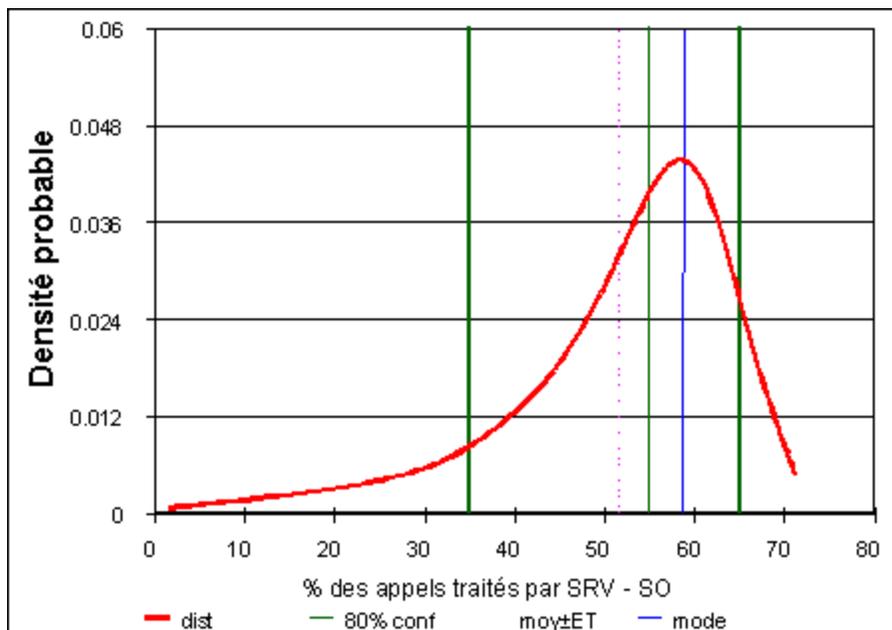
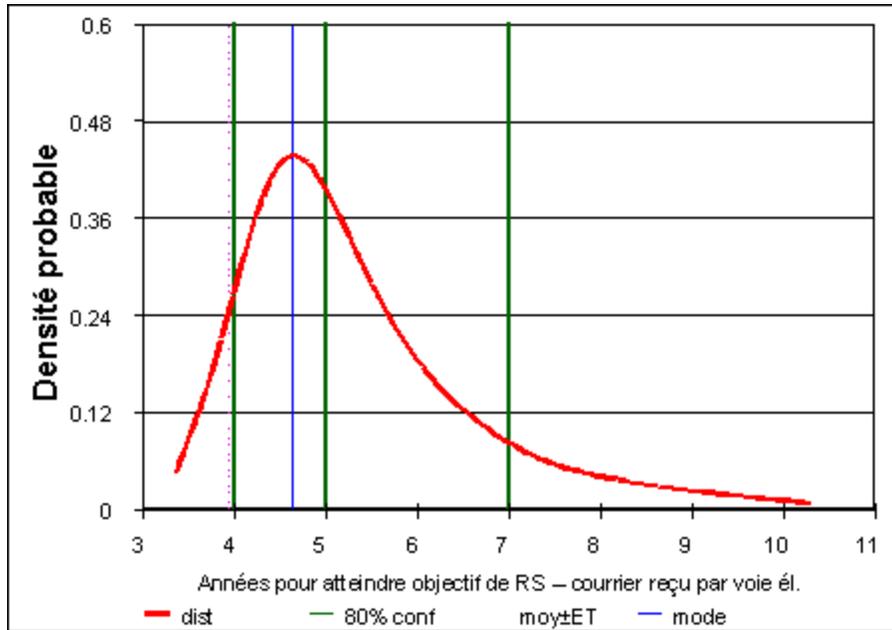


Figure 29 : Pourcentage des appels traités par un SRV – Scénario optimisé



Variables du PAR			
Variable	Nombre d'années nécessaires pour atteindre les objectifs de traitement électronique dans le régime stabilisé		
Description de la variable	Période nécessaire pour atteindre les objectifs de traitement électronique		
Unité	Années		
Fourchettes initiales			
Années			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Nombre d'années nécessaires pour atteindre les objectifs du régime stabilisé :			
Courrier reçu par voie électronique	4	5	7
Appels traités par un SRV	4	5	7
Paiements traités par voie électronique	4	5	7
Cartes de permis traitées par voie électronique	4	5	7
Source : HLB, valeurs médianes fondées sur le modèle d'établissement des prix de Équipe Centra			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Nombre d'années nécessaires pour atteindre les objectifs du régime stabilisé :			
Courrier reçu par voie électronique			
Appels traités par un SRV			
Paiements traités par voie électronique			
Cartes de permis traitées par voie électronique			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Figure 30 : Nombre d'années nécessaires pour atteindre les objectifs du régime stabilisé concernant les traitements par voie électronique



Variables du PAR			
Variable	Proportion des opérations de saisie de données comportant des cas d'exception dans le régime stabilisé (NMPS)		
Description de la variable	Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions dans le régime stabilisé		
Unité	%		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie traditionnelle)	8 %	17 %	25 %
Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie électronique)	5 %	11 %	17 %
Source : HLB, Équipe des solutions			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie traditionnelle)			
Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie électronique)			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Figure 31 : Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie traditionnelle)

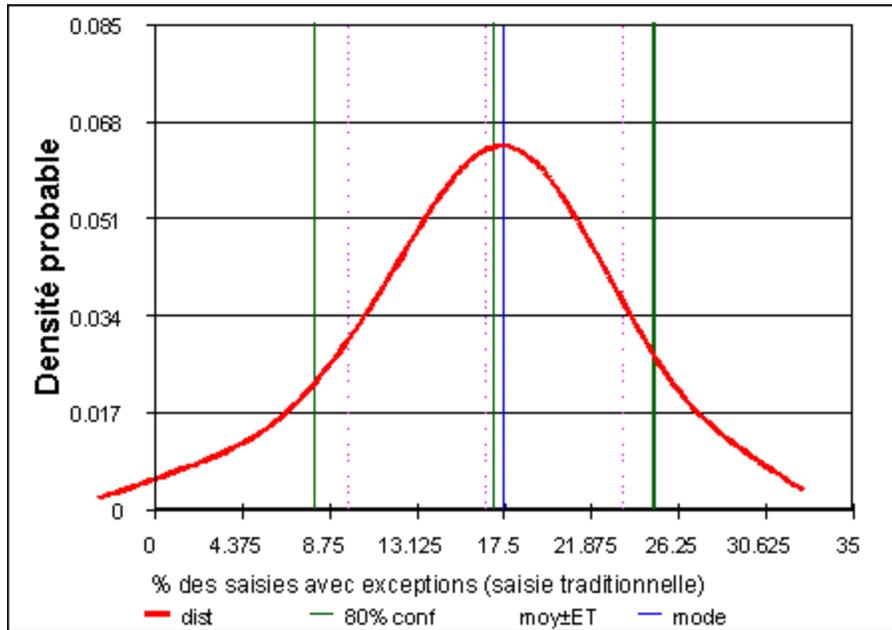
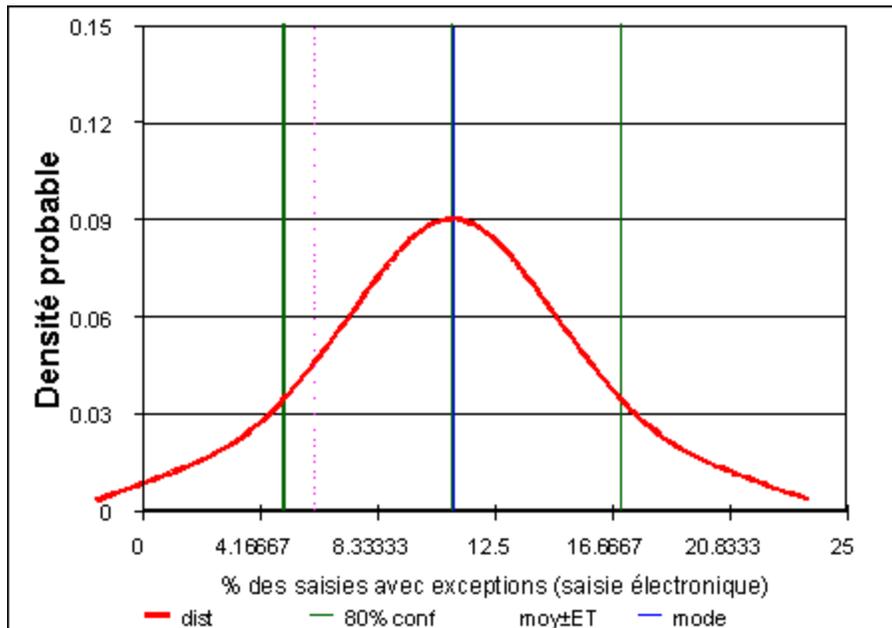


Figure 32 : Pourcentage des opérations de saisie de données comportant des exceptions (saisie électronique)



Gains de rentabilité

Variables du PAR			
Variable	Réduction du nombre d'ETP par rapport au scénario de base (toutes causes)		
Description de la variable	Réduction du nombre d'ETP obtenue par la mise en oeuvre du scénario optimisé par rapport au scénario de base		
Unité	Nombre/année		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Réduction du nombre d'ETP (toutes causes)	10	12	14
Nombre de mois nécessaires pour atteindre 90 % de cette réduction	8	10	16
Source : HLB et Équipe des solutions			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Réduction du nombre d'ETP (toutes causes)			
Nombre de mois nécessaires pour atteindre 90 % de cette réduction			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Réduction du nombre d'ETP par rapport au scénario de base		
Description de la variable	Réduction du nombre d'ETP obtenue par la mise en oeuvre du scénario optimisé par rapport au scénario de base		
Unité	Nombre/année		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Nombre de mois nécessaires pour atteindre 90 % des réductions d'ETP	16	18	36
Réductions occasionnées par...			
...l'approbation anticipée des demandes de permis d'importation et exportation pour non-résidents (articles 6, 35-51)	0	12	16
...l'élimination de l'obligation de se pourvoir d'une autorisation de transport pour les armes prohibées et à autorisation restreinte (articles 17-19)	0	2	3
... l'élimination de la notion de production des permis et de l'autorisation des cessions par les CAF (articles 23, 24, 26, 27)	0	2	3
... l'élimination des formalités d'approbation pour les clubs et champs de tir (article 29)	0	2	3
Source : HLB. et Équipe des solutions			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Nombre de mois nécessaires pour atteindre 90 % des réductions d'ETP			
Réductions occasionnées par...			
...l'approbation anticipée des demandes de permis d'importation et exportation pour non-résidents (articles 6, 35 à 51)			
...l'élimination de l'obligation de se pourvoir d'une autorisation de transport pour les armes prohibées et à autorisation restreinte (articles 17 à 19)			
... l'élimination de la notion de production des permis et de l'autorisation des cessions par les CAF (articles 23, 24, 26, 27)			
... l'élimination des formalités d'approbation pour les clubs et champs de tir (article 29)			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Réduction du nombre d'ETP par rapport au scénario de base (suite - 1)		
Description de la variable	Réduction du nombre d'ETP obtenue par la mise en oeuvre du scénario optimisé par rapport au scénario de base		
Unité	Nombre/année		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Réductions occasionnées par...			
...l'élimination des déclarations des non-résidents pour l'exportation des armes à feu (article 29)	0	2	3
... l'élimination de la mention de la raison de la possession d'une arme à feu à autorisation restreinte (articles 28, 71)	0	2	3
... le déménagement du Registre au ministère de la Justice (articles 82, 93)	0	2	3
... l'élimination des exigences de dépôt afin que les règlements puissent être adoptés par le Gouverneur en conseil (articles 118 à 119)	0	5	7
Source : HLB et Équipe des solutions			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Réductions du nombre d'ETP occasionnées par...			
...l'élimination des déclarations des non-résidents pour l'exportation des armes à feu (article 29)			
... l'élimination de la mention de la raison de la possession d'une arme à feu à autorisation restreinte (articles 28, 71)			
... le déménagement du Registre au ministère de la Justice (articles 82, 93)			
... l'élimination des exigences de dépôt afin que les règlements puissent être adoptés par le Gouverneur en conseil (articles 118-119)			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Variables du PAR			
Variable	Réduction du nombre d'ETP par rapport au scénario de base (suite – 2)		
Description de la variable	Réduction du nombre d'ETP obtenue par la mise en oeuvre du scénario optimisé par rapport au scénario de base		
Unité	Nombre/Année		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Réductions du nombre d'ETP occasionnées par...			
... l'élimination de l'exigence d'une finalité réglementaire (articles 11, 22)	0	2	3
... l'obligation de ne procéder à une vérification que sur demande du directeur (articles 2, 3)	0	8	9
... la réduction du nombre de champs pour la déclaration des armes à feu protégées (article 8)	0	4	5
... l'abolition des obligations relatives aux expositions d'armes à feu (puisque les cessions sont repérables et que les acheteurs et les vendeurs doivent détenir des permis) (article 117)	0	2	4
Source : HLB et Équipe des solutions			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Réductions du nombre d'ETP occasionnées par...			
... l'élimination de l'exigence d'une finalité réglementaire (articles 11, 22)			
... l'obligation de ne procéder à une vérification que sur demande du directeur (articles 2, 3)			
... la réduction du nombre de champs pour la déclaration des armes à feu protégées (article 8)			
... l'abolition des obligations relatives aux expositions d'armes à feu (puisque les cessions sont repérables et que les acheteurs et les vendeurs doivent détenir des permis) (article 117)			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Prévisions de recettes

Variables du PAR			
Variable	Volume de travail (pour les prévisions de recettes)		
Description de la variable	Volume des principales opérations dans le régime stabilisé		
Unité	Nombre/Année		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Demandes de « déclaration attestée » par les non-résidents	50 000	100 000	120 000
Nouvelles demandes de permis (PPA)	30 000	40 000	50 000
Cessions	100 000	150 000	170 000
Source : État des besoins de la DDP, HLB, Équipe des solutions			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
Demandes de « déclaration attestée » par les non-résidents			
Nouvelles demandes de permis (PPA)			
Cessions			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Figure 33 : Déclarations attestées pour non-résidents

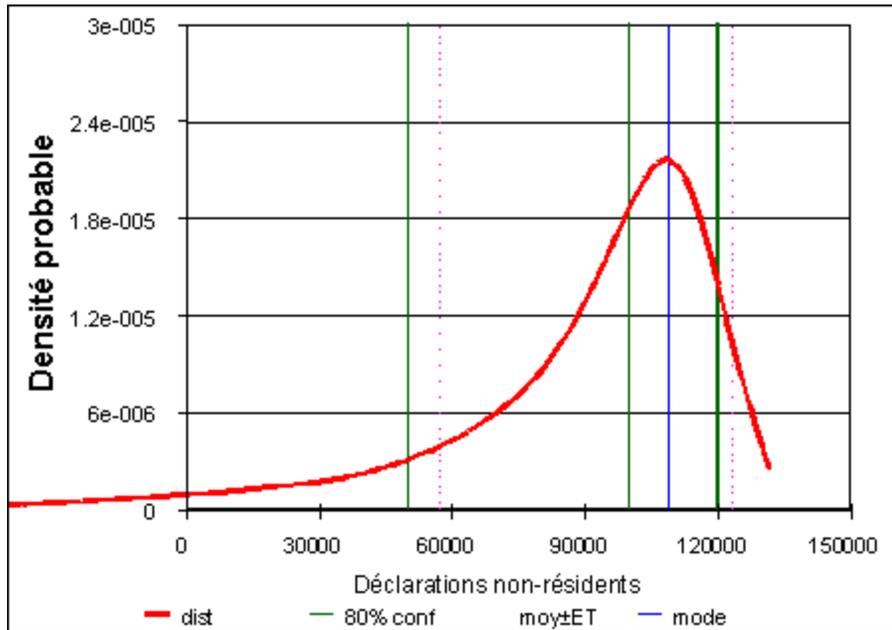


Figure 34 : Nouveaux permis de possession et acquisition

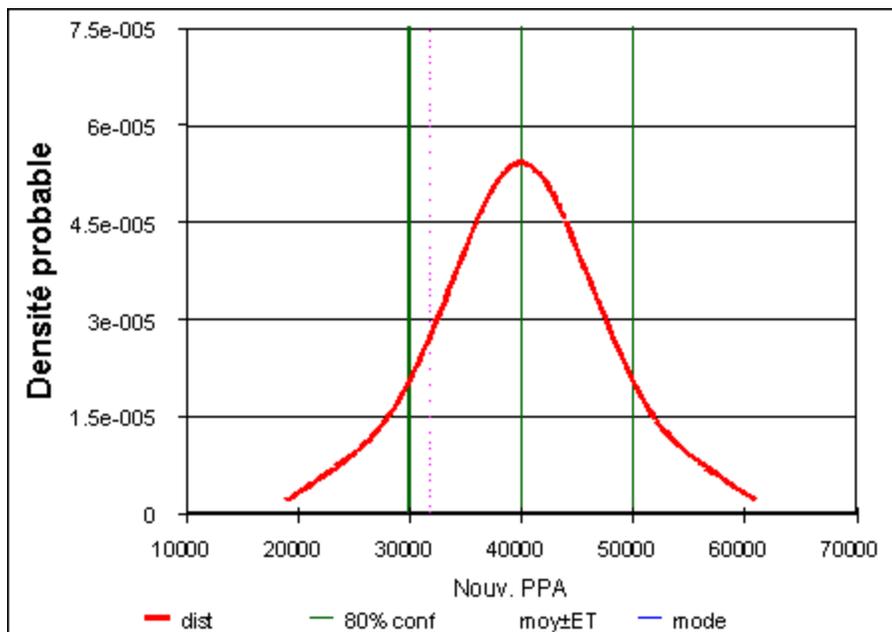
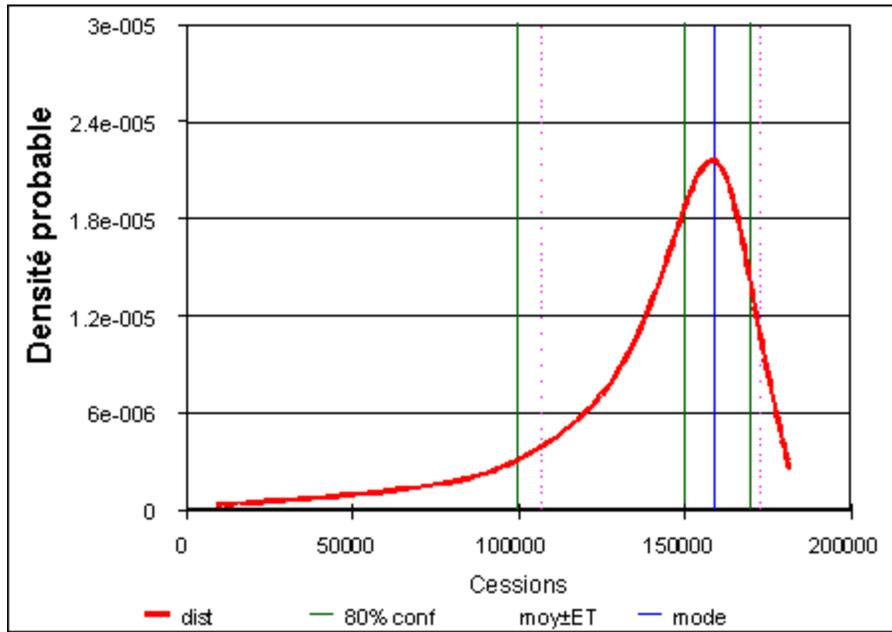


Figure 35 : Cessions



Variables du PAR			
Variable	Cadence de renouvellement des permis		
Description de la variable	Fraction des titulaires de permis renouvelant celui-ci à l'échéance.		
Unité	%/Année		
Fourchettes initiales			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
% des titulaires de permis de possession seulement (PPS) demandant un renouvellement Premier cycle de renouvellement : Cycles ultérieurs :	70 % 80 %	75 % 90 %	80 % 95 %
% des titulaires de permis de possession et acquisition (PPA) demandant un renouvellement Premier cycle de renouvellement : Cycles ultérieurs :	80 % 90 %	90 % 95 %	95 % 97 %
Source : HLB, Équipe des solutions			
Fourchettes établies par le comité			
	10 % INFÉRIEUR	MÉDIANE	10 % SUPÉRIEUR
% des titulaires de permis de possession seulement (PPS) demandant un renouvellement			
% des titulaires de permis de possession et acquisition (PPA) demandant un renouvellement			
Commentaires du comité			
<u>Commentaires et explications / Obstacles, facteurs de risque, facteurs favorables</u>			

Figure 36 : Cadence de renouvellement des PPS – 1er cycle

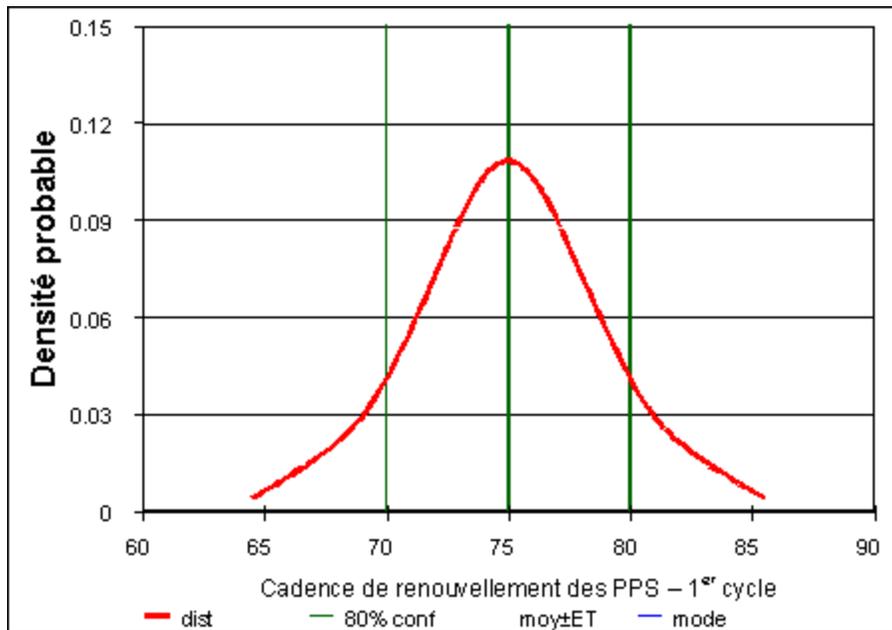


Figure 37 : Cadence de renouvellement des PPS – cycles ultérieurs

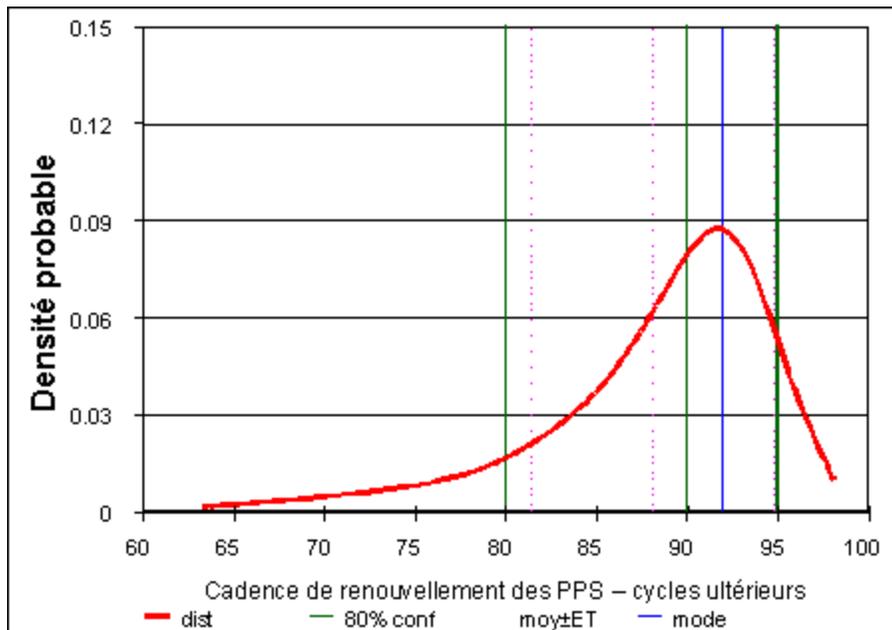


Figure 38 : Cadence de renouvellement des PPA – 1^{er} cycle

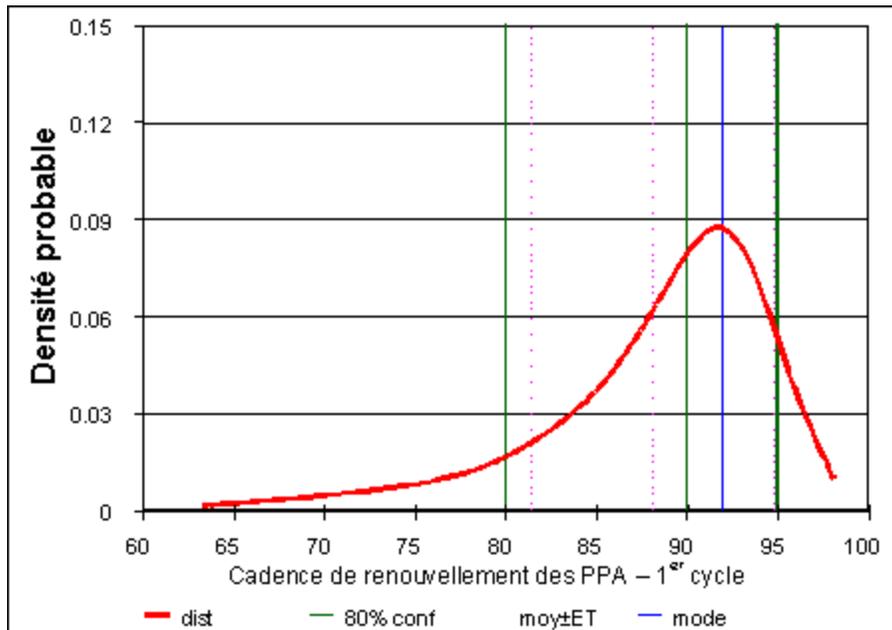
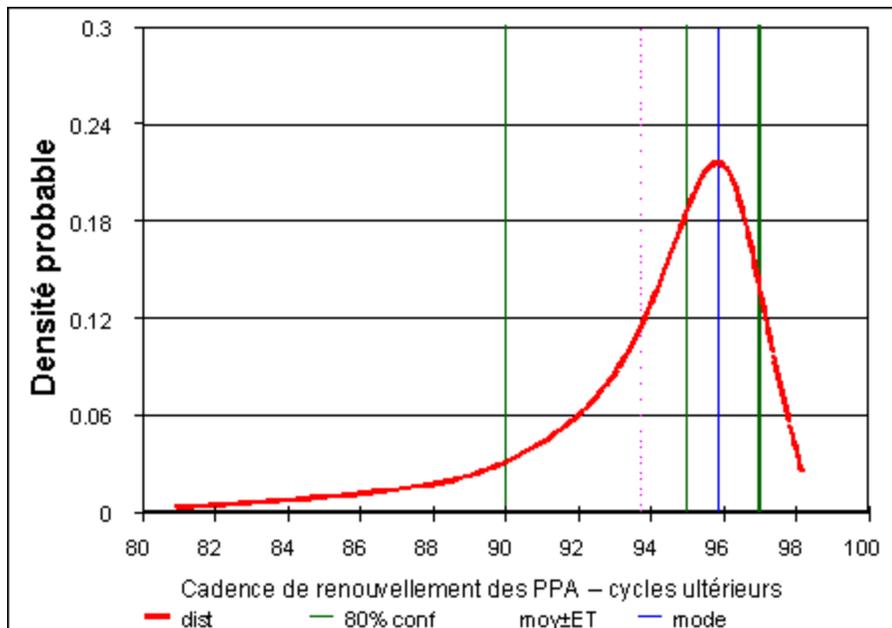


Figure 39 : Cadence de renouvellement des PPA – cycles ultérieurs



ANNEXE B – QUESTIONS D’EXAMEN DU PCAF

	<u>Source des données</u>
1) Quand la période d’inscription initiale des enregistrements devrait-elle être terminée?	Directeur
2) Quels sont les critères de sortie permettant de déclarer que la période d’inscription initiale des enregistrements est terminée?	Directeur
3) Quels sont les critères pour la certification et le « lancement officiel » du NMPS?	Dir. NMPS
4) Quand les critères pour le « lancement officiel » seront-ils remplis?	Dir. NMPS/T.Central
5) Quels sont les critères d’entrée du « régime stabilisé » du PCAF?	Dir. NMPS
6) Quand ces critères seront-ils remplis selon l’état actuel des choses?	Dir. NMPS/Équipe.Centra
7) Quelles mesures faudrait-il prendre pour que la réalisation de ces critères d’entrée et de sortie convergent le plus tôt possible?	Dir. NMPS
8) Selon ce qu’on sait actuellement, à quelle date ces critères d’entrée et de sortie convergeront-ils au plus tard?	Dir. NMPS
9) Quelles sont les implications <u>opérationnelles</u> d’une décision selon laquelle les fonctions de CAF et de PAF seraient exercées exclusivement par la GRC?	CCAF
10) Quelles sont les implications <u>financières</u> d’une décision selon laquelle les fonctions de CAF et de PAF seraient exercées exclusivement par la GRC?	CCAF
11) Combien de postes de CAF et de PAF sont actuellement conçus et financés par le PCAF?	CCAF
12) Dans le « régime stabilisé », de combien de CAF aura-t-on besoin, et sur quoi se base-t-on pour faire cette estimation?	CCAF
13) Dans le « régime stabilisé », de combien de PAF aura-t-on besoin, et sur quoi se base-t-on pour faire cette estimation?	CCAF
14) À partir de quand, au plus tôt, pourra-t-on mettre en place un système de comptabilisation par activité (CPA)?	CAF
15) Quels coûts normatifs d’opérations d’exécution du PCAF ont été déterminés à ce jour?	CAF
16) En l’absence de CPA, comment ces coûts normatifs ont-ils été calculés? Existe-t-il un modèle de PE, sinon en négocie-t-on un, concernant la prestation de services par les provinces, la GRC, les formateurs, les organismes externes, etc.?	Services juridiques
17) Quel rôle joue l’établissement de coûts normatifs dans ces modèles?	CAF
18) Dans une perspective globale, quelle analyse a été effectuée pour évaluer les coûts cumulatifs et prévus concernant les activités suivantes?	CAF
a. activités opérationnelles de base du PCAF et infrastructure informatique	
b. développement du système de l’émission des permis	
c. émission des permis	
d. émission des permis après la période initiale	
e. élaboration du système d’enregistrement	
f. période initiale d’enregistrement	
g. sondages, information du public, promotion	
h. manque à gagner en droits à percevoir	

- 19) Quel rôle devrait jouer le service de vérification de Consultation et Vérification Canada (CVC) le cas échéant? TPSGC
- 20) Quel est le modèle actuel concernant les cours destinés aux demandeurs de permis? Directeur
- 21) Combien y a-t-il de lieux de formation?
- 22) Quel est le coût unitaire (par demandeur) de cette formation?
- 23) Est-il nécessaire de conserver un barème de frais aussi complexe pour le PCAF? Services juridiques
- 24) À quoi ressemblerait un barème de frais optimal reflétant honnêtement les coûts? CAF
- 25) Quels sont les formulaires actuels et planifiés destinés au public (sur papier et sous forme électronique)? Directeur
- 26) Quels autres changements législatifs ou réglementaires (autre C-10A) pourraient permettre : Services juridiques
- a. de réduire les coûts du Programme;
 - b. d'améliorer le niveau de service;
 - c. de diminuer les frais généraux;
 - d. d'éliminer les ambiguïtés et incertitudes qui subsistent dans la *Loi sur les armes à feu*?
- 27) Quel serait le meilleur ordre de priorité pour ces changements? Services juridiques
- 28) Quelles seraient les conséquences opérationnelles de la fermeture du centre du PCAF à Edmonton? CCAF
- 29) Quelles seraient les conséquences financières de la fermeture du centre du PCAF à Edmonton? CCAF
- 30) Pour le « régime stabilisé », quelles seraient les conséquences opérationnelles de l'unification du centre de Miramichi et de celui du fournisseur externe (dans les deux sens)? CCAF
- 31) Pour le « régime stabilisé », quelles seraient les conséquences financières de ces options d'unification? CCAF
- 32) Peut-on avoir le texte de la déclaration du ministre à la Chambre des communes lors du dépôt du projet de loi C-68? Services juridiques
- 33) Est-il possible de remettre à l'équipe d'examen un diagramme de l'architecture (fonctionnelle et technique) planifiée? T.Central
- 34) Quel est le plan directeur pour la mise en oeuvre des solutions? T.Central/Dir. NMPS