

Examen du processus de prévision des recettes

Rapport d'examen

Présenté au

Centre canadien de gestion

Préparé par

Progestic international inc.

222, rue Queen
Bureau 400
Ottawa (Ontario)
K1P 5V9

Le 31 mars 2004

Table des matières

1.0 Contexte de l'examen	3
1.1 Objectifs de l'examen	3
1.2 Questions abordées et méthode	3
1.2.1 Questions abordées	3
1.2.2 Méthode	4
2.0 Nature des activités productrices de recettes du CCG	6
2.1 Entente de financement avec le Conseil du Trésor	6
2.2 Profil des recettes de recouvrement des coûts	7
3.0 Vue d'ensemble du processus de prévision des recettes	8
3.1 Processus des prévisions annuelles	8
3.2 Examen semestriel / Mise à jour des prévisions	10
3.3 Examen du troisième trimestre / Mise à jour des prévisions	10
4.0 Observations et recommandations	12
4.1 Validité du processus de prévision des recettes	12
4.1.1 Observation – Définition du terme « Recettes »	12
4.1.2 Observation – Risques liés aux prévisions des recettes	13
4.1.3 Observation – Renseignements confirmés qui servent à établir les prévisions des recettes	15
4.1.4 Observation – Prévision trimestrielle des recettes	16
4.1.5 Observation – Analyse des écarts	17
4.2 Pertinence des renseignements disponibles	18
4.2.1 Observation – Systèmes opérationnels et financiers	18
4.2.2 Observation – Méthode de marketing coordonnée	19
4.2.3 Observation – Cohérence et exhaustivité du plan d'affaires	20
4.3 Conséquences opérationnelles des processus de prévision des recettes	21
4.3.1 Observation – Comptabilité de caisse ou comptabilité d'exercice	21
4.3.2 Observation – Rapports régionaux des recettes	22
ANNEXE A – Sommaire des principales entrevues	24
ANNEXE B – Sommaire pour 2003-2004 des écarts par rapport aux prévisions	25

1.0 Contexte de l'examen

1.1 Objectifs de l'examen

Le Centre canadien de gestion (CCG) a confié à Progestic le mandat d'examiner le processus de prévision des recettes tirées de toutes ses activités à recouvrement des frais.

Voici quels étaient les objectifs de cet examen :

- voir comment on établit les prévisions de recettes pour un exercice financier;
- cerner le mode de reconnaissance et des modifications apportées aux prévisions des recettes.

Plus particulièrement, cet examen devait :

- évaluer la pertinence du processus de prévision des recettes, compte tenu des renseignements dont on dispose;
- établir la validité des renseignements disponibles à l'appui des pratiques de prévision des recettes;
- estimer les conséquences opérationnelles de la prévision des recettes, y compris pour la prestation des services dans les régions;
- présenter des recommandations pour améliorer les pratiques de prévision des recettes.

1.2 Questions abordées et méthode

1.2.1 Questions abordées

L'examen a porté sur le processus de prévision des recettes en fonction des activités de recouvrement des frais dans les secteurs suivants :

- Services centraux;
- Centres de leadership et d'apprentissage;
- Services à la clientèle;
- Gestion du savoir et études supérieures.

En 2002-2003, ces programmes de recouvrement des coûts ont généré des recettes de 11,7 millions de dollars. Selon les prévisions actuelles, les recettes pour 2003-2004 devraient s'élever à 12,7 millions de dollars.

L'examen n'a pas abordé l'impact des programmes récemment transférés à la nouvelle École de la fonction publique du Canada (p. ex. Formation et perfectionnement Canada, Formation linguistique Canada).

1.2.2 Méthode

L'examen du processus de la prévision des recettes s'est effectué en deux phases. La première a consisté en une étude préliminaire pendant laquelle l'équipe du projet a pu acquérir une meilleure compréhension :

- du fonctionnement du CCG;
- des exigences et du processus de prévision des recettes de l'organisme;
- des problèmes et du processus prévisionnels des programmes connexes.

La deuxième phase de l'examen a permis d'examiner le processus prévisionnel spécifique appliqué à un certain nombre de programmes du CCG. Durant cette phase, l'équipe du projet a analysé divers aspects de la prévision des recettes pour les programmes suivants :

<i>Programmes</i>	<i>Recettes prévues pour 2003-2004 (en milliers)</i>
<i>Centres de leadership et d'apprentissage</i>	
Programme Cours et affectations de perfectionnement	1 437 \$
Programmes généraux de leadership	396 \$
Leadership : réflexion et action	1 448 \$
Programmes d'administration publique	2 219 \$
<i>Relations avec la clientèle et partenariats</i>	
Programme des événements d'apprentissage	2 827 \$
CCG International	977 \$
<i>Gestion du savoir et études supérieures</i>	
CampusDirect	675 \$

D'après les données prévisionnelles sur le recouvrement des coûts fournies par les Services centraux du CCG, ces programmes représentent environ 80 % des recettes prévues en 2003-2004. Les montants indiqués ne comprennent pas les fonds fournis par crédits parlementaires, enveloppes spéciales de financement (p. ex. présentations au Conseil du Trésor) ou les subventions propres à un programme.

Pour chacun de ces programmes, l'équipe du projet a mené les activités suivantes :

- examen des plans d'affaires, des prévisions des recettes et des états des recettes pour 2003-2004, fournis par les représentants des Services centraux;
- entrevues avec les gestionnaires des programmes et le personnel afférent pour établir :
 - la nature des programmes;
 - les sources de recettes des programmes;
 - le processus de prévision des recettes et de révision des prévisions;
- examen des données à l'appui des prévisions des recettes des programmes pertinents, par exemple :
 - les chiffriers de gestion des recettes des programmes;
 - les protocoles d'entente;
 - les contrats à production de recettes;
 - la politique de tarification du CCG;
 - les formules d'entrée de prévision annuelle des recettes;
 - les rapports de suivi des recettes;
 - les modèles d'établissement des coûts (en rapport avec les prévisions des recettes);
 - les rapports d'états financiers et les analyses d'écart;
 - le budget annuel et les lettres d'appel d'examen semestriel.

L'annexe A présente une liste sommaire des représentants clés du CCG interviewés dans le cadre de cet examen.

2.0 Nature des activités productrices de recettes du CCG

Actuellement, le CCG tire son financement des sources suivantes :

- les crédits parlementaires;
- les enveloppes de fonds spéciaux;
- le recouvrement des coûts.

2.1 Ententes de financement avec le Conseil du Trésor

En 2001, le CCG a conclu une entente de financement avec le Conseil du Trésor pour corriger le problème de la non-correspondance entre le cycle d'activité du CCG et le cycle de gestion financière de l'administration fédérale, principal client du CCG.

Le CCG tire une grande partie de ses recettes de recouvrement des coûts (évaluée par la direction à environ 50 %) les quatre derniers mois de l'exercice (de décembre à mars). Comme il ne peut dépenser ces recettes avant de les avoir gagnées, il lui reste trop peu de temps, à la fin de l'exercice, pour réinvestir dans la conception et le développement de programmes.

Pour remédier à ce problème, le CCG et le Conseil du Trésor ont établi un modèle de financement appelé « crédit parlementaire brut ». Selon ce modèle, le CCG évalue le montant des recettes prévues pour l'exercice et ce montant lui est alloué au début de l'exercice, en plus des crédits normaux. À mesure que les recettes sont réalisées, elles sont déposées dans les fonds consolidés des recettes jusqu'à ce que soit atteint le montant des prévisions originales. Si les recettes dépassent les prévisions, le CCG peut conserver et dépenser ce surplus dans les limites des autorisations en vigueur. Si les prévisions ne se réalisent pas, le CCG doit rembourser la différence en gelant à cette fin des fonds de l'exercice suivant.

En outre, le CCG peut reporter jusqu'à 5 % de son budget de fonctionnement en fonction des critères approuvés.

2.2 Profil des recettes de recouvrement des coûts

Le tableau suivant présente les recettes de recouvrement des coûts prévues et générées par les programmes en 2002-2003 et celles prévues en 2003-2004

	Recettes prévues 2002-2003 (en milliers)	Recettes réalisées 2002-2003 (en milliers)	Recettes prévues 2003-2004 (en milliers)
Groupe d'organisation			
Programmes			
Services centraux	55 \$	74 \$	72 \$
Centre de services	55 \$	74 \$	72 \$
Centres d'apprentissage et de leadership			
Bureau du DG - Programmes de perfectionnement professionnel	- \$	135 \$	- \$
Programme Cours et affectations de perfectionnement	1 380 \$	1 359 \$	1 436 \$
Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)	- \$	11 \$	52 \$
Programmes des SM et des SMA	90 \$	- \$	331 \$
Programme de formation accélérée pour les économistes et Programme de perfectionnement en recherche sur les politiques	- \$	88 \$	- \$
Programme de stagiaires en gestion (PSG)	- \$	30 \$	34 \$
Programmes généraux de leadership	2 569 \$	1 652 \$	396 \$
Leadership : réflexion et action	1 889 \$	1 623 \$	1 448 \$
Programmes autochtones et sur la diversité	379 \$	577 \$	2 083 \$
Programmes d'administration publique	1 673 \$	1 746 \$	2 218 \$
	7 980 \$	7 221 \$	7 998 \$
Relations avec la clientèle			
Programmes des événements d'apprentissage	3 140 \$	3 613 \$	2 827 \$
CCG International	693 \$	560 \$	977 \$
Services de consultation	126 \$	130 \$	137 \$
	3 959 \$	4 303 \$	3 941 \$
Gestion du savoir et études supérieures			
Campus E (gouvernement électronique)	500 \$	128 \$	0 \$
CampusDirect	0 \$	0 \$	675 \$
	500 \$	128 \$	675 \$
Recherche et relations avec les universités			
	12 \$	19 \$	25 \$
TOTAL CCG	12 506 \$	11 745 \$	12 711 \$

3.0 Vue d'ensemble du processus de prévision des recettes

Cette section décrit les principaux processus de prévision des recettes appliqués chaque année au CCG.

Les principaux processus de prévision des recettes sont :

- la prévision annuelle des recettes;
- l'examen et la mise à jour semestriels des prévisions;
- l'examen et la mise à jour des prévisions au troisième trimestre.

3.1 Processus des prévisions annuelles

La première phase des prévisions annuelles des recettes exige que chacun des programmes produise un plan d'affaires. On élabore les plans d'affaires au début de l'année pour décrire les activités, les coûts estimatifs et les recettes prévues pour le prochain exercice. Les plans d'affaires des directions générales doivent présenter un budget équilibré comprenant toutes les activités qui contribuent aux frais généraux et aux activités ou projets clés réalisés, ainsi que les frais afférents. On encourage les directions générales à identifier les possibilités de réaffectation des ressources afin de soutenir les activités à plus grande valeur ajoutée.

Les investissements non renouvelables qui n'ajoutent pas aux pressions financières des années à venir sont pris en considération suivant la marge de manœuvre que permet le budget de base. Le financement reçu pour les attributions spéciales (p. ex. modernisation de la fonction de contrôleur, apprentissage en ligne) est indiqué dans les plans d'affaires. Les activités liées au financement spécial sont également décrites dans les plans d'affaires.

La direction des programmes examine les résultats des exercices précédents et toute annonce du gouvernement pour établir le type et le nombre d'activités à offrir pour le nouvel exercice. Elle détermine l'endroit où se tiendront les activités et estime le nombre de participants à chacune d'elles. Elle estime également le nombre de fois qu'auront lieu chacune des activités. Tous ces renseignements sont combinés pour élaborer des budgets qui couvrent les frais directs et indirects liés à la tenue des activités. On calcule le prix de vente au seuil de rentabilité. Après quoi, la direction établit le tarif demandé aux participants pour que le coût total de la tenue d'une activité soit contrebalancé par les recettes prévues.

Les intrants principaux des plans d'affaires des programmes comprennent les produits et les services offerts, le nombre d'unités de service prévues (p. ex. le nombre de

participants à un événement d'apprentissage ou le nombre de jours de services de consultation), le coût de prestation prévu du produit ou du service et le prix de vente au seuil de rentabilité par participant.

On doit établir le prix des produits et des services non financés centralement (c.-à-d. les crédits votés) de façon à recouvrer :

- les coûts directs des programmes;
- les coûts indirects des programmes;
- un facteur de gestion du risque de 15 % pour se protéger contre d'éventuelles annulations.

Les plans d'affaires sont soumis pour analyse à la Direction des services financiers. Une fois l'analyse terminée, on élabore un budget détaillé pour chacun des secteurs des programmes en fonction des plans d'affaires.

Le processus d'approbation exige que les directeurs généraux des programmes rencontrent la présidente du CCG, ainsi que le directeur des Services financiers et le directeur général des politiques, de la Planification et des Communications, afin d'examiner les plans et les budgets détaillés. Par suite de ces rencontres, on analyse les plans, on les regroupe et on les présente au comité de gestion (maintenant le comité de direction) pour qu'il les approuve avant le nouvel exercice.

Le processus annuel de prévision suit généralement l'échéancier ci-dessous :

- deuxième semaine de février – envoi de la lettre d'appel de la Direction des services financiers;
- deuxième semaine de mars – apport des directions générales aux plans d'affaires fournis à la Direction des services financiers;
- deuxième semaine de mars – analyse et résumé des plans d'affaires par la Direction des services financiers;
- de la deuxième à la quatrième semaine de mars – les directions générales commencent à préparer les budgets détaillés d'après les plans proposés;
- troisième et quatrième semaines de mars – les directeurs généraux rencontrent la présidente pour examiner leurs plans;
- dernière semaine de mars – analyse et regroupement des budgets par la Direction des services financiers;
- dernière semaine de mars - présentation des budgets finaux au Comité de gestion.

3.2 Examen semestriel / Mise à jour des prévisions

En septembre de chaque année, le CCG procède à l'examen des prévisions et apporte des modifications au budget. L'examen des engagements acceptés durant la période de planification des activités et l'exercice budgétaire (en février et mars) lui permet de s'assurer qu'il atteindra ses objectifs et de mieux répartir ses ressources pour respecter ses priorités.

En fonction des nouveaux renseignements obtenus pendant le premier semestre de l'exercice, les gestionnaires de programmes modifient les prévisions et les objectifs de recettes. Toute diminution des recettes doit s'accompagner d'une diminution correspondante des dépenses. La direction des programmes doit expliquer comment elle arrivera à réduire les dépenses par suite d'une diminution des recettes. Elle doit aussi déclarer toute flexibilité résultant d'une hausse des recettes ou d'une diminution des dépenses prévues.

À la deuxième semaine d'octobre, la Direction des services financiers reçoit tous les plans d'affaires modifiés et les feuilles d'intrant des budgets finaux qui comprennent les mises à jour des prévisions de recettes et de dépenses jusqu'à la fin de l'exercice.

Les Directions des politiques et de la planification et des services financiers examinent et analysent les présentations semestrielles. On dépose les résultats finaux et le comité de direction se réunit, généralement durant la première semaine de novembre.

3.3 Examen du troisième trimestre / Mise à jour des prévisions

Après l'examen semestriel, le CCG procède au troisième trimestre à un examen de sa situation financière. Les résultats de cet examen sortent généralement au début de février et aident la direction du CCG à évaluer dans quelle mesure il atteindra ses objectifs financiers et lui permettent d'apporter les modifications nécessaires.

Durant cet examen, on revoit les objectifs de recettes et on modifie les prévisions d'après les renseignements obtenus pendant l'examen semestriel. Toute diminution des recettes doit s'accompagner d'une diminution correspondante des dépenses. Les gestionnaires de programmes doivent expliquer comment ils arriveront à réduire les dépenses par suite d'une diminution des recettes. Ils doivent aussi déclarer toute flexibilité résultant d'une hausse des recettes ou d'une diminution des dépenses prévues.

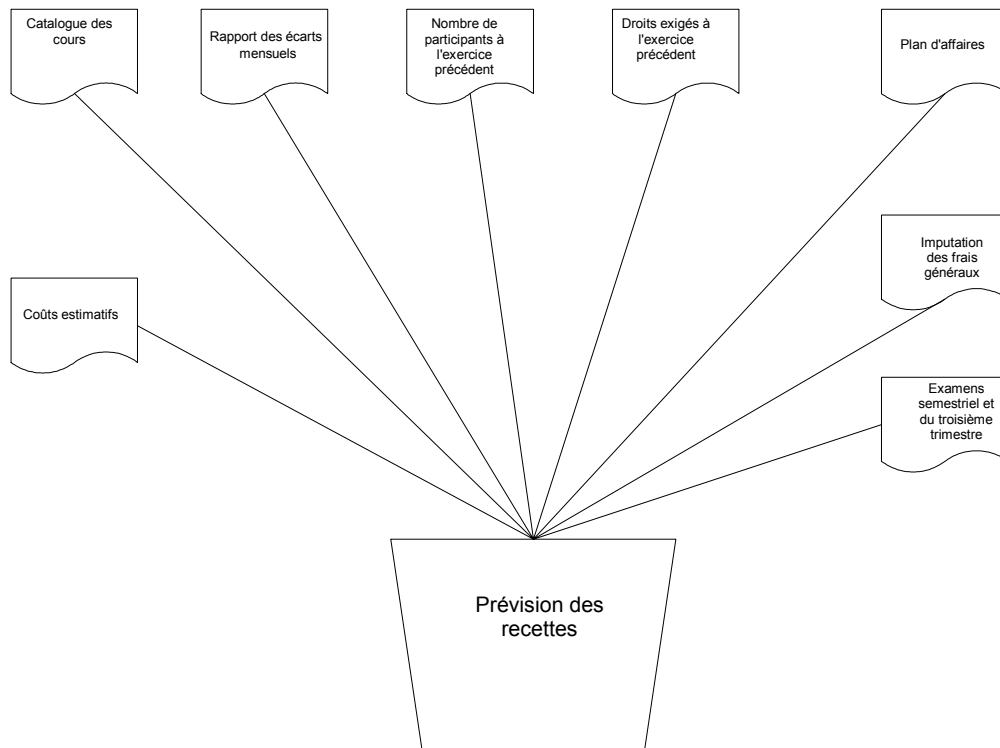
Dès la dernière semaine de décembre, au moyen des rapports du Système financier ministériel commun (SFMC) et du module Rapports de gestion (MRG), les gestionnaires de programmes doivent vérifier l'exactitude et l'état à ce jour de leurs dépenses et de leurs engagements réels. Ils doivent utiliser des feuilles de suivi des recettes pour réviser les recettes prévues.

La deuxième semaine de janvier, la Direction des services financiers crée des rapports du SFMC et fournit des feuilles d'intrants budgétaires aux directions générales ou aux secteurs des programmes. Ces renseignements servent à examiner les dépenses et les

engagements et à préparer les prévisions jusqu'à la fin de l'exercice. Les directions générales doivent fournir leurs prévisions révisées jusqu'à la fin de l'exercice.

De même, les prévisions des recettes sont indiquées sur les feuilles d'intrants budgétaires. Comme dans le cas de l'examen semestriel, toute diminution du budget courant doit s'accompagner d'une proposition de diminution équivalente des dépenses.

Le diagramme suivant montre l'ensemble des intrants nécessaires à la prévision des recettes.



4.0 Observations et recommandations

Cette section résume les observations et les recommandations de l'équipe du projet. Ces conclusions se basent sur l'examen de l'ensemble du processus de prévision des recettes et sur le même processus appliqué à des secteurs de programmes précis.

L'équipe présente ces observations et ces recommandations en fonction des objectifs d'examen suivants :

- la validité des processus d'élaboration des prévisions des recettes compte tenu des renseignements disponibles;
- la justesse des renseignements disponibles à l'appui du processus d'établissement des prévisions des recettes;
- les conséquences opérationnelles de la prévision des recettes, y compris les conséquences sur la prestation des services dans les régions.

4.1 Validité du processus de prévision des recettes

4.1.1 Observation – Définitions du terme « recettes »

La définition actuelle de recettes utilisées à des fins de prévision ne correspond pas adéquatement à la source et à la nature des recettes du CCG.

Actuellement, le CCG catégorise ses prévisions de recettes en recettes réalisées par les cours au programme et en recettes issues des protocoles d'entente. Les recettes tirées des cours au programme comprennent généralement les revenus provenant des frais d'inscription payés par les participants aux programmes ou activités d'apprentissage du CCG. Les recettes issues des protocoles d'entente comprennent les revenus qui viennent d'ententes conclues entre le CCG et d'autres organisations (p. ex. des ministères ou des organismes gouvernementaux). Ces protocoles d'entente varient considérablement en importance, en portée et en durée.

L'examen de secteurs spécifiques des programmes nous a amenés à conclure que ces deux catégories de recettes ne reflétaient pas la source et la nature véritables des activités du CCG et des recettes afférentes, qui comprennent :

- les recettes tirées des frais d'inscription aux cours (frais individuels et de groupe);
- les recettes tirées des frais d'inscription aux événements d'apprentissage (frais individuels et de groupe);
- les recettes tirées des frais d'inscription aux conférences;
- les recettes tirées des commandites;
- les recettes tirées des frais de consultation;
- les recettes tirées des frais de licence.

Le tableau ci-dessous présente sous une autre forme les diverses sources de financement et les types de recettes identifiés durant l'examen de programmes spécifiques :

<i>Source des recettes</i>	<i>Exemples</i>
Crédits parlementaires	☐ Financement général du fonctionnement par le Conseil du Trésor
Engagements à long terme – Conseil du Trésor	☐ 1,2 million de dollars par année pour soutenir le Programme Cours et affectations de perfectionnement
Engagements à long terme - autres	☐ Contrats internationaux par l'entremise de l'ACDI – 15 millions de dollars sur 5 ans
Subventions	☐ Subvention de 400 000 \$ du Conseil du Trésor pour soutenir la formation en diversité ☐ Subventions de soutien à la formation technique en région
Recettes d'inscriptions ouvertes – long terme	☐ Cours ouverts (d'une durée supérieure à 12 mois) fournis aux inscrits (p. ex. « Le leadership et les cadres », 22 000 \$ par participant versés sur 2 ans (11 000 \$ par année))
Cours ou activités d'apprentissage adaptés – contrats à court terme	☐ Cours ou activités d'apprentissage sur mesure fournis à tarif fixe à un client ministériel
Recette d'inscriptions ouvertes – court terme	☐ Cours ouverts (de courte durée) offerts aux inscrits

Les catégories actuelles de prévision des recettes (recettes des cours au programme ou issues de protocoles d'entente) ne reflètent pas adéquatement le point de vue des gestionnaires de programmes sur leurs secteurs d'activité et excluent le nombre de sources de financement considérées par eux comme des « recettes ». Cette absence de vue commune des définitions ou des types de recettes (entre les Services centraux et les programmes) a fait qu'il est très difficile d'établir une correspondance entre les prévisions des recettes des Services centraux et celles des programmes.

Recommandation

Le CCG devrait adopter des définitions de catégories de financement et de recettes qui reflètent mieux la source et la nature de ses recettes. Ces définitions de catégories doivent servir à prévoir les recettes et à faire état des recettes réelles.

4.1.2 Observation – Risques liés aux prévisions des recettes

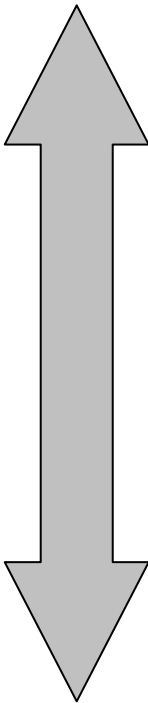
Le processus de prévision des recettes du CCG ne reflète pas adéquatement les risques liés aux prévisions et la variabilité des divers types de recettes des programmes.

Le processus actuel de prévision des recettes du CCG traite tous les types de recettes de la même façon malgré le fait que certains types de recettes présentent un risque beaucoup plus élevé. Par exemple, une prévision de recettes basée sur un contrat à long terme

(risque relativement faible) est vue de la même manière qu'une prévision entièrement basée sur des suppositions (p. ex. un cours qu'on pense offrir à une date hypothétique, comprenant un nombre supposé de participants et à un tarif supposé également).

Les directives actuelles du CCG en matière de prévision des recettes exigent que les gestionnaires de programmes incluent un facteur de risque de 15 % dans leurs prévisions des recettes. Notre examen des prévisions des recettes des programmes nous a amenés à conclure que non seulement cette pratique est appliquée de façon incohérente d'un programme à l'autre, mais aussi que l'utilisation d'un pourcentage uniforme ne reflète pas une évaluation adéquate des risques liés aux différents types de recettes.

Selon les différents types de recettes identifiés durant l'examen, le tableau suivant présente les risques relatifs associés à chacun des types de financement :

<i>Source de financement</i>	<i>Exemples</i>	<i>Risque relatif des prévisions</i>
Crédits parlementaires	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Financement général du fonctionnement par le Conseil du Trésor 	FAIBLE  ÉLEVÉ
Engagements à long terme – Conseil du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 1,2 million de dollars par année pour soutenir le Programme Cours et affectations de perfectionnement 	
Engagements à long terme - autres	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Contrats internationaux par l'entremise de l'ACDI – 15 millions de dollars sur 5 ans 	
Subventions	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Subvention de 400 000 \$ du Conseil du Trésor pour soutenir la formation en diversité ❑ Subventions de soutien à la formation technique en région 	
Recettes d'inscriptions ouvertes – long terme	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Cours ouverts (d'une durée supérieure à 12 mois) fournis aux inscrits (p. ex. « Le leadership et les cadres », 22 000 \$ par participant versés sur 2 ans (11 000 \$ par année)) 	
Cours ou activités d'apprentissage adaptés – contrats à court terme	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Cours ou activités d'apprentissage adaptés fournis à tarif fixe à un client ministériel 	
Recette d'inscriptions ouvertes – court terme	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Cours ouverts (de courte durée) offerts aux inscrits 	

La gestion des sources de recettes à risque plus élevé exige une information plus précise et plus à jour, ainsi qu'une attention plus grande de la direction pour qu'elle repère au plus vite les manques à gagner et prenne rapidement des mesures correctives pour atténuer les risques financiers.

Recommandation

La prévision des recettes des Services centraux et des programmes du CCG devrait comprendre une évaluation des risques relatifs associés aux divers types de recettes. En outre, le CCG devrait établir et communiquer les critères pour établir la probabilité relative (p. ex. les caractéristiques qui définissent une source de recettes « très probable ») et la variabilité des diverses sources de recettes. Pour que ces critères soient appliqués et interprétés de façon cohérente, il importe qu'ils soient élaborés à l'aide de renseignements fournis par des représentants des Services centraux et des programmes.

4.1.3 Observation – Renseignements confirmés qui servent à établir les prévisions des recettes

Le CCG ne tient pas de façon cohérente des renseignements confirmés pour établir les prévisions des recettes qui pourraient faciliter la gestion des risques associés à la prévision des recettes.

Les renseignements confirmés qui servent à établir les prévisions des recettes représentent la partie des recettes prévues soutenues par un engagement ferme d'un client précis. Voici des exemples d'engagements de clients du CCG qu'on peut considérer comme des renseignements fiables :

- des contrats signés pour des services de consultation spécifiques;
- des protocoles d'entente signés pour des programmes d'apprentissage spécifiques;
- des inscriptions de clients à des cours pour des programmes couvrant plus d'un exercice.

En tenant des renseignements confirmés sur les recettes, la direction du CCG serait plus à même d'établir la probabilité des recettes prévues en faisant une différence entre les recettes prévues en vertu d'un contrat et les autres recettes prévues, basées sur l'utilisation antérieure.

Cette information, mise à jour une fois par trimestre ou par mois, donnerait aux gestionnaires un outil de gestion des risques en leur permettant de repérer au plus vite les manques à gagner et d'apporter rapidement des mesures correctives pour atténuer les risques financiers.

Recommandation

Le CCG devrait présenter des rapports sur les renseignements confirmés qui servent à établir les prévisions de recettes dans le cadre de ses processus de prévision et de gestion des recettes. Cela pourrait se faire au niveau des programmes et des Services centraux du CCG.

4.1.4 Observation – Prévision trimestrielle des recettes

La prévision des recettes du CCG pour un exercice n'est pas répartie en prévisions trimestrielles ou mensuelles.

Les processus actuels de prévision des recettes du CCG comprennent les prévisions annuelles, la mise à jour semestrielle et celle du troisième trimestre. Ces processus sont tous axés sur l'établissement ou la révision des recettes sur un exercice comme suit :

<i>Prévisions</i>	<i>Base</i>
Prévisions annuelles	Recettes prévues pour un exercice
Prévisions semestrielles	Recettes réelles pour le semestre; recettes prévues pour le dernier semestre de l'exercice
Prévisions du troisième trimestre	Recettes réelles pour les neuf premiers mois de l'exercice; prévisions des recettes pour les trois derniers mois de l'exercice

Ces prévisions de recettes ne sont pas réparties en prévisions trimestrielles ou mensuelles. En conséquence, la direction du CCG ne peut pas faire des comparaisons cohérentes entre les recettes prévues et les recettes réelles pour des périodes données (mois et trimestres) durant un exercice.

Des comparaisons périodiques entre les résultats prévus et réels faciliteraient la gestion générale et celle des programmes du CCG et permettraient de repérer rapidement les manques à gagner, de rajuster les prévisions et d'apporter les mesures correctives nécessaires.

Recommandations

Le CCG devrait élaborer un aperçu trimestriel ou mensuel des prévisions des recettes pour faciliter des comparaisons périodiques entre les résultats prévus et les résultats réels.

Le CCG devrait évaluer la pertinence et la valeur d'un processus de prévisions « ouvert » des recettes sur douze mois pour permettre un examen continu des prévisions.

Un processus de prévisions « ouvert » est un plan constamment mis à jour de sorte que la durée de couverture reste la même, alors que la période précise qui est couverte change. Par exemple, dans un processus de prévisions « ouvert », à la fin de chaque trimestre, un nouveau trimestre s'ajoute. L'avantage de cette formule est que les gestionnaires doivent repenser le processus et les hypothèses à chacune des périodes (p. ex trimestres). Le

résultat est habituellement un processus de prévisions plus exact et plus à jour intégrant l'information la plus récente. L'inconvénient de cette méthode est le temps que le processus de planification lui-même peut exiger, un temps dont les gestionnaires ne disposent pas forcément s'ils veulent assurer le bon fonctionnement de leur service.

4.1.5 Observation – Analyse des écarts

Actuellement, les programmes ne sont pas tenus de mener une analyse complète des écarts dans le cadre des activités de gestion et de prévision des recettes. En conséquence, l'analyse des écarts de recettes n'est pas suffisamment uniforme et complète pour soutenir le processus de prévision des recettes.

Durant l'examen, l'équipe du projet a analysé divers rapports d'écarts comparant les recettes réelles aux recettes prévues. Dans la plupart des cas, les écarts en dollars étaient calculés, sans que les raisons en soient données. On trouvera à l'annexe B (Sommaire pour 2003-2004 des écarts par rapport aux prévisions) des exemples de l'importance de ces écarts prévisionnels.

L'analyse des écarts représente un moyen important de valider les hypothèses formulées pendant le processus d'établissement des prévisions. Elle peut faciliter l'évaluation et la mise à jour continues de ces hypothèses.

Le rapport sur la situation financière au 22 novembre 2002 est un exemple de rapport d'écart examiné. Ce rapport traitait des budgets, des résultats réels, des engagements et des écarts de divers programmes. Il cernait les différences entre les résultats prévus et les résultats obtenus au titre des protocoles d'entente et des cours au programme, sans indiquer la raison des écarts constatés. Par exemple, les recettes révisées pour le CAP et le Programme Direction s'élevaient à 115 000 \$ de moins que prévu au départ. Pourtant, on n'expliquait nulle part cette réduction de 8 %.

D'autres exemples examinés comprenaient les formules de suivi des recettes indiquant le nombre prévu de participants aux cours, les recettes prévues, le nombre réel de participants et les recettes réalisées. Les formules de suivi ne comportaient aucune analyse de la raison des écarts survenus entre le nombre prévu et le nombre réel de participants.

L'équipe du projet a observé que les lettres d'appel du CCG pour les examens du semestre et du troisième trimestre ne demandaient pas aux gestionnaires de programmes d'expliquer les écarts de recettes. Les directives sont limitées. On demande aux gestionnaires de présenter une proposition de diminution des dépenses équivalente aux réductions des recettes.

Recommandation

Le CCG devrait exiger l'adoption d'un processus d'analyse cohérent et complet des écarts dans le cadre du processus de prévision des recettes annuel, semestriel et du troisième trimestre. L'analyse des écarts devrait expliquer les raisons des écarts des recettes compte tenu des hypothèses qui avaient sous-tendu le processus d'établissement des prévisions.

4.2 Pertinence des renseignements disponibles

4.2.1 Observation – Systèmes opérationnels et financiers

Comme les secteurs des programmes doutent de l'exactitude et de l'actualité des renseignements fournis par les systèmes opérationnels et financiers généraux du Centre, ils tiennent leurs propres bases de données sur leur fonctionnement (p. ex. des données sur les inscriptions) et leurs états financiers.

Des représentants de chacun des secteurs des programmes examinés ont indiqué qu'ils tiennent leurs propres bases de données sur leur fonctionnement et leurs états financiers, distincts des systèmes opérationnels et financiers généraux du CCG.

Les gestionnaires de programmes ont justifié le maintien de ce double système en disant que l'information des systèmes généraux n'était pas assez précise ni fournie assez fréquemment pour leur permettre de gérer et de contrôler efficacement leurs secteurs respectifs.

En majeure partie, ces systèmes doubles sont des chiffriers maintenus par les représentants des programmes. Ils servent généralement à assurer un suivi des renseignements clés comme le nombre d'inscriptions, les recettes et les dépenses. Ils jouent un rôle essentiel pour permettre aux gestionnaires de programmes d'examiner fréquemment (p. ex. toutes les semaines) le rendement de leurs activités.

Bien qu'ils répondent aux besoins des gestionnaires de programmes, ces systèmes d'information doubles ont les inconvénients suivants :

- la duplication des efforts, y compris les efforts requis pour réconcilier les chiffres généraux et ceux des programmes sur les recettes et les dépenses;
- inefficacités et incohérences dans les processus;
- l'absence de renseignements en temps opportun sur les recettes et les états financiers consolidés pour éclairer la direction du CCG;
- une diminution des recettes à l'échelle du CCG (avec les conséquences qui s'ensuivent sur les mouvements de trésorerie) non observée en temps opportun.

Les problèmes reliés à l'intégration des systèmes d'information et de gestion du CCG en général et des programmes ont été identifiés et incorporés à la Stratégie de suivi et de rapport du rendement du CCG. On nous a dit que cette stratégie serait convertie en plan d'affaires et en stratégie de mise en œuvre au début de l'exercice 2004-2005. Leur mise en application doit commencer au deuxième trimestre de 2004-2005.

Recommandation

Le CCG devrait s'assurer que la solution d'information proposée dans l'actuelle Stratégie de suivi et de rapport du rendement élaborée par le nouveau Groupe de Gestion du savoir répond aux besoins de prévisions et de gestion des recettes des intervenants à l'échelle du CCG et des gestionnaires des programmes.

En outre, répondre aux besoins d'information de gestion des recettes des représentants des programmes et du CCG en général exigera une solution et un plan de mise en œuvre qui non seulement satisfera aux exigences de ces groupes en matière d'information, mais aussi qui :

- *changera les processus de gestion des recettes du CCG (devant comprendre au minimum une révision des processus d'inscription, de facturation, de collecte et de révision des recettes), de production de rapports financiers et de gestion financière;*
- *définira les rôles et les responsabilités des Services centraux et des programmes face aux processus de gestion des recettes et des processus de présentation de rapports financiers afférents;*
- *cernera les changements nécessaires pour que les systèmes centraux financiers et opérationnels soutiennent la gestion efficace du cycle des recettes et de l'information financière du CCG.*

4.2.2 Observation – Méthode de marketing coordonnée

Le CCG n'a pas de méthode coordonnée pour évaluer ses données sur le marché, recueillir des renseignements sur le marché, faire son marketing, planifier ses recettes ou procéder à des analyses de la concurrence.

Actuellement, chacun des secteurs des programmes du CCG évalue lui-même ses débouchés, recueille ses renseignements sur le marché, effectue son marketing, planifie ses recettes et analyse la concurrence. Cela se fait, en dépit d'importants chevauchements dans la base de données sur les clients des programmes du CCG.

Par suite des discussions avec les gestionnaires de programmes, on a observé que le CCG pourrait bénéficier d'une approche coordonnée du marketing axée sur la façon dont le CCG pourrait intégrer ses services pour fournir des solutions d'apprentissage plus complètes à sa base de clients.

L'absence d'une approche coordonnée du marketing accroît le risque que des renseignements critiques soient connus par le CCG sans être intégrés au processus d'établissement des prévisions. Fait encore plus important, les gestionnaires de programmes croient qu'une approche coordonnée du marketing créerait des possibilités de recettes supplémentaires et réduirait le risque de duplication des efforts de marketing au CCG.

Lié à cette approche coordonnée du marketing, les gestionnaires de programmes estiment que la structure opérationnelle actuelle du CCG (systèmes d'inscription et financiers) ne convient pas aux ententes de gestion en vertu desquelles le CCG « vend » un ensemble de programmes à un client en particulier. Actuellement, ces ententes sont gérées à la pièce.

Recommandation

Le CCG devrait adopter une approche coordonnée et axée sur la collaboration pour gérer le marketing et les recettes. Au départ, cette approche devrait viser les plus importants clients du CCG. Les éléments de cette approche devraient comprendre :

- *des gestionnaires de « comptes » axés sur les clients;*
- *des stratégies de vente et de marketing axées sur les clients;*
- *des plans de gestion des comptes axés sur les clients.*

4.2.3 Observation – Cohérence et exhaustivité du plan d'affaires

La formule standard du plan d'affaires du CCG n'est pas suivie de façon cohérente par les secteurs des programmes et on pourrait y ajouter d'autres renseignements utiles.

La Direction des services financiers a établi des normes de présentation du plan d'affaires à l'intention des secteurs des programmes selon lesquelles les plans d'affaires doivent préciser :

- les projets et les activités clés à exécuter;
- toute occasion de réaffecter des ressources afin de soutenir les activités à plus grande valeur ajoutée;
- un budget équilibré;
- les sources de recettes, y compris le financement reçu en vertu d'attributions spéciales.

En principe, les plans d'affaires doivent être élaborés suivant une seule et même formule. Notre examen des plans d'affaires de 2003-2004 a mis en lumière des incohérences dans la présentation et le niveau d'information. Par exemple, le plan d'affaires des Programmes de perfectionnement professionnel comprend une section qui indique les volumes prévus pour 2003-2004. Cette section donne pour chacun des produits et des activités le nombre prévu de participants, de cours offerts, de jours de cours et de jours-participants. Nous avons trouvé que c'était une excellente source d'information pour justifier les prévisions des recettes. Nous n'avons pas toujours trouvé ce niveau de détails dans les autres plans d'affaires.

En plus des incohérences de la présentation, l'équipe du projet a noté l'absence de données de planification clés dans d'autres plans d'affaires.

Voici des exemples de types d'information qui faciliteraient la prévision des recettes et l'analyse générale des activités :

- les marchés cibles à servir (et leur taille approximative);
- les facteurs clés qui influencent la croissance des recettes;
- les clients ou les secteurs de clientèle cibles et la stratégie de marketing;
- la stratégie d'établissement des prix;
- l'analyse des risques des recettes;
- l'analyse concurrentielle.

Recommandation

La direction du CCG devrait s'assurer que les plans d'affaires des programmes incluent systématiquement de l'information qui permette de faire des analyses solides. En outre, le CCG devrait étendre ses exigences relativement aux renseignements inscrits dans les plans d'affaires pour qu'ils comprennent une analyse des facteurs clés qui influencent les prévisions et la gestion des recettes.

4.3 Conséquences opérationnelles des processus de prévision des recettes

4.3.1 Observation – Comptabilité de caisse ou comptabilité d'exercice

Le CCG prévoit et enregistre ses recettes selon une comptabilité de caisse et non d'exercice. En conséquence, la période de collecte des recettes ne correspond pas nécessairement à celle où les dépenses sont comptabilisées.

Les principes comptables généralement acceptés exigent que les recettes soient comptabilisées pendant la période où les services correspondants ont été donnés. Ce principe de correspondance assure que les recettes sont déclarées pour la période où les dépenses afférentes ont été faites.

Au CCG, le mode de comptabilisation des recettes ne respecte pas ce principe, car les recettes y sont comptabilisées au moment de l'émission d'une facture, ce qui ne correspond pas toujours à la période où les services ont été rendus.

Par exemple, pour le programme de *CampusDirect*, le CCG comptabilise les recettes tirées de licences dès le début de la période visée par la licence (p. ex. un an). Le CCG offre le service (et paie les frais associés à la livraison) tout au long de la durée de la licence. Si la période de licence s'étend sur deux exercices, il est probable que les recettes seront comptabilisées au cours d'un seul exercice, mais que les coûts du service seront comptabilisés pendant un autre exercice.

L'impact net de ce traitement est une distorsion possible des résultats financiers et des données sur le rendement au cours des deux exercices.

Recommandation

Dans le cadre de sa stratégie d'information de gestion, le CCG devrait étudier la nécessité d'adopter et de mettre en place une politique de déclaration des recettes axée sur une comptabilité d'exercice.

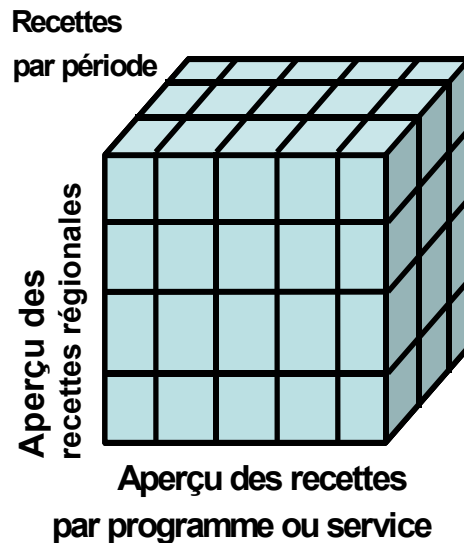
4.3.2 Observation – Rapports régionaux des recettes

Récemment, le CCG a réorganisé la prestation de ses services régionaux, mais la capacité de soutenir la fonction de rapports consolidés régionaux des recettes est limitée.

Actuellement, le CCG comptabilise ses recettes selon une méthode à deux dimensions, car les recettes y sont comptabilisées en fonction d'un programme ou service et d'une période de temps.

En conséquence, les chiffres relatifs aux recettes régionales, tant prévues que réelles, ne sont pas faciles à obtenir. Ces chiffres doivent être produits manuellement, programme par programme.

Afin d'établir une représentation régionale des recettes, le CCG devra adopter une infrastructure d'information pour soutenir une représentation à trois dimensions comme celle illustrée ci-dessous :



Dans les plans de mise en œuvre qui découleront de sa récente stratégie de suivi et de présentation du rendement, le CCG devra veiller à répondre aux besoins des régions pour l'établissement de leurs rapports.

Recommandation

Le CCG devrait s'assurer que la solution d'information proposée par l'actuelle « stratégie de suivi et de présentation du rendement » entreprise par le nouveau groupe de Gestion du savoir répondra aux besoins de prévision des recettes régionales et de gestion des recettes du Centre et des gestionnaires de programmes.

Comblant les besoins d'information régionaux des représentants des Services centraux et des programmes exigera une solution et un plan de mise en œuvre qui non seulement répondront aux besoins d'information de ces groupes, mais qui se pencheront également sur :

- ***les modifications des processus nécessaires pour soutenir l'amélioration des rapports régionaux (p. ex. l'information spécifique qu'il faut recueillir durant le traitement des transactions qui génèrent des recettes);***
- ***la définition des rôles et des responsabilités des Services centraux, des programmes et des régions dans les processus de gestion des recettes et des rapports financiers afférents;***
- ***la définition des changements qu'il faut apporter aux principaux systèmes d'information financière et opérationnelle pour soutenir la gestion efficace des activités régionales du CCG.***

ANNEXE A – Sommaire des principales entrevues

Interviewés	Titre
Michel Bourdon	Directeur, Leadership et leadership en période de transition
Dan Burke	Directeur général, Programmes de leadership
Lily Campbell-Zwicker	Directrice, Événements d'apprentissage
James Clemens	Spécialiste en apprentissage
Alain Corriveau	Ancien directeur des finances
Bill Doering	Directeur général, Services centraux
Yves Dupuis	Directeur général intérimaire, Programmes d'administration publique
Solange Guberman	Directrice, Événements d'apprentissage
Robin Henderson	Directrice, Programme généraux de leadership
Brian Johnson	Directeur général, Politique, planification et communications
Chantal Lafontaine	Directrice intérimaire, Planification financière
Barbara Lukaszewicz	Directrice, Services d'apprentissage en ligne
Darell Prokopetz	Agent de projet principal
Paul Proulx	Directeur, Gestion du savoir
Richard Rochefort	Directeur général, Relations avec la clientèle
Nicole St-Onge	Directrice intérimaire, Développement de la gestion
Janine Sherman	Directrice, Politiques et planification
Hanny Toxopeus	Directrice générale, Services internationaux
David Waung	Vice-président, Technologie et apprentissage

ANNEXE B – Sommaire pour 2003-2004 des écarts par rapport aux prévisions

Centre canadien de gestion
Recettes pour 2003-2004
Cours au programme et protocoles d'entente
Prévisions originales par rapport à l'examen du troisième trimestre

	Prévisions des recettes		
	Total		écart en %
	Prévisions initiales	Troisième trimestre	Total
Programmes			
13 – Services ministériels			
Centre de services	75 000	72 000	-4,0 %
12 – Centre de formation et de perfectionnement			
Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)	1 305 000	1 436 500	10,1 %
Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)	-	52 300	n/d
Programmes des SM et des SMA	425 000	330 600	-22,2 %
Programme de stagiaires en gestion (PSG)	-	34 000	n/d
Programmes généraux de leadership	382 400	396 000	3,6 %
Leadership : réflexion et action	1 764 400	1 448 200	-17,9 %
Programmes pour les autochtones et sur la diversité	3 649 200	2 082 700	-42,9 %
Programmes d'administration publique	2 543 800	2 218 800	-12,8 %
15 – Services à la clientèle			
Programmes des événements d'apprentissage	3 172 450	2 827 300	-10,9 %
CCG International	342 500	977 200	185,3 %
Services de consultation	218 650	136 500	-37,6 %
50 – Gestion du savoir et études supérieures			
CampusDirect	550 000	675 000	22,7 %
70 – Recherche et relations avec les universités			
	-	25 000	n/d
Total	14 428 400	12 712 100	-11,9 %

Note : Aux fins de la présentation du présent rapport, les recettes des cours au programme et issues des protocoles d'entente ont été regroupées. Ces chiffres ne comprennent pas le financement par crédits parlementaires, les subventions et les enveloppes de financement spéciales. En outre, le montant des recettes de CCG International ne reflète que les recettes de projets comptabilisés pour le travail exécuté par des employés du CCG et non le travail accompli par des employés externes ou des contractuels, car ces montants sont comptabilisés comme des avances dans les registres financiers du CCG.