

# GUIDE À L'INTENTION DES PRATICIENS SUR L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX EN APPROVISIONNEMENT

2023-1



Secteur des Services de soutien à l'approvisionnement  
Services publics et Approvisionnement Canada

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>2.0 ORGANISATION DU GUIDE : L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX AU CANADA</b> .....	<b>6</b>
2.1 Vue d'ensemble des principales considérations liées à l'établissement des prix.....	8
2.2 Méthode d'établissement des prix .....	11
2.3 Principes d'établissement des prix .....	12
<b>3.0 PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS LIÉES À L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX</b> .....	<b>14</b>
3.1 Gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement .....	15
3.2 Obtention de conseils d'expert .....	17
3.3 Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix dans le contrat .....	19
3.4 Élaboration d'une stratégie de validation .....	21
3.5 Saisie et suivi des leçons apprises .....	25
<b>4.0 MÉTHODES D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX</b> .....	<b>26</b>
4.1 Base de paiement .....	27
4.1.1 prix forfaitaire.....	<b>32</b>
4.1.2 Taux horaire/unitaire forfaitaire.....	<b>40</b>
4.1.3 Frais remboursables.....	<b>43</b>
4.1.4 Base de paiement à prix provisoire .....	<b>75</b>
4.2 Indexations de prix et redressements en devises étrangères.....	84
4.3 Prix plafond et limitation des dépenses .....	89
4.4 Mesures incitatives.....	90
4.4.1 Mesures incitatives liées au rendement technique .....	<b>96</b>
4.4.2 Mesures incitatives liées au respect des échéances .....	<b>102</b>
4.4.3 Primes au rendement .....	<b>107</b>
4.4.4 Mesures incitatives non financières.....	<b>116</b>
4.5 Sélection de la méthode d'établissement des prix.....	117
4.5.1 Tableau récapitulatif des types de bases de paiement.....	<b>118</b>
4.5.2 Tableau récapitulatif des types de mesures incitatives.....	<b>126</b>
<b>5.0 PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX</b> .....	<b>129</b>
5.0.1 Principes d'établissement des prix fondé sur les coûts .....	132

5.0.2 Établissement des prix commerciaux .....	135
5.1 Principes d'établissement de la base de coûts .....	139
5.1.0 Principes des coûts contractuels, CCUA 1031-2 .....	142
5.1.1 Norme d'établissement des coûts.....	144
5.1.2 Déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA).....	145
5.2 Principes relatifs au bénéfice.....	147
5.2.1 Élément de bénéfice négocié : Capital investi .....	153
5.2.2 Élément de bénéfice négocié : Risque commercial général .....	183
5.2.3 Élément de bénéfice négocié : Risque contractuel.....	189
5.3 Autres principes d'établissement des prix .....	211
<b>6.0 ANNEXES .....</b>	<b>214</b>
ANNEXE 1: Base de paiement à prix ferme .....	215
ANNEXE 2: Norme d'établissement des coûts.....	218
Annexe 2A : Processus d'établissement des coûts .....	281
Annexe 2B : Taux d'établissement des coûts contractuels.....	282
Annexe 2C : Gestion des coûts .....	289
ANNEXE 3: Coordonnées .....	294
ANNEXE 4: Étapes du processus sur la déclaration des pratiques de comptabilité analytique (pca)	295
ANNEXE 5: Documents de travail .....	296
Annexe 5.1 Contexte : Établissement des prix contractuels au Canada .....	296
Annexe 5.1.1 Document de travail - La comptabilité financière par rapport à la comptabilité analytique.....	296
Annexe 5.1.2 Document de travail - Les normes fondées sur des règles par rapport aux normes fondées sur des principes .....	305
Annexe 5.1.3 Document de travail - La comptabilité d'exercice par rapport à la comptabilité de caisse.....	310
Annexe 5.2 Gestion du rendement.....	313
Annexe 5.2.1 Document de travail – Mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada .....	313
Annexe 5.2.2 Document de travail - Mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur .....	328
Annexe 5.2.3 Document de travail – Dommages-intérêts fixés en argent.....	351

Annexe 5.2.4 Document de travail - Gestion des relations contractuelles à long terme.....	353
Annexe 5.3 Documents de travail sur l'établissement des coûts.....	<b>363</b>
Annexe 5.3.1 Document de travail - Ventes et marketing .....	363
Annexe 5.3.2 Document de travail - Rémunération et primes des cadres supérieurs.....	373
Annexe 5.3.3 Documents de travail– Évaluation des actifs.....	379
Annexe 5.3.4 Document de travail – Prix de transfert.....	384
Annexe 5.3.5 Document de travail – Capacité de production et imputation des coûts indirects..	391
Annexe 5.3.6 Document de travail – Coûts de recherche et de développement.....	401
Annexe 5.3.7 Document de travail – Considérations sur les coûts et les risques relatives aux politiques et programmes socio-économiques et environnementaux – <b>en cours de révision</b> ...	414
Annexe 5.4 Documents de travail sur l'établissement des prix.....	<b>415</b>
Annexe 5.4.1 : Document de travail – Autres approches en matière d'établissement des prix fondé sur les coûts.....	415
Annexe 5.4.2 : Document de travail – Méthode du bénéfice de référence à prendre en considération.....	428
ANNEXE 6: Outils et formulaires.....	430
Annexe 6.1 : Modèle de détermination des bénéfices.....	<b>430</b>
Annexe 6.2 : Tableau des taux applicables pour la détermination des bénéfices.....	<b>430</b>
Annexe 6.3 : Outil d'évaluation des risques contractuels .....	<b>430</b>
ANNEXE 7 : Glossaire.....	431

## 1.0 INTRODUCTION

L'établissement des prix est l'un des catalyseurs fondamentaux pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans le cadre d'un approvisionnement. Pour établir efficacement des prix, il faut commencer par élaborer une stratégie correspondant étroitement à la stratégie d'approvisionnement globale, afin de s'assurer que les décisions prises cadrent avec les objectifs et les priorités d'approvisionnement. Pour obtenir une telle harmonisation, il est essentiel d'élaborer la stratégie d'établissement des prix tôt dans le processus, et avant la sélection des fournisseurs, puis de la gérer tout au long du cycle d'approvisionnement.

Le milieu de l'approvisionnement connaît des changements et une évolution rapides; de ce fait, la communauté de l'approvisionnement est de plus en plus appelée à penser autrement et plus stratégiquement afin d'obtenir de bons résultats et de maximiser le rapport qualité-prix pour les Canadiens. Par conséquent, pour gérer l'établissement des prix avec efficacité, il est important de veiller à ce qui suit :

- les objectifs de l'établissement des prix correspondent aux objectifs de l'approvisionnement, afin de maximiser le rapport qualité-prix obtenu;
- les stratégies d'établissement des prix font l'objet d'une surveillance et d'une évaluation tout au long du cycle de vie du contrat;
- l'établissement des prix est axé sur les résultats souhaités du contrat;
- tous les intervenants entretiennent de bonnes relations de travail (p. ex., Services publics et Approvisionnement Canada [SPAC], les ministères et organismes fédéraux et les entrepreneurs).

### [But et objectifs du Guide à l'intention des praticiens sur l'établissement des prix en approvisionnement](#)

Le Guide à l'intention des praticiens sur l'établissement des prix en approvisionnement (le Guide) ne vise pas à prescrire une méthode aux agents de négociation des contrats, mais plutôt à les aider à faire usage de leur jugement professionnel lorsqu'ils prennent des décisions. Comme l'établissement des prix dans un contrat dépend fortement de la nature de l'achat, le Guide a été élaboré de manière à décrire la diversité des options possibles et la marge de manœuvre dont disposent les agents de négociation des contrats pour établir une stratégie d'établissement des prix détaillée. Par exemple, lorsqu'un agent de négociation des contrats définit une stratégie d'établissement des prix, il doit notamment tenir compte des questions suivantes : faut-il accepter un coût donné, comment et quand convient-il d'appliquer un ou plusieurs types de bases de paiement, et comment doit-on inclure des mesures incitatives adaptées aux circonstances particulières d'un achat donné?

En plus des méthodes d'établissement des prix figurant dans ce Guide, il est important de souligner que les agents de négociation des contrats sont aussi invités à employer des méthodes d'établissement des prix qui ne sont pas intégrées au Guide à l'heure actuelle. En fait, le présent Guide décrit un processus de communication et de documentation des achats qui fait appel à d'autres méthodes que celles incluses dans le Guide, afin que l'on puisse en tenir compte dans les futures versions du Guide et qu'elles profitent à l'ensemble de la communauté de l'approvisionnement.

Le Guide est destiné à tenir lieu d'outil pour l'établissement efficace des prix, et ses objectifs sont les suivants :

- permettre de mieux comprendre l'établissement des prix au gouvernement du Canada et la raison de son importance;
- présenter des options d'établissement des prix claires et pertinentes aux agents de négociation des contrats.
- donner des indications permettant de déterminer les meilleures options d'établissement des prix, notamment les avantages, les risques et les processus connexes potentiels qui y sont associés, selon la nature de l'achat;
- décrire les étapes, les considérations et les outils principaux dont les agents de négociation des contrats doivent tenir compte lorsqu'ils établissent une stratégie d'établissement des prix pour un contrat;
- fournir des directives au sujet des principales questions touchant aux processus, afin d'améliorer la clarté, la cohérence et la transparence des décisions relatives à l'établissement des prix;
- promouvoir le recours à d'autres méthodes d'établissement des prix et au processus recommandé pour documenter et saisir les leçons apprises;

Veillez noter que, tout au long du Guide, le terme « entrepreneur » fait référence aux entrepreneurs présents et futurs faisant affaire avec le gouvernement du Canada.

## 2.0 ORGANISATION DU GUIDE : L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX AU CANADA

Le Guide à l'intention des praticiens sur l'établissement des prix (le Guide) s'applique à l'établissement des prix en fonction du marché et à l'établissement des prix à partir du prix négocié, comme nous le verrons en détail ci-après.

L'établissement des prix en fonction du marché : On évalue et on établit le prix lorsque la concurrence existante est suffisante pour obtenir plus d'une soumission concurrentielle et pour effectuer une comparaison des prix. Il est important de souligner que le gouvernement du Canada fait tout ce qui est en son pouvoir pour s'assurer que les prix des biens et des services sont déterminés par le marché dans un contexte de concurrence.

L'établissement des prix à partir du prix négocié : Elle se produit lorsqu'un contrat nécessite une quelconque négociation du prix, comme l'établissement des prix d'un contrat non concurrentiel, les négociations de certains aspects du prix dans le cadre d'un contrat concurrentiel subséquent à l'attribution, les modifications au contrat et l'utilisation de mesures incitatives portant sur les coûts et les prolongations de contrat.

- L'établissement des prix fondé sur les coûts : On établit le prix en fonction des coûts de l'entrepreneur majorés d'une marge bénéficiaire.
- Autres stratégies d'établissement des prix : On établit le prix en appliquant une autre méthode que l'établissement des prix fondée sur les coûts. Même si le Guide ne contient pas de directives précises concernant d'autres méthodes spécifiques, il présente à la [section 5.3 \(Autres principes d'établissement des prix\)](#) des renseignements sur le processus à suivre si l'on adopte de telles stratégies.

Dans certains cas, il n'est pas possible d'établir le prix dans un contexte de concurrence. Dans de telles situations, on a le plus souvent recours à l'établissement des prix fondée sur les coûts. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe aucune autre stratégie d'établissement des prix que les agents de négociation des contrats peuvent adopter.

### Organisation du guide

Le Guide est organisé autour des trois concepts suivants en vue d'aider les agents de négociation des contrats à élaborer une stratégie d'établissement des prix pour l'approvisionnement :

- 1) Principales considérations liées à l'établissement des prix : Il s'agit des principales considérations et pratiques d'établissement des prix qu'il faut employer, le cas échéant, en gérant l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement.
- 2) Méthodes d'établissement des prix : Il s'agit des méthodes employées pour déterminer la manière dont un entrepreneur sera rémunéré; elles comprennent la prise en compte de la base de paiement et des options de mesures incitatives.
- 3) Principes d'établissement des prix : Il s'agit des principes à appliquer à tous les scénarios qui nécessitent une négociation du prix; ils comprennent l'établissement d'une base de coûts, de niveaux de bénéfice et d'un prix.

Le [tableau 2.0.a](#) ci-dessous décrit la structure générale du Guide ainsi que les concepts fondamentaux qui y sont présentés et leur applicabilité à l'établissement des prix en fonction du marché et à l'établissement des prix à partir du prix négocié.

Tableau 2.0.a.: Éléments d'établissement des prix du Guide

	Prix du marché	Prix négocié
Principales considérations liées à l'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement : surveiller, examiner et évaluer</li> <li>Obtenir des conseils d'expert</li> <li>Documenter les principaux éléments des décisions relatives à l'établissement des prix dans un contrat</li> <li>Élaborer des stratégies de validation</li> <li>Saisir les leçons apprises et en assurer le suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement : surveiller, examiner et évaluer</li> <li>Obtenir des conseils d'expert</li> <li>Documenter les principaux éléments des décisions relatives à l'établissement des prix dans un contrat</li> <li>Élaborer des stratégies de validation</li> <li>Saisir les leçons apprises et en assurer le suivi</li> </ul>
Méthodes d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de paiement</li> <li>Mesures incitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de paiement</li> <li>Mesures incitatives</li> </ul>
Principes d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer et établir le prix au moyen d'une comparaison avec d'autres soumissions concurrentielle</li> <li>Toute négociation du prix subséquente nécessite l'application des principes d'établissement des prix, d'un prix négocié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir une base de coûts</li> <li>Définir un bénéfice approprié</li> <li>Autres stratégies d'établissement des prix</li> </ul>



---

## 2.1 VUE D'ENSEMBLE DES PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS LIÉES À L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

Pour gérer une stratégie d'établissement des prix avec efficacité tout au long du cycle d'approvisionnement et s'assurer qu'elle répond avec succès aux objectifs de l'achat, les agents de négociation des contrats doivent envisager de faire ce qui suit :

1. gérer l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement : surveiller, examiner et évaluer;
2. obtenir des conseils d'expert, au besoin;
3. documenter et justifier toutes les principales décisions relatives à l'établissement des prix, et les intégrer dans le contrat;
4. élaborer une stratégie de validation;
5. saisir les leçons apprises et en assurer le suivi.

### 1) Gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement : surveillance, examen et évaluation

Il faut établir la stratégie d'établissement des prix dès les premiers temps de l'achat, puis l'examiner à intervalles réguliers, la surveiller et l'évaluer tout au long du cycle d'approvisionnement. Ce point est particulièrement important, car les modifications et les changements dans les exigences du contrat, les facteurs de risque, les échéanciers, les estimations initiales et les attentes ont une incidence sur les décisions relatives à l'établissement des prix qui ont été prises au début d'un contrat.

L'évaluation et la gestion périodiques des stratégies d'établissement des prix dans le cadre d'un achat permettront de s'assurer que les besoins du Canada ont été satisfaits, contribueront à établir des relations de collaboration de longue durée avec l'industrie et sont essentielles pour optimiser le rapport qualité-prix pour le Canada. Voir la [section 3.1 \(Gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et directives.

### 2) Obtention de conseils d'expert, au besoin

Les décisions relatives à l'établissement des prix peuvent être complexes et nécessiter que les agents de négociation des contrats retiennent les services d'experts qui possèdent des connaissances et de l'expérience dans les domaines tels que :

- l'élaboration de stratégies d'établissement des prix;
- les outils d'analyse comparative;
- la validation du prix et la validation technique.

Par exemple, pour obtenir de l'aide dans la prise des décisions relatives à l'établissement des prix et l'élaboration des stratégies d'établissement des prix, il est recommandé de mobiliser rapidement le Groupe consultatif sur les prix (GCP) de SPAC. Voir la [section 3.2 \(Obtention de conseils d'expert\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et directives afin de savoir quand et comment accéder à cette expertise.

### 3) Documentation, justification et intégration dans le contrat

L'un des principes essentiels de la gestion d'une stratégie d'établissement des prix efficace consiste à documenter clairement la stratégie, sa justification ainsi que les renseignements détaillés concernant la manière dont elle sera exécutée. Cela suppose :

- un compte rendu des décisions officiel concernant les principaux éléments de la stratégie d'établissement des prix, y compris la sélection de la base de paiement;
- les mesures incitatives;
- les niveaux de bénéfice;
- la stratégie de validation;
- les limites et les paramètres relatifs aux coûts, l'acceptation des coûts généralement refusés;
- tout autre écart par rapport aux directives d'établissement des prix en vigueur, ainsi que l'analyse coût-avantages effectuée au cours du processus décisionnel.

Il est essentiel de documenter les principales décisions relatives à la stratégie d'établissement des prix et de les intégrer formellement dans les documents du contrat pour pouvoir transférer les dossiers d'achat sans difficulté d'un agent de négociation des contrats à un autre, réduire au minimum les différends relatifs aux prix et s'assurer que tous les intervenants comprennent la stratégie d'établissement des prix de la même manière. Voir la [section 3.3 \(Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix dans le contrat\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et directives.

#### 4) [Stratégie de validation](#)

Une stratégie d'établissement des prix nécessite également la gestion des facteurs de risque inhérents à un contrat et liés à un entrepreneur. Il convient d'élaborer une stratégie de validation qui aborde plusieurs risques potentiels, notamment :

- le caractère raisonnable du prix;
- l'exactitude des devis ou des coûts dont le règlement a été demandé;
- les niveaux de bénéfice réels enregistrés;
- la réalisation des objectifs des mesures incitatives;
- la capacité du système d'un entrepreneur à effectuer un suivi approprié des coûts;
- la capacité du système d'un entrepreneur à assurer un suivi des données liées à la réalisation des objectifs des mesures incitatives.

Il faut communiquer clairement la stratégie de validation à tous les intervenants. Elle peut être composée de divers outils de validation, tels que l'analyse du coût théorique, l'analyse comparative et les services de certification.

Les agents de négociation des contrats sont invités à demander les conseils du Groupe des services de certification pour élaborer une stratégie de validation efficace. Le Groupe des services de certification est une unité du Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement de SPAC consacrée à l'offre de conseils en matière d'établissement des prix aux agents de négociation des contrats.

Voir la [section 3.4 \(Élaboration d'une stratégie de validation\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et directives afin de savoir quand accéder à cette expertise.

## 5) Saisie et suivi des leçons apprises

La saisie et le suivi des leçons apprises sont essentiels pour veiller à ce que les conseils fournis restent pertinents et évolutifs, ainsi que pour informer en permanence les agents de négociation des contrats des possibilités et des pratiques exemplaires dans le domaine d'établissement des prix en approvisionnement. Les contrats appliquant d'autres stratégies d'établissement des prix devraient être envoyés au Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA). SSSA examinera les contrats et les renseignements à l'appui et en tiendra compte dans les futures directives et leçons apprises, afin de veiller à ce que le Guide reste pertinent et évolutif.

### Remarque

- Lorsqu'on utilise une autre stratégie de prix dans un contrat, il faut fournir par courriel une copie du contrat qui détaille la stratégie au Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement, à l'adresse :  
[TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca)
- Voir la [section 3.5 \(Saisie et suivi des leçons apprises\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et directives.

---

## 2.2 MÉTHODE D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

La méthode d'établissement des prix détermine la façon dont l'entrepreneur sera rémunéré pour les services ou les biens fournis. La méthode sous-entend l'examen des divers types de bases de paiement parallèlement au recours à des mesures incitatives créant de la valeur ajoutée, afin de faire stratégiquement correspondre l'établissement des prix avec les priorités et les objectifs d'un achat. Voir la [section 3.4 \(Élaboration d'une stratégie de validation\)](#) du Guide pour obtenir de plus amples renseignements sur les méthodes d'établissement des prix possibles.

### Base de paiement

La base de paiement du contrat définit la manière dont le prix sera établi dans le contrat pour rémunérer un entrepreneur. Elle tient notamment compte du type de produit, de la durée du contrat et de la clarté de la définition du besoin.

Le Guide décrit les options de base de paiement qui s'offrent aux agents de négociation des contrats (à prix forfaitaire, taux horaire/unitaire forfaitaire, frais remboursables et prix provisoire). Plus particulièrement, la [section 4.1 \(Base de paiement\)](#) du Guide :

- définit chaque base de paiement;
- décrit les situations dans lesquelles envisager une base de paiement donnée;
- détermine les facteurs que les agents de négociation des contrats devraient prendre en compte pour sélectionner la base de paiement la plus appropriée;
- donne des exemples qui illustrent le fonctionnement d'une base de paiement donnée dans la pratique.

### Mesures incitatives

Selon la nature de l'achat, une mesure incitative peut servir d'outil puissant qui motive ou encourage, financièrement ou non, les entrepreneurs à atteindre des niveaux de rendement supérieurs afin de maximiser le rapport qualité-prix pour le Canada.

Lorsque les mesures incitatives sont adéquatement structurées, elles peuvent permettre au Canada de participer aux économies de coûts ou concentrer l'attention de l'entrepreneur sur les domaines qui revêtent une importance critique pour un achat, comme les coûts, le rendement technique et le respect des échéances. Voir la [section 4.4 \(Mesures incitatives\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et directives.

---

## 2.3 PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

Comme nous l'avons déjà vu, dans certains cas, un contrat nécessite parfois une négociation du prix (p. ex., lorsque la mise en concurrence est impossible, ou lorsque des négociations du prix ont lieu dans le cadre de contrats concurrentiels en vue d'intégrer des modifications et des prolongations de contrat). Dans les situations de ce genre, on applique le plus fréquemment l'établissement des prix fondé sur les coûts. Toutefois, d'autres méthodes sont possibles.

La [section 5.0](#) traite de l'établissement de la base de coûts et du développement du bénéfice.

La [section 5.3](#) donne des détails sur le processus à suivre en cas de recours à une autre stratégie.

### [Établissement de la base de coûts](#)

L'établissement de la base de coûts est la première étape de l'établissement des prix en fonction de l'établissement des prix fondée sur les coûts. Le Guide est structuré de manière à aider les agents de négociation des contrats tout au long du processus de détermination d'un coût acceptable. Ce processus nécessite un examen approfondi des facteurs suivants : l'attribution, le bien-fondé et le caractère raisonnable. Ces facteurs sont décrits dans la norme sur l'établissement des prix et dans la Déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA).. Cette déclaration vise à aider les agents de négociation des contrats à exercer leur jugement professionnel pour évaluer l'admissibilité des coûts du contrat. Voir la [section 5.1 \(Principes d'établissement de la base de coûts\)](#) et l'[annexe 2 \(Norme d'établissement des coûts\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et directives.

### [Élaboration d'un bénéfice](#)

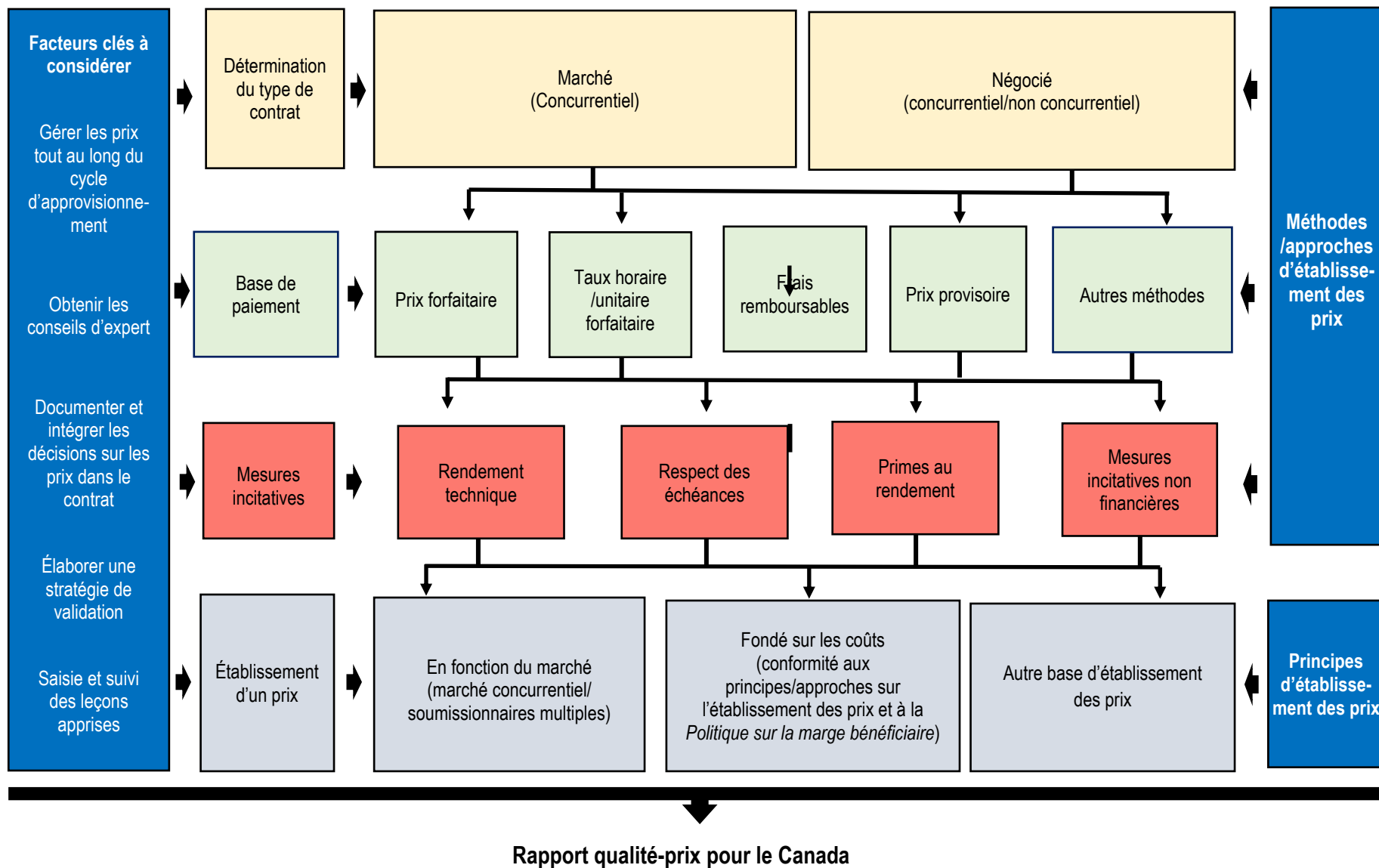
Une fois la base de coûts établie, il faut passer à l'étape de la définition d'un bénéfice approprié. Par bénéfice, on entend le gain financier réalisé par l'entrepreneur en fournissant des biens et des services pour le Canada. La [section 5.2 \(Principes relatifs au bénéfice\)](#) fournit des orientations sur le processus de développement d'un bénéfice.

### [Autres stratégies d'établissement des prix](#)

À l'heure actuelle, le Guide décrit les principes d'établissement des prix liés à l'établissement des prix fondée sur les coûts. Il est possible d'adopter d'autres mesures d'établissement des prix, telles que l'établissement des prix fondé sur le résultat ou sur la valeur. En cas de recours à une autre stratégie d'établissement des prix, il faut fournir une copie du contrat et des renseignements sur le contrat au SSSA ([TPSGC.pdgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:TPSGC.pdgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca)). Cela permettra de s'assurer que les leçons apprises à la suite de l'utilisation d'autres méthodes sont intégrées dans les futures versions du Guide.

La [figure 2.3.a](#) ci-dessous donne une vue d'ensemble de ces éléments d'établissement des prix et de leur inter connectivité. Les sections subséquentes de ce Guide en donnent des descriptions plus détaillées.

Figure 2.3.a.: Établissement des prix en approvisionnement au Canada



### 3.0 PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS LIÉES À L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

Les principales considérations liées à l'établissement des prix sont en place pour s'assurer que la stratégie d'établissement des prix est efficace. Pour ce faire, une stratégie d'établissement des prix doit appuyer la réalisation des objectifs d'un achat de manière à offrir un bon rapport qualité-prix pour le Canada. Tous les intervenants doivent convenir des objectifs d'établissement des prix et les comprendre clairement.

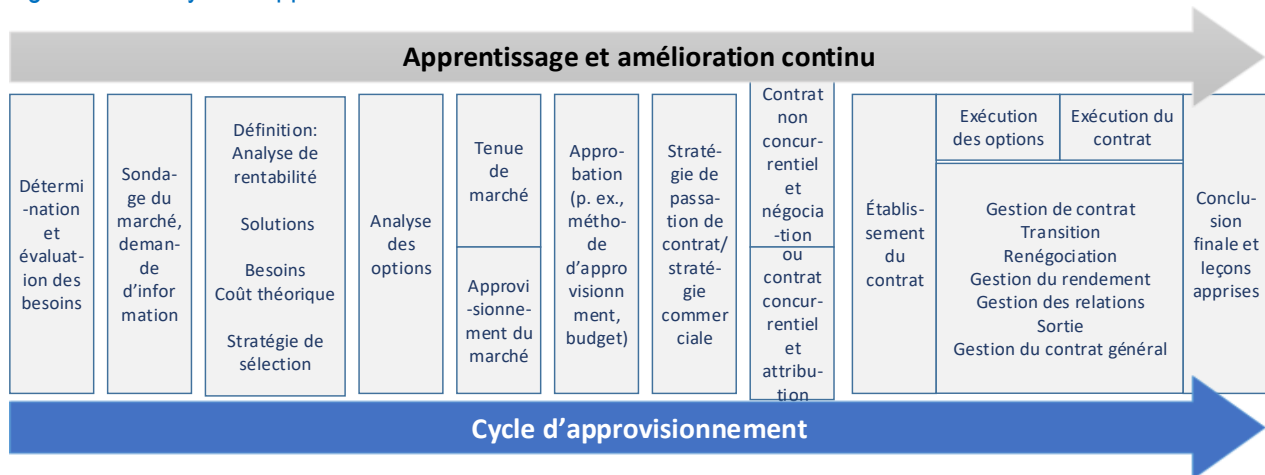
Il est également important de souligner qu'il faudra examiner, surveiller et évaluer l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement. Par exemple, il se peut qu'une stratégie d'établissement des prix établie au début du cycle ne fonctionne pas comme prévu au fil du temps ou ne soit pas aussi efficace ou efficiente qu'il le faut durant les dernières étapes. C'est notamment pour ces raisons qu'il est important que les agents de négociation des contrats intègrent les cinq principales considérations liées à l'établissement des prix ci-après dans leur gestion continue d'un approvisionnement donné :

- 3.1 Gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement via de l'acquisition : surveillance, examen et évaluation
  - 3.2 Obtention de conseils d'expert
  - 3.3 Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix dans le contrat
  - 3.4 Élaboration d'une stratégie de validation
  - 3.5 Saisie et suivi des leçons apprises
-

### 3.1 GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX TOUT AU LONG DU CYCLE D'APPROVISIONNEMENT

Il convient de gérer l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement afin de veiller à ce que les besoins soient satisfaits tel que le décrit le contrat et que les objectifs des deux parties restent harmonisés avec les résultats souhaités de l'achat. La gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle de vie sert à motiver les entrepreneurs à répondre aux exigences contractuelles de manière rentable, en temps opportun et avec compétence. Une illustration du cycle d'approvisionnement est présentée dans la Figure 3.1.a. ci-après.

Figure 3.1.a. Cycle d'approvisionnement



Il faut surveiller et évaluer la stratégie d'établissement des prix appliquée en permanence pour en établir la conformité et l'adéquation continue avec les objectifs de l'achat. Si les objectifs et les priorités de l'achat sont modifiés, il pourrait être nécessaire de modifier la stratégie d'établissement des prix.

Plusieurs facteurs de risque peuvent influencer sur la fréquence de l'examen et de la révision des décisions relatives à l'établissement des prix et sur le choix des décisions à examiner. Ces facteurs comprennent le rendement, le marché et les risques financiers et commerciaux. En outre, la gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement prend encore plus d'importance quand il s'agit de contrats de longue durée, car ces facteurs courent un risque de variation accru. La gestion inefficace de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement peut avoir des conséquences significatives et indésirables, telles que :

- les trop-payés;
- de mauvaises relations avec l'entrepreneur;
- un risque accru d'insolvabilité de l'entrepreneur;
- le manquement aux engagements.

Par exemple, si un contrat doit être modifié ou prolongé, les facteurs appliqués dans la stratégie initiale d'établissement des prix ont peut-être changé, et une autre stratégie d'établissement des prix pourrait être plus appropriée. On a peut-être initialement sélectionné une base de paiement à frais remboursables pour un contrat, en raison du nombre d'éléments inconnus. Cependant, si le besoin devient bien connu au fil du temps, on pourrait envisager de mettre en place une base de paiement à prix forfaitaire ou des mesures



incitatives. Des renseignements supplémentaires et des outils de gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement se trouvent dans les documents de travail suivants :

- [Annexe 5.2.2 \(Document de travail - Mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur\)](#)
- [Annexe 5.2.4 \(Document de travail - Gestion des relations contractuelles à long terme\)](#)

---

## 3.2 OBTENTION DE CONSEILS D'EXPERT

Le Guide vise à aider les agents de négociation des contrats à exercer leur jugement professionnel lorsqu'ils établissent des prix en approvisionnement. L'établissement des prix peut être complexe et nécessiter des conseils d'expert. Par exemple, une expertise peut se révéler nécessaire pour déterminer le caractère raisonnable des intrants techniques inclus dans le devis, mener un exercice d'analyse comparative ou effectuer une analyse du prix théorique à l'égard d'un nouveau bien ou service.

### [Obtention des services du Groupe consultatif sur les prix](#)

Les agents de négociation des contrats peuvent s'appuyer sur l'expertise offerte au sein de SPAC par le Groupe consultatif sur les prix. Il est fortement recommandé de solliciter l'aide des conseillers responsables de l'établissement des prix de SPAC pour appuyer la prise de décisions dans ce domaine ainsi que l'élaboration des stratégies connexes dès les premiers temps du cycle d'approvisionnement. Il est possible d'obtenir les conseils d'un conseiller responsable de l'établissement des prix conformément à la [Directive sur le recours aux services d'analyse des coûts et du prix](#) et à la [Ligne directrice sur le recours aux services d'analyse des coûts et du prix](#).

#### Le saviez-vous?

- Les agents de négociation des contrats peuvent demander des conseils d'expert au Groupe consultatif sur les prix, au sein du Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement
- Veuillez consulter l'[annexe 3](#) pour obtenir ses coordonnées.

Veillez noter qu'il est obligatoire de prendre contact avec le Groupe consultatif sur les prix pour :

- tous achat potentiel auprès d'un fournisseur unique d'une valeur totale estimée de 1 000 000 \$ ou plus, incluant les taxes applicables, les options et les modifications;
- tout approvisionnement concurrentiel d'une valeur totale estimée de 1 000 000 \$ ou plus, incluant les taxes applicables et les options, lorsqu'une seule offre conforme est reçue;
- tout approvisionnement concurrentiel d'une valeur totale estimée de 1 000 000 \$ ou plus, incluant des taxes applicables, avec des dispositions contractuelles pour des prix négociés ou dont les prix seront probablement négociés à la suite d'une modification au contrat;
- Tout approvisionnement concurrentiel d'une valeur totale estimée de 10 000 000 \$ ou plus, incluant les taxes applicables, les options et les modifications.

Dès la confirmation d'une des conditions susmentionnées, il faut communiquer avec le Groupe consultatif sur les prix pour déterminer si d'autres mesures doivent être prises au début du cycle d'approvisionnement. Les services du Groupe consultatif sur les prix peuvent être requis :

- Avant l'attribution du contrat, pour :
  - évaluer la proposition de prix et les tarifs contractuels négociés pour les besoins de la facturation;

- évaluer le prix ou le tarif proposé en vertu de l'attestation des prix/taux;
  - évaluer la justification du prix;
  - fournir des conseils au sujet de l'indexation de prix particuliers.
- Après l'attribution du contrat, pour :
    - négocier les prix annuels pour les besoins de la facturation;
    - déterminer un prix raisonnable et justifiable pour l'ajout de travaux ou les propositions de changements proposés;
    - déterminer si d'autres travaux doivent être exécutés par les vérificateurs du gouvernement lorsque les tarifs contractuels font l'objet d'une négociation ou que les coûts du contrat reposent sur le système d'enregistrement du temps de l'entrepreneur.

---

### 3.3 DOCUMENTATION ET JUSTIFICATION DES PRINCIPALES DÉCISIONS RELATIVES À L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX DANS LE CONTRAT

La documentation des décisions relatives à l'établissement des prix dans le contrat est une autre considération principale liée à l'établissement des prix. Il est essentiel d'adopter une méthode de documentation transparente pour la stratégie d'établissement des prix, la méthode d'établissement des prix et les décisions concernant les principes d'établissement des prix. Il est également important de s'assurer que la documentation est suffisamment approfondie et détaillée pour permettre à autrui de comprendre le fonctionnement prévu de la stratégie. Cela signifie qu'il faut tenir à jour un compte rendu des décisions officielles concernant les principaux éléments de la stratégie d'établissement des prix, notamment :

- la sélection de la base de paiement;
- les mesures incitatives;
- les niveaux de bénéfice;
- la stratégie de validation;
- les limites et les paramètres;
- l'acceptation des coûts généralement refusés;
- tout autre écart par rapport aux directives d'établissement des prix en vigueur, ainsi que l'analyse coût-avantages effectuée au cours du processus de prise de décision.

L'agent de négociation des contrats doit veiller à tenir à jour un compte rendu de toutes les hypothèses, justifications, ententes et difficultés liées à l'établissement des prix d'un contrat.

#### Étapes du processus

L'agent de négociation des contrats doit fournir la documentation requise ci-après.

- I. Préciser la stratégie d'établissement des prix utilisée.
- II. Expliquer les raisons qui sous-tendent la stratégie d'établissement des prix.
  - Les agents de négociation des contrats ont la responsabilité de déterminer un bénéfice équitable et raisonnable. Il faut conserver les documents à l'appui et toutes les justifications (p. ex., analyse des options, calculs du bénéfice) qui ont servi à prendre la décision relative à l'établissement des prix et les documenter dans le dossier d'achat, les documents opérationnels ou les autres documents décisionnels. Il faut procéder de la sorte pour tous les contrats ainsi que pour les modifications au contrat.
  - Cela appuiera l'équité et la transparence et documentera clairement l'intention et la justification des décisions relatives à l'établissement des prix qui sont prises par l'agent de négociation des contrats. Cela appuie une saine intendance, une gestion responsable du contrat et, en fin de compte, le succès à long terme du contrat. Cela permet également aux agents de négociation des contrats qui pourraient être responsables du contrat à l'avenir d'avoir accès à des dossiers d'achat qui permettent de comprendre clairement les raisons qui sous-tendent les décisions antérieures relatives à l'établissement des prix.
  - Expliquer le calcul ou le moyen utilisé pour déterminer l'établissement des prix, le cas échéant.

Toutefois, dans les cas où la détermination du bénéfice diffère des directives fournies dans la [section 5.2 \(Principes relatifs au bénéfice\)](#) ou lorsqu'on applique une autre méthode d'établissement des prix [section 5.3](#)

(Autres principes d'établissement des prix), les agents de négociation des contrats devront documenter et présenter :

- une explication qui décrit le fonctionnement prévu de l'établissement des prix;
- une description et une estimation des coûts et des avantages prévus de l'établissement des prix;
- des pièces justificatives ou des données de comparaison provenant d'autres champs d'application ou d'autres secteurs pour la technique d'établissement des prix proposée, le cas échéant;
- une mention de toute limitation dans l'application de la technique d'établissement des prix, notamment les échéanciers ou les conditions applicables;
- une brève description, le cas échéant, des plans et des méthodes pour :
  - évaluer et surveiller si l'entrepreneur a rempli les conditions stipulées dans les dispositions sur l'établissement des prix;
  - confirmer si l'entrepreneur a respecté les conditions qui déclenchent l'application des dispositions sur l'établissement des prix, y compris le partage des gains et les objectifs de rendement non financiers;
  - ajuster ou réviser l'établissement des prix du contrat pour les contrats pluriannuels, y compris les objectifs de rendement;
  - passer en revue et évaluer l'efficacité de la technique d'établissement des prix et faire des recommandations pour qu'elle soit utilisée par d'autres intervenants.

### Intégration de l'établissement des prix dans un contrat

Une fois que l'établissement des prix est adéquatement autorisé au moyen du processus standard d'approbation des achats, les agents de négociation des contrats doivent inclure toutes les clauses appropriées concernant la base de paiement choisie et s'assurer que tous les aspects du prix sont clairement documentés dans le contrat (p. ex., dans une annexe). Il faudrait inclure une ventilation détaillée du coût, du bénéfice et des mesures incitatives dans la section du contrat consacrée à la base de paiement, le cas échéant.

Il est également obligatoire de documenter la manière dont le prix sera administré tout au long du cycle de vie du contrat, y compris les points de contrôle de la stratégie de validation et de la stratégie d'établissement des prix. L'administration ou la gestion du prix doit décrire, par exemple, la fréquence d'examen du prix, le fonctionnement prévu des mesures incitatives et le moment où elles seront évaluées et accordées. Cela réduit le risque que des différends surviennent à l'avenir en raison de modalités vagues.

---

## 3.4 ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE VALIDATION

Une stratégie de validation cherche à :

- gérer le risque dans un contrat;
- mieux comprendre la nature des coûts dont le règlement a été demandé;
- établir la crédibilité des montants facturés;
- valider la réalisation des objectifs des mesures incitatives.

Il est important d'établir la stratégie de validation dès les premiers temps du cycle d'approvisionnement, avant la demande de propositions ou la négociation du contrat. Veuillez noter que le [groupe des services de certification](#) est à la disposition des agents de négociation des contrats pour les aider à élaborer une stratégie de validation.

La stratégie de validation devrait évaluer les risques afférents à la stratégie d'établissement des prix du contrat et les risques propres à l'entrepreneur, afin d'évaluer adéquatement les aspects du contrat qui nécessiteront une validation et de déterminer le moment de l'exécution de la validation. Elle établira le niveau des efforts de certification requis pour effectuer la validation. Par exemple, dans le cas des contrats de grande valeur à risque élevé, il se peut que le [groupe des services de certification](#) doive coordonner les travaux de validation, alors que d'autres domaines de la stratégie peuvent être validés par les agents de négociation des contrats ou grâce à des attestations de l'entrepreneur.

Il convient de déterminer le calendrier de la stratégie de validation à l'avance, car la validation doit être exécutée à certaines dates précises en fonction de la base de paiement du contrat et du recours à des mesures incitatives. Il faut décrire le calendrier de la validation, les responsables du respect des exigences de la validation et le traitement prévu des résultats de la validation dans la stratégie de validation. Il convient de communiquer clairement la stratégie à toutes les parties, y compris l'entrepreneur et le ministère client.

### Considérations liées à la méthode d'établissement des prix

Les exigences et le calendrier de validation varieront en fonction de la base de paiement et du recours aux mesures incitatives. Les considérations détaillées concernant les stratégies de validation de différents types de bases de paiement sont énumérées dans le [tableau 3.4.a](#) ci-dessous.

#### Le saviez-vous?

- Il est possible d'élaborer une stratégie de validation en ayant recours à l'expertise du Groupe des services de certification, au sein du Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement
- Veuillez consulter l'[annexe 3](#) pour obtenir ses coordonnées.

Tableau 3.4.a. : Considérations liées à la stratégie de validation

Méthode d'établissement des prix	Considérations liées à la stratégie de validation
Prix forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas d'un <a href="#">contrat à prix forfaitaire</a> négocié, le risque initial peut être considérable au moment de l'établissement du contrat initial, car il est très difficile d'évaluer la crédibilité des coûts et du prix initialement proposés sans pouvoir les valider. Comme le prix est fixe pendant toute la durée de vie du contrat, il est impératif de valider les facteurs d'établissement des prix avant de signer le contrat.</li> <li>• Il faut effectuer un exercice de validation du prix et des coûts concernant tout prix forfaitaire avant de mettre la dernière main au contrat, afin de s'assurer que les prix sont bien fondés, attribuables et raisonnables.</li> <li>• Une fois que le prix est fixé et intégré au contrat, il est très difficile de le modifier, ce qui souligne encore l'importance de la validation préliminaire.</li> <li>• La méthode de validation du prix varie en fonction de la manière dont le prix du contrat a été déterminé :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un processus concurrentiel auquel a participé plus d'un soumissionnaire conforme. Les soumissions multiples valident l'équité du prix;</li> <li>○ les données fondées sur le marché dont on dispose pour comparer le prix, en cas de soumission unique;</li> <li>○ la validation des coûts en cas d'établissement des prix en fonction des coûts, typique des contrats à fournisseur unique.</li> </ul> </li> <li>• S'il est impossible de valider le prix dans un contexte de concurrence ou dans celui du marché, on établit le prix à partir d'une base de coûts validée avec un calcul du bénéfice (voir la <a href="#">section 5.2 : Principes relatifs au bénéfice</a> pour obtenir de plus amples renseignements).</li> <li>• Le niveau de validation requis à l'égard d'une base de coûts dépend du niveau de complexité. Les agents de négociation des contrats sont <u>encouragés</u> à demander les conseils et l'expertise du Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement, au besoin.</li> </ul>
Frais remboursables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans un <a href="#">contrat à frais remboursables</a>, il faut valider le prix une fois que tous les coûts ont été engagés, afin de s'assurer que les demandes de règlement respectent les modalités du contrat et sont admissibles.</li> <li>• Dans un contrat à frais remboursables, il est tout aussi important d'élaborer une stratégie de validation afin de s'assurer que les coûts dont le remboursement est demandé et que le Canada accepte sont conformes à la <a href="#">condition générale du</a></li> </ul>

	<p><a href="#">Canada 1031-2, Principes des coûts contractuels</a>, et à la norme d'établissement des coûts (<a href="#">Annexe 2</a>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est également important de définir les coûts « admissibles » pour le Canada dès que possible dans le contrat.</li> <li>• Il convient de s'entendre à l'avance avec l'entrepreneur au sujet de l'admissibilité des coûts et des méthodes comptables, conformément à l'<a href="#">Annexe 2 (Norme d'établissement des coûts)</a>. Cela réduit au minimum le risque de différends liés à l'établissement des coûts à une période ultérieure au cours de la durée de vie du contrat.</li> <li>• La stratégie de validation pour un contrat à frais remboursables devrait comprendre une évaluation des coûts admissibles avant la signature du contrat ou au moment des négociations, en ayant recours à la déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA).</li> <li>• Par la suite, on peut établir un calendrier de validation opportun pour s'assurer que les coûts dont le règlement est demandé correspondent aux coûts jugés admissibles au début du contrat. Cela peut reposer sur les constatations d'un audit formel ou informel. L'audit permet d'attester que le prix est raisonnable.</li> <li>• Pour obtenir de plus amples renseignements sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4 (Élaboration d'une stratégie de validation)</a>.</li> </ul>
Prix provisoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prix provisoire est une base de paiement qui prévoit le passage des frais remboursables à un prix forfaitaire, à mesure que le degré de certitude à l'égard des exigences du contrat augmente.</li> <li>• Une validation est requise pour un contrat à prix provisoire, car la première partie du contrat est exécutée dans un environnement à frais remboursables. La stratégie de validation de la partie à frais remboursables doit comprendre l'évaluation des coûts admissibles déjà engagés.</li> <li>• La stratégie de validation, le calendrier et le plan doivent être convenus avant le début du contrat et être bien documentés.</li> <li>• Les résultats de l'exercice de validation des coûts serviront à établir le prix forfaitaire du contrat par la suite.</li> </ul>
Mesures incitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La validation est également importante pour déterminer et évaluer les mesures incitatives en place dans le contrat.</li> <li>• Pour s'assurer que le suivi des renseignements concernant les mesures incitatives est crédible (p. ex., produits livrables, indicateurs de rendement et coûts), il est important de s'assurer d'abord que l'entrepreneur dispose de</li> </ul>



	<p>contrôles de système appropriés (par exemple, l'audit du système comptable et du système d'enregistrement du temps de travail).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La détermination du caractère suffisant des contrôles doit être incluse dans la stratégie de validation du contrat.</li> <li>• La stratégie de validation doit présenter un calendrier et un plan de validation concernant la réalisation des objectifs des mesures incitatives stipulées dans le contrat.</li> </ul>
--	---

### Validation : renseignements à valeur ajoutée

Outre la validation des coûts réels engagés dans le cadre d'un contrat, la crédibilité des systèmes de l'entrepreneur et la réalisation des objectifs des mesures incitatives, les renseignements tirés d'une activité de validation concernant la nature des coûts engagés dans un contrat et du bénéfice réalisé présentent une valeur importante.

La validation peut également servir à orienter la mise en œuvre de la stratégie d'établissement des prix et à acquérir des connaissances sur le fonctionnement de l'établissement des coûts et de l'établissement des prix d'un contrat. Ces renseignements facilitent la prise des décisions liées à l'établissement des prix des modifications, des contrats subséquents ou des changements requis. L'analyse en temps voulu des renseignements financiers, des coûts et des systèmes peut contribuer à éclairer les agents de négociation des contrats et à les aider à prendre des décisions judicieuses.

Quant à l'établissement des prix du contrat, les renseignements tirés de la validation peuvent être utiles pour les futures décisions connexes et servir de vecteur de partage des leçons apprises sur l'établissement des prix. Ils peuvent également servir à relever les possibilités d'amélioration.

### Outils de validation : analyse du coût théorique et analyse comparative

L'analyse du coût théorique est un processus qui permet de déterminer le coût raisonnablement envisageable d'un bien ou d'un service en fonction d'un devis distinct ou d'une évaluation objective des opérations de l'entrepreneur visant à relever et à rectifier les manques d'efficacité. Si l'on détermine qu'une analyse du coût théorique ou une analyse comparative est avantageuse et faisable (p. ex., les avantages l'emportent sur les coûts, les données et l'expertise disponibles), une telle analyse pourrait être utilisée pour évaluer ou établir un prix.

---

### 3.5 SAISIE ET SUIVI DES LEÇONS APPRISSES

La saisie et le suivi des leçons apprises sont essentiels pour veiller à ce que les politiques, les directives et la formation restent évolutives et pour que les agents de négociation des contrats soient informés en permanence des possibilités et des pratiques exemplaires en matière d'établissement des prix des contrats.

#### Remarque

- Lorsque des approches novatrices d'établissement des prix et des méthodes autres d'établissement des prix (en lien avec la [section 5.3 Autres principes d'établissement des prix](#)) sont utilisées, l'agent de négociation des contrats devrait partager avec le Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA) par courriel le détail de la méthode appliquée en utilisant l'adresse suivante : [TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca).

#### Pourquoi est-ce important?

- Le SSSA utilise ces renseignements pour tirer les leçons des expériences des agents de négociation des contrats et améliorer l'uniformité entre les achats en mettant le présent Guide à jour.
- Les leçons apprises feront l'objet d'un suivi et seront partagées afin de faciliter le perfectionnement des intervenants et l'amélioration continue des directives d'établissement des prix et des stratégies et processus connexes.

## 4.0 MÉTHODES D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

La méthode d'établissement des prix est un élément essentiel de la détermination du prix d'un contrat. Elle détermine la manière dont l'entrepreneur sera rémunéré pour la livraison des biens et la prestation des services. Il s'agit notamment de sélectionner la base de paiement appropriée, conjointement avec le recours à des mesures incitatives, le cas échéant.

La méthode d'établissement des prix a pour but d'harmoniser le prix du contrat avec les principaux buts et objectifs de l'achat, et elle comprend les éléments suivants :

- déterminer la base de paiement approprié, conjointement avec les mesures incitatives (s'il y a lieu);
- définir les niveaux de bénéfice;
- sélectionner les calendriers de paiement et les modalités du contrat liées à l'établissement des prix;
- Favoriser la réalisation d'un bon rapport qualité-prix dans un achat tel que défini par l'acheteur.
- répartir les risques et les incertitudes entre le Canada et l'entrepreneur;
- encourager une exécution efficiente et économique dans le cadre du contrat.

La [section 4.1 \(Base de paiement\)](#) et la [section 4.4 \(Mesures incitatives\)](#) visent à aider les agents de négociation des contrats à sélectionner la méthode d'établissement des prix d'un achat donné.

La [section 4.5.1](#) présente les tableaux récapitulatifs des types de bases de paiement et la [section 4.5.2](#) contient les types de mesures incitatives, à la fin de la section consacrée à la méthode d'établissement des prix.

---

## 4.1 BASE DE PAIEMENT

### Qu'est-ce que la base de paiement?

La base de paiement est l'élément de base de la méthode d'établissement des prix. Elle établit la structure de l'arrangement en matière d'établissement des prix, qui peut être autonome ou jumelée à des mesures incitatives, s'il y a lieu.

La base de paiement peut et devrait être adaptée en fonction de ce qui suit :

- le degré des responsabilités ou des risques assumés par l'entrepreneur à l'égard des coûts d'exécution, et le moment où il les assume;
- le montant et la nature du bénéfice offert à l'entrepreneur en contrepartie du respect de certaines normes ou de la réalisation de certains objectifs;
- le montant et la nature des mesures incitatives offertes à l'entrepreneur en contrepartie du dépassement des normes ou des objectifs précisés.

### Facteurs à prendre en considération

Selon la nature de l'achat, on peut intégrer une ou plusieurs bases de paiement dans un contrat, conjointement avec une combinaison de mesures incitatives, à condition que cela soit approprié pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

- Dans le cas du prix provisoire, élément qui sera présenté plus loin dans ce document, le contrat peut passer d'une base de paiement à une autre une fois que certains paramètres établis ont été respectés.
- Dans d'autres cas, un contrat peut présenter plusieurs aspects dont le niveau de certitude et de risque varie; chaque aspect est alors associé à sa propre base de paiement.

#### Le saviez-vous?

- Un contrat ne doit pas nécessairement se limiter à une seule base de paiement.
- Tant que cela est approprié pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, on peut intégrer une ou plusieurs bases de paiement dans un contrat, et on peut même les utiliser conjointement avec une combinaison de mesures incitatives.

Même si les bases de paiement seront abordées en détail à la [section 3.1 \(Gestion de l'établissement des prix tout au long du cycle d'approvisionnement\)](#), la sélection d'une base de paiement qui convient au contrat nécessite une prise en considération et une évaluation attentives des facteurs de risque et des incertitudes. Il est également important de noter que l'option de base de paiement peut influencer sur le transfert du risque entre le Canada et l'entrepreneur.

Le [tableau 4.1.a](#) ci-après présente les domaines à prendre en considération pour déterminer la base de paiement.

Tableau 4.1.a.: Considérations sur les méthodes d'établissement des prix

Les questions ci-dessous vous aideront à déterminer quelle méthode d'établissement des prix convient à votre achat et si des options incitatives sont applicables ou non.

Domaines à examiner	Questions à examiner
Clarté de la portée et des exigences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bien ou le service est-il accompagné d'exigences clairement établies?</li> <li>• Peut-on se procurer le bien ou le service dans le commerce?</li> <li>• S'agit-il d'un achat complexe (référez-vous au Guide des approvisionnement <a href="#">Annexe 2.4 : Caractéristiques des niveaux de complexité du Programme des approvisionnements</a>) dont les exigences sont mal connues?</li> <li>• Le développement ou la mise en œuvre du bien ou du service sont-ils associés à des incertitudes qui pourraient nuire à la réalisation des exigences du contrat?</li> <li>• Le bien ou le service à acquérir est-il assorti d'exigences très particulières qui n'ont pas encore été réalisées ou mises à l'essai?</li> <li>• Le besoin est-il de nature urgente?</li> </ul>
Forces du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le degré de concurrence sur le marché?</li> <li>• Les coûts sont-ils assujettis à des fluctuations potentielles de la disponibilité des matériaux et des coûts de la main-d'œuvre?</li> </ul>
Durée du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le besoin ou le contrat est-il censé être de courte durée?</li> <li>• Le besoin ou le contrat est-il réalisé sur une longue période?</li> <li>• Le contrat est-il de courte durée sans possibilité de prolongation?</li> <li>• Le contrat initial est-il de courte durée, mais offre-t-il une possibilité de prolongation?</li> </ul>
Validation du prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure une analyse du prix peut-elle permettre la détermination d'une norme d'établissement des prix raisonnables? (p. ex., disponibilité des données historiques sur les coûts et les prix)</li> <li>• Est-il possible d'effectuer une analyse des coûts qui comprend une évaluation de l'incidence de l'incertitude et une imputation raisonnable de la responsabilité des coûts à l'entrepreneur?</li> </ul>

Domaines à examiner	Questions à examiner
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon l'expérience passée avec l'entrepreneur, ce dernier a-t-il été en mesure de fournir des devis cohérents et à jour sur les coûts?</li> <li>• Quelles sont l'étendue et la disponibilité des prix du marché comparable, des prix de référence et de l'analyse du prix théorique?</li> <li>• Quelle est l'incidence des contrats effectués totalement ou en partie sur les mêmes périodes et sur leurs ententes en matière d'établissement des prix?</li> </ul>
État de préparation de l'entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entrepreneur est-il capable de s'acquitter des exigences du contrat? (p. ex., compétences, connaissances).</li> <li>• L'entrepreneur est-il financièrement stable et capable de rester opérationnel pendant toute la durée du contrat?</li> <li>• L'entrepreneur est-il capable de s'acquitter des exigences du contrat en respectant le budget? (p. ex., contrôle/compression des coûts).</li> <li>• Le système comptable de l'entrepreneur est-il capable de prendre en charge la production de données en temps voulu sur les coûts et les cibles incitatives de la manière décrite dans le contrat proposé?</li> <li>• L'entrepreneur prévoit-il sous-traiter à un tiers une partie, la majeure partie ou aucun des travaux effectués en vertu du contrat?</li> </ul>
Applicabilité des mesures incitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des préoccupations majeures liées au contrôle des coûts?</li> <li>• Le bénéfice d'un rendement supérieur aux normes de base établies dans l'énoncé des besoins présente-t-elle une valeur mesurable et justifiable?</li> <li>• L'entrepreneur respectera-t-il les critères de rendement visés sans mesure incitative?</li> </ul>

## Types de bases de paiement

Il existe quatre principaux types de bases de paiement :

- Prix forfaitaire
- Taux horaire/unitaire forfaitaire
- Frais remboursable
- Prix provisoire

Le [tableau 4.1.b.](#) ci-dessous donne une description de ces types de bases de paiement.

Tableau 4.1.b. : Types de bases de paiement

Section	Base de paiement	Description
4.1.1	Prix forfaitaire  Voir l' <a href="#">annexe 1</a> pour obtenir plus de renseignements sur le prix ferme.	Il établit un prix forfaitaire total pour la livraison d'un bien ou la prestation d'un service pendant toute la durée du contrat, quels que soient les coûts réels engagés. Les options sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Contrat concurrentiel à prix forfaitaire</a> : Le prix est établi par la concurrence sur le marché entre plus d'un soumissionnaire.</li><li>• <a href="#">Contrat non concurrentiel à prix forfaitaire</a> : Le prix est négocié au début du contrat ou dans une modification au contrat.</li><li>• <a href="#">Contrat à prix forfaitaire assujéti à l'indexation des prix</a> : Le prix comprend une possibilité d'ajustement en fonction de fluctuations importantes du prix qui échappent au contrôle du Canada et de l'entrepreneur.</li></ul>
4.1.2	Taux horaire/unitaire forfaitaire	<a href="#">Taux horaire/unitaire forfaitaire</a> : Calcul d'un montant forfaitaire (qui comprend généralement les coûts directs, les coûts indirects [frais généraux] et les bénéfices), qui est chargé selon un taux forfaitaire et des heures réelles travaillées/ quantité réelle d'unités achetées. <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Taux horaire/unitaire forfaitaire assujéti à l'indexation des prix</a> : Le prix comprend une possibilité d'ajustement en fonction de fluctuations importantes du prix qui échappent au contrôle du Canada et de l'entrepreneur.</li></ul>
4.1.3	Frais remboursables	Il rembourse à l'entrepreneur tous les coûts du contrat admissibles engagés, généralement jusqu'à concurrence d'un montant établi. Les options sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Sans tarif</a> : Permet le remboursement des coûts réels engagés seulement.</li><li>• <a href="#">Tarif forfaitaire</a>: Ajoute un montant de bénéfice précis aux coûts engagés.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coût cible/mesure incitative:</b> Prévoit une formule de partage des économies ou des dépassements de coûts entre l'entrepreneur et le Canada. Il s'agit d'une forme de contrat à frais remboursables assortie de contrôles des coûts plus serrés.</li> <li>• <b>L'établissement d'un tarif fondé sur les coûts réels:</b> Ajoute un montant variable de bénéfice basé sur les coûts encourus.</li> </ul>
4.1.4	Prix provisoire	<p><b>Un prix provisoire :</b> Commence par utiliser une base de paiement à frais remboursables associée à des paramètres établis, puis passe à une base de paiement à prix forfaitaire pendant la durée du contrat, en fonction de la certitude à l'égard des exigences et des coûts.</p>



---

## 4.1.1 PRIX FORFAITAIRE

### Remarque

- La base de paiement à prix forfaitaire est une nouvelle base de paiement au Canada.
- Consultez l'[annexe 1](#) pour obtenir plus de détails sur la base de paiement à prix forfaitaire .

### Définition

Le prix forfaitaire offre une certitude à l'égard du prix tout au long de la durée de vie d'un contrat. Dans un contrat à prix forfaitaire, l'entrepreneur reçoit une somme d'argent définie en contrepartie de l'exécution des travaux, quels que soient les coûts engagés, ce qui découle sur les facteurs suivants :

- les risques liés aux fluctuations des coûts et les bénéfices ou les pertes qui en découlent sont entièrement assumés par l'entrepreneur;
- en général, un taux de bénéfice plus élevé est intégré au prix afin d'indemniser l'entrepreneur pour la prise en charge du risque lié aux fluctuations des coûts, comme le précise la [section 4.4 \(Mesures incitatives\)](#);
- les entrepreneurs sont invités à contrôler les coûts et à maximiser l'efficacité, car toutes les économies qui en découlent influent sur le niveau de bénéfice. Cela peut déboucher sur des entrepreneurs au rendement supérieur qui seront mieux à même d'être concurrentiels sur le marché;
- En général, le fardeau administratif d'un contrat à prix forfaitaire est inférieur à celui des autres bases de paiement. Par exemple, l'autorité contractuelle peut vérifier les coûts estimatifs avant d'octroyer un contrat, mais cette vérification n'est pas requise pour un contrat à prix forfaitaire. Voir la clause [C8000C](#) des Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA).

### Facteurs à prendre en considération

- Une base de paiement à prix forfaitaire est une nouvelle base de paiement au Canada (Voir l'[annexe 1 Base de paiement à prix ferme](#) pour les détails sur les changements).
- Un contrat concurrentiel à prix forfaitaire est une base de paiement optimale pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix parce qu'il est basé sur des motifs de rentabilité. En présence de multiples soumissionnaires, l'agent de négociation des contrats a généralement une certitude élevée que le prix fixé correspond à la juste valeur marchande.
- Il est important de noter la différence entre une base de paiement à prix forfaitaire et une base de paiement à prix ferme pour les contrats non concurrentiels:

- Il est possible de fixer le prix seulement après avoir obtenu une certitude, une assurance et une validation solides des exigences, des coûts et du bénéfice estimés;
- Un contrat à prix forfaitaire ne contient pas de clause de vérification discrétionnaire, ce qui signifie qu'après la signature du contrat, l'agent de négociation des contrats n'a plus la possibilité de valider les coûts et le bénéfice réalisés dans le cadre du contrat au cours de sa durée de vie ou à son achèvement en vue de récupérer tout bénéfice excédentaire.
- Dans le cadre de la stratégie de validation, veiller à ce que le Canada conserve son droit de vérification à des fins informatives (c.-à-d. seulement liées à des négociations potentielles concernant des marchés provisoires ou subséquents), y compris le droit de vérifier les coûts sous-jacents (incluant les coûts de production), pour obtenir le niveau de justification des prix nécessaire afin de déterminer si le prix établi est juste et raisonnable. Les dispositions et les conditions générales en matière de vérification ([2010A](#), [2010B](#), [2010C](#), [2015A](#), [2029](#), [2030](#), [2035](#) et [2040](#)) font partie du modèle des conditions générales pour les approvisionnements dont le niveau de complexité est faible, moyen ou élevé.

)Il est recommandé aux agents de négociation des contrats d'utiliser les dispositions sur la « Vérification » de la section 3 des CCUA, Conditions générales. Par exemple, selon le cas, les dispositions des modèles de « [l'article 33, Conditions générales – besoins plus complexes de biens, Guide des CCUA 2030](#) », de « [l'article 31, Conditions générales – besoins plus complexes de services, Guide des CCUA 2035](#) » et de « [l'article 42, Conditions générales – recherche et développement, Guide des CCUA 2040](#) » doivent être utilisées. Les dispositions sur les « Vérifications » présentées dans les Conditions générales décrivent les obligations de l'entrepreneur concernant la vérification (c.-à-d. l'entrepreneur doit conserver des preuves pour tous les montants réclamés en vertu d'un contrat) et protègent le droit de vérification du Canada (c.-à-d. le droit du Canada de vérifier tous les montants réclamés, calculés conformément à la base de paiement).

- Plus la durée d'un contrat à prix forfaitaire est longue, plus le risque que le prix de base ne représente pas les coûts réels augmente.

### Quand faut-il utiliser la base de paiement à prix forfaitaire?

Puisque dans un contrat à prix forfaitaire, le prix est établi pour toute la durée du contrat, il est important d'envisager ce type de base de paiement dans les situations suivantes :

- l'agent de négociation des contrats a un niveau d'assurance considérable que le prix forfaitaire est équitable et n'entraînera pas le versement de bénéfices déraisonnables par le Canada. Cette assurance peut s'obtenir grâce aux moyens suivants :
  - Achat concurrentiel comportant de multiples soumissionnaires conformes, qui permet au marché d'établir le prix.
  - Renseignements suffisants tirés de l'analyse comparative et de l'analyse du coût théorique pour valider le prix.
  - Existence de données historiques sur l'établissement des coûts suffisamment solides pour pouvoir valider le prix avant de le fixer. Par exemple, dans le cas d'un contrat subséquent, des

activités d'assurance à l'égard des coûts et du bénéfice du contrat antérieur peuvent être exécutées pour établir le prix forfaitaire du contrat subséquent.

- la portée des travaux, les exigences et les extrants visant à déterminer le niveau d'effort sont connus, clairement définis et peu susceptibles de changer (p. ex., lorsque la technologie, l'industrie, la plateforme ou le service pertinent est en phase de maturité ou a fait ses preuves);
- le contrat est de courte à moyenne durée, ce qui fait en sorte que :
  - le prix ne doit pas comprendre de primes de bénéfice supplémentaires pour tenir compte des incertitudes à long terme à l'égard des exigences et des coûts;
  - l'agent de négociation des contrats a un niveau d'assurance raisonnable que le prix sera raisonnable et offrira encore un bon rapport qualité-prix pour le Canada au cours des dernières années du contrat, étant donné le potentiel de changements technologiques et d'améliorations de processus;
- le calendrier est relativement certain et jugé réalisable;
- il est approprié que l'entrepreneur assume le risque lié à l'incertitude des coûts.

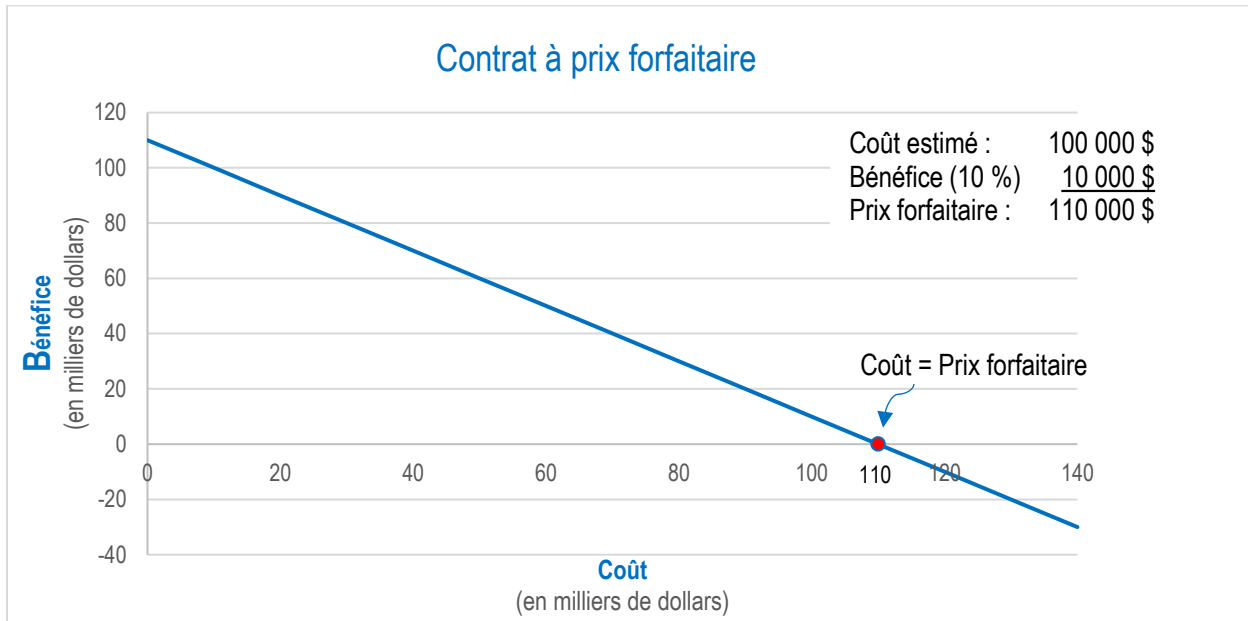
#### Quand faut-il éviter d'utiliser une base de paiement à prix forfaitaire?

Il se peut qu'une base de paiement à prix forfaitaire ne soit pas appropriée pour les achats à haut risque qui font appel à des contrats dont la portée est très incertaine ou variable (p. ex., technologie de pointe, non éprouvée ou en développement). L'utilisation d'une base de paiement à prix forfaitaire dans de telles situations peut entraîner les conséquences suivantes :

- L'entrepreneur inclut une éventualité considérable (prime de risque) au prix du contrat, ce qui découle en fin de compte sur un prix global plus élevé qui n'offre plus un bon rapport qualité-prix.
- L'entrepreneur éprouve des difficultés à exécuter les travaux convenus (au prix forfaitaire).
  - Cela peut entraîner la nécessité de renégocier le prix, la portée ou les exigences relatives à l'échéancier, ce qui fait que le contrat fonctionne comme un contrat à frais remboursables, perdant ainsi les privilèges des contrats à prix forfaitaires et pour lesquels l'entrepreneur recevrait des primes de bénéfice supérieures associées à un prix forfaitaire.
  - Cela peut également mettre en péril la réalisation des extrants prévus au contrat ou compromettre la capacité (y compris la sécurité et la qualité), car l'entrepreneur pourrait chercher à « faire des économies » pour tenter de réduire les coûts au minimum et de protéger ses bénéfices.

#### Exemple 4.1.1.a.: Niveau de bénéfice d'un contrat à prix forfaitaire

Le Canada négocie un contrat à prix forfaitaire de 110 000 \$ comprenant 100 000 \$ pour les coûts estimés vérifiés plus un bénéfice de 10 % ou 10 000 \$. Le niveau de bénéfice peut être démontré par le graphique suivant.



Considérons les scénarios suivants:

- Si l'entrepreneur a engagé des coûts de 110 000 \$, ce qui correspond au prix forfaitaire, son bénéfice est nul. En d'autres mots, le contrat n'a pas généré de bénéfices pour l'entrepreneur.
- Cependant, si les coûts réels engagés par l'entrepreneur s'élèvent à 90 000 \$, le bénéfice de l'entrepreneur serait le suivant :
  - Prix forfaitaire = 110 000 \$
  - Coûts réels de l'entrepreneur = 90 000 \$
  - Bénéfice = 20 000 \$

Dans ce cas, grâce aux gains d'efficacité, le bénéfice de l'entrepreneur est supérieur de 10 000 \$ (20 000 \$ - 10 000 \$) au bénéfice initialement projeté.

- Si les coûts réels engagés par l'entrepreneur sont 120 000 \$, dépassant ainsi le prix forfaitaire négocié, l'entrepreneur se retrouve en situation de perte comme suit :
  - Prix forfaitaire = 110 000 \$
  - Coûts réels de l'entrepreneur = 120 000 \$
  - Perte = 10 000 \$

Il est important de noter que le bénéfice d'un contrat à prix forfaitaire n'est pas limité. En d'autres mots, plus un entrepreneur est efficace en termes de coûts dans l'exécution du contrat, plus le bénéfice est élevé et inversement, plus le montant des coûts excède le prix forfaitaire, plus la perte encourue par l'entrepreneur est grande.

## Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Consigner la décision d'utiliser la base de paiement à prix forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut indiquer dans le dossier d'approvisionnement la base de paiement la plus adaptée au besoin.</li> </ul>
Établir la base de coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Admissibilité</u> : Consultez la <a href="#">section 5.0.1, Principes d'établissement des prix fondé sur les coûts</a> pour connaître les circonstances dans lesquelles on utilise l'établissement des prix fondé sur les coûts.</li> <li>• Pour établir la base de coûts, suivre la <a href="#">section 5.1, Principes d'établissement de la base de coûts</a>.</li> <li>• Dans le cas des contrats non concurrentiels, la validation est nécessaire avant l'attribution du contrat pour s'assurer que les estimations de coûts soient raisonnables et que les systèmes financiers de l'entrepreneur, à l'origine des estimations, soient fiables et suffisants.</li> </ul>
Déterminer le prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voici les options pour déterminer le prix : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un processus concurrentiel avec plus d'un soumissionnaire conforme;</li> <li>○ les données disponibles du marché;</li> <li>○ ou les coûts majorés d'un bénéfice. Consultez la <a href="#">section 5.2 Principes relatifs au bénéfice</a>.</li> </ul> </li> </ul>
Valider le prix avant l'octroi du contrat ou de la prolongation.	<p>Une fois le prix fixé et intégré dans le contrat, il est très difficile de le modifier. Ceci met encore plus en relief l'importance de la validation avant l'attribution du contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas d'un <u>contrat à prix forfaitaire négocié</u>, il est nécessaire de valider la crédibilité des coûts et du prix proposé pour s'assurer que le prix négocié soit juste et raisonnable pour le Canada, d'autant plus que le prix est fixé pour la durée de vie du contrat.</li> <li>• Un exercice de validation des prix et des coûts devrait avoir lieu avant l'attribution ou la prolongation d'un contrat pour tout prix forfaitaire afin que les prix soient bien fondés, attribuables et raisonnables.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes de validation des prix diffèrent selon la façon dont le prix du contrat a été déterminé : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ en général, dans un processus concurrentiel comptant plus d'un soumissionnaire conforme, la multiplicité des soumissions donnera une idée de la justesse du prix;</li> <li>○ dans un processus non concurrentiel ou concurrentiel où il n'y a qu'un seul soumissionnaire conforme, la validation du prix peut être fonction des données du marché disponibles qui font office d'étalon de comparaison au prix, de la validation des coûts et d'une évaluation du caractère raisonnable des bénéfices proposés. En l'absence des éléments ci-dessus, il n'est peut-être pas approprié d'avoir recours à une base de paiement à prix forfaitaire.</li> </ul> </li> <li>• La nature et le degré de validation requis pour une base de coûts sont relatifs au degré de complexité de l'établissement des coûts et dépendent de la complexité des systèmes comptables de l'entrepreneur. Les agents de négociation des contrats sont <u>encouragés</u> à demander des conseils et de l'aide, au besoin, au Groupe des services d'assurance du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement.</li> <li>• <u>Options de validation</u></li> </ul> <p>Il existe deux bases de prix pouvant affecter la façon dont un agent de négociation des contrats valide les prix pour un achat.</p> <p>1. <i>Prix représentatif du marché :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus concurrentiels : Les prix soumis par les fournisseurs en réponse à une demande de soumissions concurrentielle, lorsque plusieurs soumissions sont reçues, sont considérés comme des prix représentatifs du marché.</li> <li>• Processus non concurrentiels (avec négociation) : Si le contrat à attribuer résulte d'une demande de soumissions non concurrentielle et qu'il existe sur le marché des biens ou des services commerciaux comparables qui correspondent au besoin, le prix commercial peut servir d'étalon du prix du marché, plus ou moins tout rajustement en fonction des différences du besoin à combler.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prix représentatif du marché pour les contrats concurrentiels est à privilégier pour les contrats à prix forfaitaire. Cette méthode devrait toujours être utilisée pour les besoins, lorsque le prix commercial/du marché est connu, pour établir un prix ou comme base de négociation.</li> </ul> <p>2. <i>Prix fondé sur les coûts</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est possible d'établir les prix en fonction des coûts estimatifs d'exécution des travaux. Cette base de coûts est fonction de la somme des estimations raisonnables des éléments de coûts qu'entraîne l'exécution des travaux.</li> <li>• Les hypothèses sous-jacentes sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'entrepreneur est compétent et capable d'exécuter les travaux;</li> <li>○ ses processus opérationnels sont récents et financièrement efficaces;</li> <li>○ les estimations des intrants nécessaires sont fiables.</li> </ul> </li> <li>• Les données des contrats antérieurs peuvent être de bons indicateurs du caractère raisonnable et suffisant des estimations des intrants pour l'établissement d'une base de coûts aux fins de l'établissement des prix.</li> <li>• Selon la valeur et la complexité du besoin, des spécialistes techniques ayant de l'expérience dans le secteur d'activités peuvent devoir être sollicités pour établir une bonne estimation des intrants nécessaires à l'exécution des travaux.</li> <li>• Des directives sur l'acceptabilité des coûts se trouvent dans les Principes des coûts contractuels du Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA 1031-2) et à la <a href="#">section 5.1 (Principes d'établissement de la base de coûts)</a> du présent guide.</li> <li>• Une fois la base de coûts établie, un montant de bénéfice raisonnable peut être négocié et appliqué au prix de base. Les bénéfices devraient être négociés conformément à la <a href="#">section 5.2 (Principes relatifs au bénéfice)</a>.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
Intégrer l'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est important que le prix forfaitaire total et toutes les modalités qui y sont liées soient inclus dans le contrat afin que l'établissement du prix du contrat soit clair pour les deux parties.</li> </ul>
Documentation, justification et autorisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La documentation décrivant les décisions concernant la validation, la justification et l'autorisation du prix doit être versée au dossier d'approvisionnement.</li> </ul>



---

## 4.1.2 TAUX HORAIRE/UNITAIRE FORFAITAIRE

### Définition

Cette base de paiement prévoit le paiement à l'entrepreneur pour des heures réelles travaillées ou d'autres unités acquises dans le cadre de l'exécution des travaux. Par exemple, le temps/unité peut représenter des heures de main-d'œuvre ou des heures-machines. Le montant payé pour ces heures ou ces autres unités est calculé en fonction d'un taux forfaitaire prédéterminé. Un taux forfaitaire prédéterminé se compose généralement de coûts directs estimés, de coûts indirects (frais généraux) et d'un bénéfice. Le montant à payer varie en fonction de l'augmentation ou la diminution des unités. Voir la clause **C8001C** du guide des CCUA.

### Quand utiliser cette base

- Lorsqu'il n'est pas possible de prévoir le degré d'effort ou la quantité requise pour exécuter les travaux, mais qu'il est possible d'établir, dans des limites raisonnables, les taux pour la main-d'œuvre directe et les frais généraux applicables à chaque heure travaillée ou autre unité achetée au cours du contrat.
- Lorsque des mécanismes de contrôle adéquats ont été prévus pour faire en sorte que l'entrepreneur n'utilise pas des méthodes de travail inefficaces ou peu économiques.

### Facteurs à prendre en considération

- Le bénéfice du contrat sera influencé par tout écart entre le niveau des volumes prévus et les volumes réellement achetés. Les frais généraux sont répartis sur un nombre d'unités plus ou moins important que prévu. Il en résulte un bénéfice plus ou moins élevé.
- Toutes les composantes du taux doivent être clairement consignées. Il peut être envisagé de contrôler le caractère raisonnable du taux sur une base annuelle ou périodique afin d'en garantir la valeur.
- Le nombre réel d'heures travaillées ou d'unités achetées dans le cadre de l'exécution des travaux peut être soumis à une vérification du gouvernement.
- Le Canada négocie régulièrement des taux avec un nombre limité de grands fournisseurs publics. Veuillez communiquer avec le Secteur des Services de soutien à l'approvisionnement (SSSA) pour obtenir des renseignements sur les taux négociés par le Canada ou par ses alliés.

## Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Consigner la décision d'utiliser la base de paiement à taux horaire/unitaire forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignez la décision d'utiliser une base de paiement à taux horaire/unitaire forfaitaire dans le dossier d'approvisionnement.</li> </ul>
Établir la base de coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Admissibilité</u> : Consultez la <a href="#">section 5.0.1 (Principes d'établissement des prix fondé sur les coûts)</a> pour connaître les circonstances dans lesquelles on utilise l'établissement des prix fondé sur les coûts</li> <li>• Pour établir la base de coûts, suivez la <a href="#">section 5.1 (Principes d'établissement de la base de coûts)</a>.</li> <li>• Dans le cas des contrats non concurrentiels, la validation du prix et des aspects techniques avant l'attribution du contrat est nécessaire pour s'assurer que les estimations de coûts soient raisonnables et que les systèmes financiers de l'entrepreneur à l'origine des estimations soient suffisants et fiables.</li> </ul>
Déterminer les taux horaire/unitaires forfaitaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parmi les options permettant de déterminer les taux horaires/unitaires forfaitaires, citons : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un processus concurrentiel avec plus d'un soumissionnaire conforme.</li> <li>○ Informations sur les marchés disponibles.</li> <li>○ Coûts plus bénéfice (voir <a href="#">section 5.2 Principes relatifs au bénéfice</a>).</li> </ul> </li> <li>• Pour les processus non concurrentiels, le taux forfaitaire est souvent déterminé par négociation entre l'entrepreneur et l'agent de négociation des contrats avec l'aide des conseillers en prix du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement.</li> </ul>
Envisager l'utilisation de mesures incitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager l'utilisation de mesures telles que les primes pour harmoniser les objectifs des deux parties et optimiser le ratio qualité-prix.</li> <li>• Un incitatif de contrôle des coûts serait bénéfique dans la mesure du possible.</li> <li>• Consultez la <a href="#">section 4.4 (Mesures incitatives)</a> du Guide.</li> </ul>
Incorporer la méthode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clause C8001C du Guide des CUA, Base de paiement à taux horaire/unitaire forfaitaire, intègre un libellé pour inclure un prix plafond ou une limitation des dépenses.</li> </ul>

d'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les autres bases de paiement à taux horaire/unitaire du Guide des CCUA peuvent être assortie d'un <u>prix plafond</u> (clauses <a href="#">C1206C</a> et <a href="#">C6000C</a> du Guide des CCUA) ou <u>sans prix plafond</u> (auquel cas une clause de limitation des dépenses, clause <a href="#">C6001C</a> du Guide des CCUA, doit être utilisée). Voir la <a href="#">section 4.3 Prix plafond et limitation des dépenses</a>.</li> </ul>
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les problèmes qui touchent les prix.</li> </ul>
Valider les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez les intrants (c'est-à-dire les heures de travail, les heures machine, le matériel, etc.).</li> <li>• Les vérifications ou les contrôles du temps et les attestations des taux doivent être prévus dans les contrats.</li> <li>• Pour plus d'informations sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4 (Élaboration d'une stratégie de validation)</a>.</li> </ul>
Consigner, justifier et autoriser les décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a lieu, tout au long de ce processus, veillez à bien documenter, justifier et autoriser toutes vos décisions.</li> <li>• Dans le cas des contrats non concurrentiels assortis de taux négociés, s'assurer que la ventilation détaillée des estimations de coûts convenues dans le contrat est consignée dans le dossier d'approvisionnement, en compagnie des directives de gestion du prix pendant le contrat.</li> </ul>

### 4.1.3 FRAIS REMBOURSABLES

Une base de paiement à frais remboursables prévoit le remboursement des coûts admissibles engagés au cours de l'exécution des travaux prévus dans le contrat à l'entrepreneur.

Veillez consulter la condition générale [1031-2 du CCUA](#) et l'[annexe 2: Norme d'établissement des coûts](#) pour obtenir une description des coûts admissibles.

Tous les contrats à frais remboursables doivent contenir la clause [C1004C](#) du guide des CCUA. Si l'examen des dossiers de l'entrepreneur a permis de déceler des montants affectés au contrat qui ne sont pas conformes aux modalités du contrat, le Canada se réserve le droit de recouvrer les montants et d'apporter des rajustements aux montants à payer à l'entrepreneur.

#### Facteurs à prendre en considération

Comme les coûts réels sont remboursés, il est possible de dépasser le budget du projet, si l'augmentation des coûts est plus élevée que prévu. On peut atténuer cette situation en prévoyant des mécanismes de contrôle des prix, comme le prix plafond ou la limitation des dépenses ([section 4.3 Prix plafond et limitation des dépenses](#)).

Différents mécanismes de contrôle du prix sont appropriés pour différentes options de frais remboursables, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 4.1.3.a.: Frais remboursables avec prix plafond ou limitation des dépenses

Option de frais remboursables	Prix plafond	Limitation des dépenses
Sans tarif	✗	✓
Tarif forfaitaire	✓	✓
Coût cible/mesure incitative sans prix maximal	✗	✓
Coût cible/mesure incitative avec prix maximal	✓	✓

Voici d'autres exemples de contrôles des coûts utiles pour la base de paiement à frais remboursables :

- Implantation de mesures incitatives de contrôle des coûts, que l'on peut utiliser lorsque c'est possible pour encourager les entrepreneurs à contrôler les coûts;
- Remboursement exclusif de certaines catégories de coûts admissibles définies, conformément à la condition [1031-2 du Guide des CCUA](#) et à l'[Annexe 2 \(Norme d'établissement des coûts\)](#);
- Contrôle de la portée des travaux grâce à des ententes d'attribution de tâches précises;

- Imposition de limites au recouvrement de certaines catégories de coûts. (i.e. les coûts directs de recherche et de développement liés à un produit ne peuvent pas dépasser un montant en dollars établi dans un contrat);
- Validation des coûts réels engagés, afin de contrôler les coûts et de respecter les exigences de l'article 34 de la [Loi sur la gestion des finances publiques \(LGFP\)](#) (lorsque des facteurs de risque supplémentaires justifient le recours à une stratégie de validation plus formelle, il faut communiquer avec le Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement voir l'[annexe 3](#) pour obtenir ses coordonnées); ou
- Spécification du taux horaire/unitaire forfaitaire pour certains coûts (p. ex., taux horaire forfaitaire pour la main-d'œuvre).

### Quand faut-il envisager une base de paiement à frais remboursables?

On utilise principalement la méthode des frais remboursables lorsque la portée et les besoins du travail sont incertains. Un prix établi sur la base de frais remboursables est généralement utilisé dans les contrats négociés. Cela peut ne pas encourager un entrepreneur à limiter ses coûts à moins d'y jumeler une mesure incitative de contrôle des coûts.

Il est préférable de réserver la méthode des frais remboursables aux contrats (ou aux éléments de contrat) dont la portée est incertaine. De ce fait, la méthode des frais remboursables convient le mieux aux types de situations suivants :

- la recherche et le développement;
- le développement d'un système majeur;
- le développement et la mise à l'essai d'un prototype;
- une production initiale minimale;
- une industrie, une plateforme ou un service qui manque de maturité;
- une concurrence minimale;
- un produit embryonnaire, un concept de soutien mal défini ou une mauvaise compréhension des exigences.

Il faut utiliser des contrats à frais remboursables seulement dans les situations suivantes :

- le système comptable de l'entrepreneur permet de déterminer adéquatement les coûts imputables au contrat;

- des ressources adéquates du gouvernement sont en place pour gérer un contrat à frais remboursables, notamment des ressources chargées de l'examen et de la validation des coûts dont le règlement est demandé;
- il existe des mécanismes de validation appropriés au cours de l'exécution du contrat, et après, qui permettent d'obtenir une assurance raisonnable que des méthodes efficaces et des contrôles des coûts efficaces sont utilisés;
- il n'est pas possible d'estimer raisonnablement un prix pour des travaux dont les deux parties peuvent convenir et qui entraînerait une répartition plus équitable des risques et des responsabilités entre le Canada et l'entrepreneur.

### Quand faut-il éviter d'envisager une base de paiement à frais remboursables?

Il ne faut pas utiliser une base de paiement à frais remboursables s'il est possible d'obtenir un prix commercial.

### Option de frais remboursables

Il existe quatre formes élémentaires de la base de paiement à frais remboursables. Elles commencent toutes par la caractéristique distinctive du remboursement des coûts admissibles engagés au cours de l'exécution des travaux prévus dans le contrat à l'entrepreneur.

On peut utiliser la base de paiement à frais remboursables conjointement avec diverses mesures incitatives (voir la [section 4.4, Mesures incitatives](#)) pour veiller à l'harmonisation des buts et des objectifs des deux parties et à l'optimisation des ressources.

On peut avoir recours à une combinaison de types de bases de paiement variées pour différents aspects de l'achat.

Voici les quatre options de base de paiement à frais remboursables :

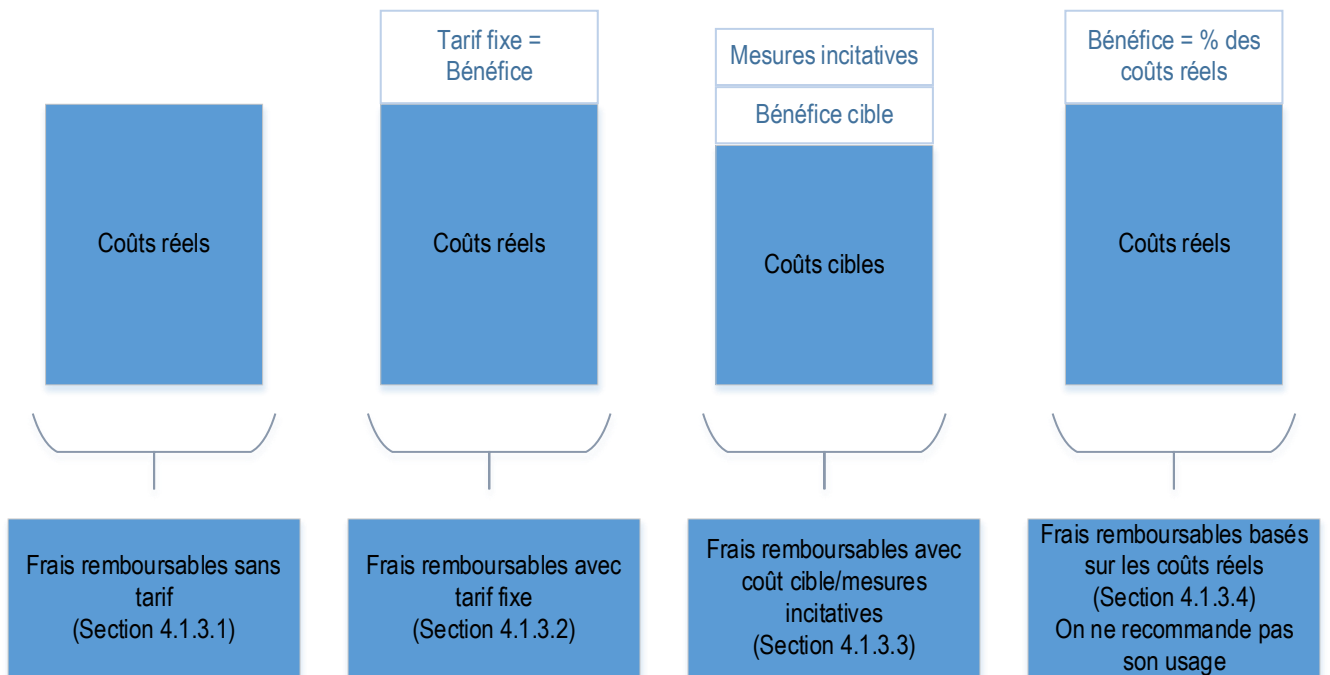
1. Frais remboursables sans tarif.
2. Frais remboursables avec tarif forfaitaire.
3. Frais remboursables avec coût cible/mesure incitative.
4. Frais remboursables selon l'établissement d'un tarif fondé sur les coûts réels (on ne recommande pas son usage.).

#### Le saviez-vous?

La base de paiement à frais remboursables avec un coût cible/mesure incitative utilise une formule de partage afin de contrôler les coûts. Voir [section 4.1.3.3](#)

La [figure 4.1.3.a](#) ci-dessous présente les éléments de chaque option. Les quatre options sont décrites plus en détail par la suite.

Figure 4.1.3.a. : Illustration des types de bases de paiement à frais remboursables et leurs composantes



### 4.1.3.1 FRAIS REMBOURSABLES SANS TARIF

#### Définition

- Cette base de paiement prévoit uniquement le remboursement à l'entrepreneur des coûts réels engagés, qui pourraient être déterminés à la suite d'une vérification par le gouvernement. Reportez-vous à la clause **C0201C** du Guide des CCUA.
- L'entrepreneur ne reçoit aucun montant.

#### Quand l'utiliser

- Sauf dans le cas de contrats qui comprennent la prestation de services d'assistance à l'entrepreneur, on utilise rarement cette base de paiement de manière entièrement autonome. On ne peut normalement s'attendre à ce que les entrepreneurs acceptent un contrat qui ne leur offre aucun bénéfice pour la fabrication de biens ou la prestation de services.
- Cette base de paiement peut convenir aux contrats (ou à certains aspects d'un contrat) de nature exploratoire (c.-à-d. la partie liée à la recherche et au développement) ou qui font intervenir des organisations sans but lucratif.
- Elle peut convenir à certains types de coûts dans un contrat (par exemple, les frais de déplacement et de subsistance), pour lesquels une majoration ou un bénéfice ne sont pas appropriés pour le contrat en question.

#### Facteurs à prendre en considération

- Cette option à frais remboursables devrait comprendre une limitation des dépenses comme méthode de contrôle du prix, puisque l'entrepreneur n'est pas en mesure de présenter un énoncé des travaux réaliste, ce qui empêche les parties de convenir des travaux prescrits et, de ce fait, annule l'utilisation d'un prix plafond.

#### Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Consigner la décision d'utiliser la base de paiement à frais remboursables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une fois la décision prise d'utiliser une base de paiement à frais remboursables, consigner au dossier d'approvisionnement le type qui convient le mieux au besoin et le motif de sélection.</li></ul>
Établir la base de coûts	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Seul l'établissement de la base de coûts est nécessaire pour cette base de paiement.</u></li><li>• Pour établir la base de coûts, suivez la <a href="#">section 5.1 (Principes d'établissement de la base de coûts)</a>.</li></ul>



Étapes du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les stratégies de validation avant l'attribution du contrat sont importantes si on veut que les coûts proposés soient acceptables et que les systèmes de comptabilité de l'entrepreneur soient suffisants et fiables, pour enregistrer, mesurer et communiquer les coûts du contrat.</li> </ul>
Envisager l'utilisation de mesures incitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envisagez l'utilisation de mesures telles que les primes pour harmoniser les objectifs des deux parties et optimiser les ressources dépensées.</li> <li>Un incitatif de contrôle des coûts serait bénéfique dans la mesure du possible.</li> <li>Voir la section Mesures incitatives du guide (<a href="#">section 4.4</a>).</li> </ul>
Incorporer la méthode d'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans un contrat ou une partie d'un contrat qui comporte ce type de base de paiement, laquelle ne comprend pas de prix plafond, la clause <a href="#">C6001C</a> du Guide des CUA visant à limiter les dépenses doit être intégrée au contrat. Consultez la <a href="#">section 4.3. (Prix plafond et limitation des dépenses)</a>.</li> </ul>
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôlez, réviser et évaluez la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les problèmes qui touchent les prix.</li> </ul>
Valider les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validez les coûts réclamés par l'entrepreneur à la fin du contrat ou périodiquement, par exemple chaque année dans le cas de contrats pluriannuels.</li> <li>La validation peut se faire par de simples procédures de vérification. Ces procédures fournissent la base d'une attestation selon laquelle le prix demandé est conforme au contrat.</li> <li>Pour plus d'informations sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4 (Élaboration d'une stratégie de validation)</a>.</li> </ul>
Consigner, justifier et autoriser les décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'il y a lieu, tout au long de ce processus, s'assurer de bien documenter, justifier et autoriser toutes vos décisions.</li> <li>S'assurer d'indiquer explicitement la ventilation détaillée des coûts acceptables, compte tenu de leur nature et de leur montant, dans le contrat et à consigner le tout dans le dossier d'approvisionnement, en compagnie des directives de gestion du prix pendant le contrat.</li> </ul>

## 4.1.3.2 FRAIS REMBOURSABLES AVEC TARIF FORFAITAIRE

### Définition

- Cette option de base de paiement à frais remboursables prévoit le paiement, à l'entrepreneur, du montant réel des coûts qu'il a engagés lors de l'exécution des travaux et un tarif forfaitaire (exprimé sous forme de montant en dollars) tel que convenu dans le contrat. Le montant réel des coûts engagés dans l'exécution des travaux peut faire l'objet d'une vérification par le gouvernement. Même si le tarif forfaitaire ne varie pas selon les coûts réels engagés, on peut le renégocier dans certaines circonstances. Reportez-vous à la clause [C0202C](#) du Guide des CCUA.

### Quand l'utiliser

- On doit utiliser cette base de paiement lorsque les circonstances ne permettent pas d'utiliser une base de paiement à prix forfaitaire et lorsque les économies qui pourraient résulter de l'utilisation d'un contrat à frais remboursables avec coût cible/mesure incitative seraient compensées par la complexité administrative de ce type de contrat.
- On l'utilise principalement dans la recherche et le développement de pointe ou dans les projets dont le niveau d'effort requis est inconnu.

### Facteurs à prendre en considération

- Un possible avantage de cette option à frais remboursables est que l'entrepreneur peut être motivé à réduire ses coûts totaux afin de réaliser un taux de rendement plus élevé (tarif/coût).
- Un autre avantage possible est que l'entrepreneur peut être motivé à terminer le travail le plus tôt possible puisque le bénéfice est fixe.
- Alternativement, dans certaines circonstances, un entrepreneur peut ne pas être autant motivé à contrôler ou réduire les coûts parce que le tarif forfaitaire sera obtenu quel que soient les coûts encourus et remboursés.

### Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Consigner la décision d'utiliser la base de paiement à frais remboursables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une fois la décision prise d'utiliser une base de paiement à frais remboursables, consigner au dossier d'approvisionnement le type qui convient le mieux au besoin et le motif de sélection.</li></ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
Établir la base de coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour établir la base de coûts, suivez la <a href="#">section 5.1 (Principes d'établissement de la base de coûts)</a>.</li> <li>• Les stratégies de validation avant l'attribution du contrat sont importantes si on veut que les coûts proposés soient acceptables et que les systèmes de comptabilité de l'entrepreneur soient suffisants et fiables pour enregistrer, mesurer et communiquer les coûts du contrat.</li> </ul>
Déterminer une portion à tarif forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant du tarif forfaitaire, fondé sur une estimation des coûts prévus, ne devrait pas être supérieur au montant admissible de bénéfice (consulter la <a href="#">section 5.2, Principes relatifs au bénéfice</a>).</li> <li>• Ce tarif forfaitaire est généralement basé sur un pourcentage du coût estimatif et ne change pas une fois qu'il a été accepté par les deux parties.</li> </ul>
Envisager l'utilisation de mesures incitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisagez l'utilisation de mesures telles que les primes pour harmoniser les objectifs des deux parties et optimiser les ressources dépensées.</li> <li>• Un incitatif de contrôle des coûts serait bénéfique dans la mesure du possible.</li> <li>• Voir la section <i>Mesures incitatives</i> du guide (<a href="#">section 4.4</a>) du guide.</li> </ul>
Incorporer la méthode d'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bases de paiement à frais remboursables avec tarif forfaitaire peuvent être assorties d'un <u>prix plafond</u> (clause <a href="#">C6000C</a> du Guide des CCUA), ou <u>non</u> (auquel cas une clause de limitation des dépenses doit être utilisée, clause <a href="#">C6001C</a> du Guide des CCUA (<a href="#">section 4.3, Prix plafond et limitation des dépenses</a>)).</li> </ul>
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôlez, révisiez et évaluez la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les problèmes qui touchent les prix.</li> </ul>
Valider les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez les coûts réclamés par l'entrepreneur à la fin du contrat ou périodiquement, par exemple chaque année dans le cas de contrats pluriannuels.</li> <li>• Pour plus d'informations sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4 (Élaboration d'une stratégie de validation)</a>.</li> </ul>
Consigner, justifier et autoriser les décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a lieu, tout au long de ce processus, s'assurer de bien documenter, justifier et autoriser toutes vos décisions.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="456 310 1419 449">• S'assurer de bien indiquer la ventilation détaillée des coûts acceptables compte tenu de leur nature et de leur montant dans le contrat et à consigner le tout dans le dossier d'approvisionnement, en compagnie des directives de gestion du prix pendant le contrat.</li> </ul>

### 4.1.3.3 FRAIS REMBOURSABLES AVEC COÛT CIBLE/MESURE INCITATIVE

Les frais remboursables avec un coût cible/mesure incitative sont une forme de partage des gains et des pertes, où la rentabilité et les pertes sont récompensées et partagées grâce à des arrangements en matière de bénéfice. Selon ces ententes, l'entrepreneur et le Canada se partagent la récompense (le risque) de répondre (ou de ne pas répondre) aux critères de rendement du contrat. Cette base de paiement incite les entrepreneurs à contrôler les coûts.

Lorsqu'on établit des objectifs et des pourcentages pour les formules de partage des gains et pertes, il faut déterminer les possibilités d'écarts avec l'objectif établi. Les résultats réels peuvent sous-entendre que la solution commerciale de l'entrepreneur ou les exigences du Canada ont changé au point où l'entente de partage et le contrat doivent être modifiés. Voir les clauses C8002C, C8003C, C8004C et C8005C du Guide des CCUA.

Pour d'autres mesures incitatives, voir [section 4.4 \(Mesures incitatives\)](#).

Il existe deux types principaux de coûts cibles/mesure incitative :

- coût cible/mesure incitative sans prix maximal.
- coût cible/mesure incitative avec prix maximal.

Ces deux types de de frais remboursables liés au coût cible/mesure incitative sont décrits en détail dans le [tableau 4.1.3.3.a.](#) et la [figure 4.1.3.3.a.](#) ci-après et plus loin dans cette section.

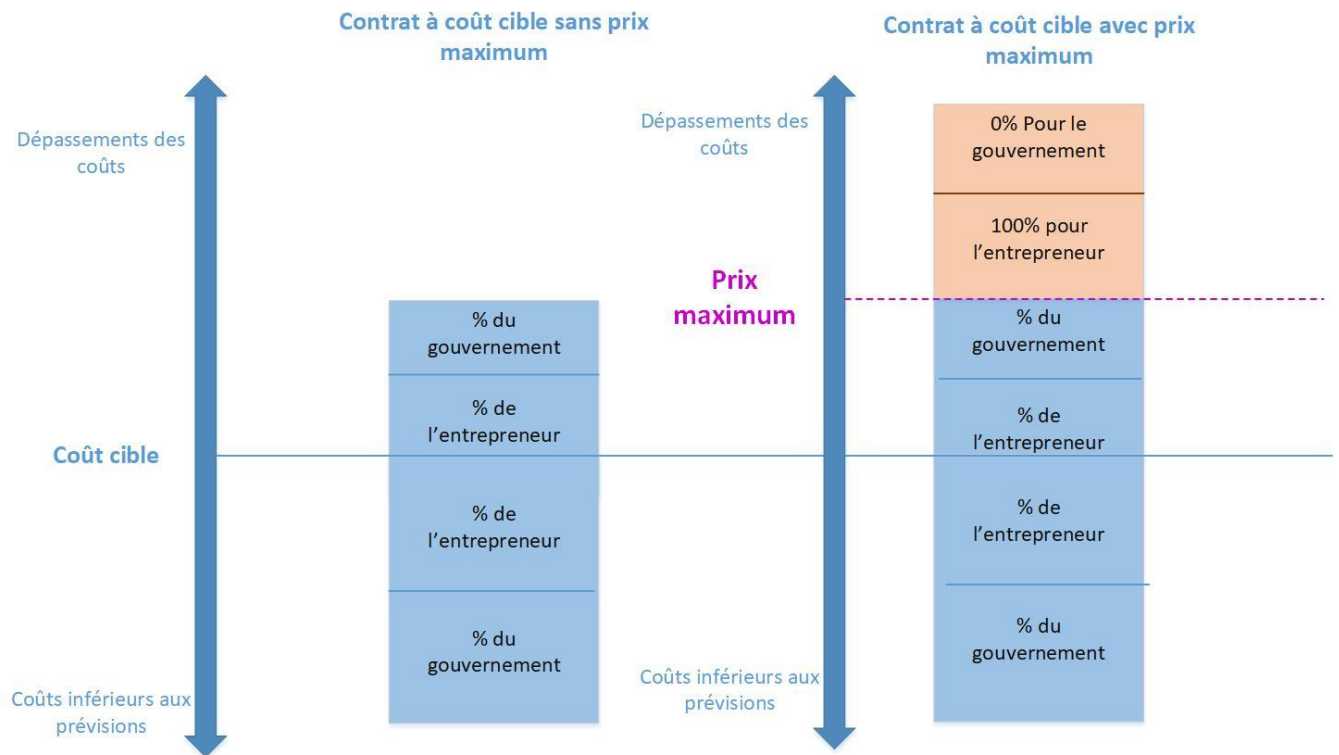
Tableau 4.1.3.3.a. : Types de coût cible

Type de coût cible	Description
Coût cible/mesure incitative sans prix maximal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Canada et l'entrepreneur se partagent les économies ou les coûts excédant la cible survenus pendant l'exécution du contrat.</li><li>• Le contrat utilise une base de paiement à frais remboursables qui n'impose aucune limite aux pertes ou aux gains enregistrés.</li><li>• On prédétermine une formule de partage au début du contrat pour répartir les économies et les dépassements de coûts par rapport au coût cible préétabli.</li><li>• L'entrepreneur a la possibilité de gagner des bénéfices supplémentaires par rapport aux économies de coûts, ce qui impose à l'entrepreneur un niveau supérieur de responsabilité à l'égard des coûts et de contrôle des coûts que dans un contrat à frais remboursables standard.</li></ul>
Coût cible/mesure incitative avec prix maximal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Canada et l'entrepreneur se partagent les économies ou les coûts excédant la cible survenus pendant l'exécution du contrat jusqu'à concurrence du prix maximal.</li></ul>

Type de coût cible	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrat utilise une base de paiement à <u>frais remboursables</u> jusqu'à l'atteinte du prix maximal, puis le contrat ressemble fortement à un <u>contrat à prix forfaitaire</u>, car la perte potentielle pour le Canada est plafonnée, augmentant ainsi le risque assumé par l'entrepreneur.</li> <li>• Une formule de partage est prédéterminée au début du contrat pour répartir les économies et les dépassements de coûts par rapport au coût cible préétabli (jusqu'à concurrence du prix maximal). l'entrepreneur.</li> <li>• L'entrepreneur a la possibilité de gagner des bénéfices supplémentaires par rapport aux économies de coûts, mais il assume un risque considérablement plus élevé que dans un contrat à coût cible/mesure incitative sans prix maximal, car l'entrepreneur ne sera pas payé plus que le prix maximal bien qu'ayant la responsabilité de compléter le travail tel que spécifié au contrat.</li> </ul>

Figure 4.1.3.3.a.: Types de coût cible/mesure incitative

La figure ci-dessous montre la différence entre le partage des risques et des bénéfices assumés par le Canada et l'entrepreneur dans un contrat à coût cible/mesure incitative sans prix maximal et un contrat à coût cible avec prix maximal. La principale différence entre les deux survient au point du prix maximal.



## Coût cible/mesure incitative sans prix maximal

### Quand l'utiliser

- Lorsqu'il est impossible de prédire avec exactitude les coûts réels et les éléments de coûts (p. ex., heures de main-d'œuvre, composition de la main-d'œuvre, besoins en matériaux) à engager au cours de l'exécution d'un contrat et qu'un contrôle des coûts supérieur à celui d'un contrat à frais remboursables est requis.
- Lorsqu'il est trop difficile d'attirer un entrepreneur sans que le prix forfaitaire soit gonflé pour indemniser l'industrie pour les risques liés aux incertitudes.
- Lorsqu'il est possible d'établir une relation objective entre les bénéfices de l'entrepreneur et les coûts du contrat.
- Lors de l'acquisition de biens ou de services non commerciaux assortis d'exigences imprévisibles, comme les nouveaux produits et les programmes de recherche et développement.

### Facteurs à prendre en considération

Risque	Avantages
<ul style="list-style-type: none"><li>• La préparation des estimations des coûts cibles et de toutes les variantes y afférentes peut être difficile et prendre beaucoup de temps.</li><li>• Il est essentiel de prévoir suffisamment de temps pour planifier le projet et évaluer les devis.</li><li>• Sans limites de coût, les coûts pourraient dépasser les budgets initiaux et entraîner des besoins de financement supplémentaires.</li><li>• Si le ratio de partage des gains et des désavantages est mal aligné, l'efficacité de la mesure incitative nécessaire pour obtenir les gains d'efficacité souhaités peut être faible.</li><li>• Les objectifs de rendement autres que le coût (p. ex., ceux qui sont liés à la qualité ou au calendrier) peuvent être compromis ou négligés, en particulier si l'on met uniquement l'accent sur le coût.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le risque pour l'entrepreneur baisse, car une partie ou la totalité (dans une entente de partage limitée) des coûts est récupérée.</li><li>• On incite les entrepreneurs à être efficaces; en effet, plus ils sont efficaces, plus leurs bénéfices relatifs aux mesures incitatives sont élevés.</li></ul>



## Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Documenter la décision d'utiliser une base de paiement à frais remboursables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois la décision prise d'utiliser une base de paiement à frais remboursables, documenter dans le dossier d'approvisionnement le type le plus approprié pour les besoins et pourquoi.</li> </ul>
Établir le coût cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un coût cible qui est raisonnable, mais ambitieux, tout en restant réalisable. Il ne sert à rien d'établir des coûts objectifs que l'entrepreneur ne peut pas respecter.</li> <li>• Il est préférable d'estimer le coût cible avec prudence que d'établir un coût cible trop ambitieux.</li> <li>• Il faut établir un coût cible harmonisé avec la <a href="#">section 5.1 (Principes d'établissement de la base de coûts)</a>.</li> <li>• Les stratégies de validation avant l'attribution du contrat sont importantes pour s'assurer que les coûts proposés sont acceptables et que les systèmes comptables de l'entrepreneur sont suffisants et fiables en matière de collecte, mesure et présentation des coûts contractuels.</li> </ul>
Définition du bénéfice visé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bénéfice visé (ou un tarif cible) devrait être défini suivant la méthode décrite en détail à la <a href="#">section 5.2 (Principes relatifs au bénéfice)</a>, à l'aide du coût cible comme base de coûts.</li> <li>• L'entrepreneur touche des bénéfices s'il contrôle les coûts et, par conséquent, le bénéfice visé reflète le niveau de responsabilité en matière de coûts assumé par l'entrepreneur.</li> <li>• Le bénéfice visé correspond au montant des bénéfices à payer sans rajustement si les coûts réels sont égaux au coût cible.</li> </ul>
Établir la formule de partage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On utilise la formule de partage pour calculer comment répartir les économies et les coûts excédant la cible entre le Canada et l'entrepreneur.</li> <li>• La formule tient compte de deux scénarios :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ lorsque le coût réel est inférieur au coût cible;</li> <li>○ lorsque le coût réel est supérieur au coût cible.</li> </ul> </li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une part est établie pour l'entrepreneur et le gouvernement pour chacun de ces scénarios. Le ratio peut différer ou non d'un cas à l'autre, selon le niveau de risque acceptable pour chaque partie.</li> <li>• La formule de partage consiste à soustraire le coût réel du coût cible et à multiplier le tout par la part de l'entrepreneur pour le scénario qui s'est produit. Ce montant est ensuite ajouté au coût réel et au bénéfice visé, ce qui donne le prix final payé. (Des exemples de calculs sont donnés plus loin dans la présente section).</li> <li>• Lorsqu'on établit la formule de partage, il est important de tenir compte de toutes les variantes possibles, de la plus optimiste à la plus pessimiste, y compris tous les risques qui ne sont pas couverts dans le coût cible et le bénéfice visé, l'ambition du coût cible et les changements potentiels tout au long du cycle d'approvisionnement.</li> <li>• Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un coût cible plus audacieux sera souvent associé à un ratio de partage qui récompense fortement l'entrepreneur pour des coûts inférieurs à la cible (20/80), mais à un ratio égal pour les coûts supérieurs à la cible (50/50) en raison de la probabilité plus élevée de dépasser la cible si elle est audacieuse.</li> <li>• Un coût cible réalisable et moins audacieux se traduirait par un ratio de partage plus équitable pour les coûts inférieurs à la cible (60/40), l'entrepreneur absorbant une plus grande part des coûts excédant la cible (25/75).</li> </ul> </li> <li>• On peut avoir recours à une entente de partage limitée lorsque l'établissement des coûts cibles est très incertain, comme le décrit <a href="#">l'exemple 4.1.3.3.b</a> ci-dessous. Les bénéfices maximums et minimums servent à limiter les gains ou les coûts excédant la cible. Il convient de noter que, dans ce genre d'entente, le gouvernement assume la totalité des risques de coûts excédant la cible au point des bénéfices minimums.</li> </ul>
Incorporer l'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas d'une base de paiement à frais remboursables avec coût cible/mesure incitative sans prix maximal, il faut inclure une clause de limitation des dépenses (clause <a href="#">C6001C</a> du Guide des CCUA). Consultez la <a href="#">section 4.3 (Prix plafond et limitation des dépenses)</a>.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les enjeux qui touchent les prix.</li> </ul>
Valider les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider les coûts demandés par l'entrepreneur soit à la fin du contrat ou périodiquement, par exemple annuellement dans le cas de contrats pluriannuels.</li> <li>• Pour plus d'informations sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4 (Élaboration d'une stratégie de validation)</a>.</li> </ul>
Documentation, justification et autorisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'applicable, tout au long du processus, s'assurer que toutes les décisions sont documentées de façon appropriée ainsi que les justifications à l'appui et les autorisations.</li> <li>• Le coût cible, le bénéfice visé, la formule de partage et le plan de validation doivent être documentés et intégrés au contrat.</li> <li>• S'assurer que le détail des coûts acceptables, selon leur nature et montant, est explicitement inclus au contrat et documenté au dossier d'approvisionnement, ainsi que l'orientation indiquant la façon dont le prix sera géré tout au long de la durée du contrat.</li> <li>• Voir la <a href="#">section 3.3 (Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix)</a> pour obtenir de plus amples renseignements.</li> </ul>

## Exemples

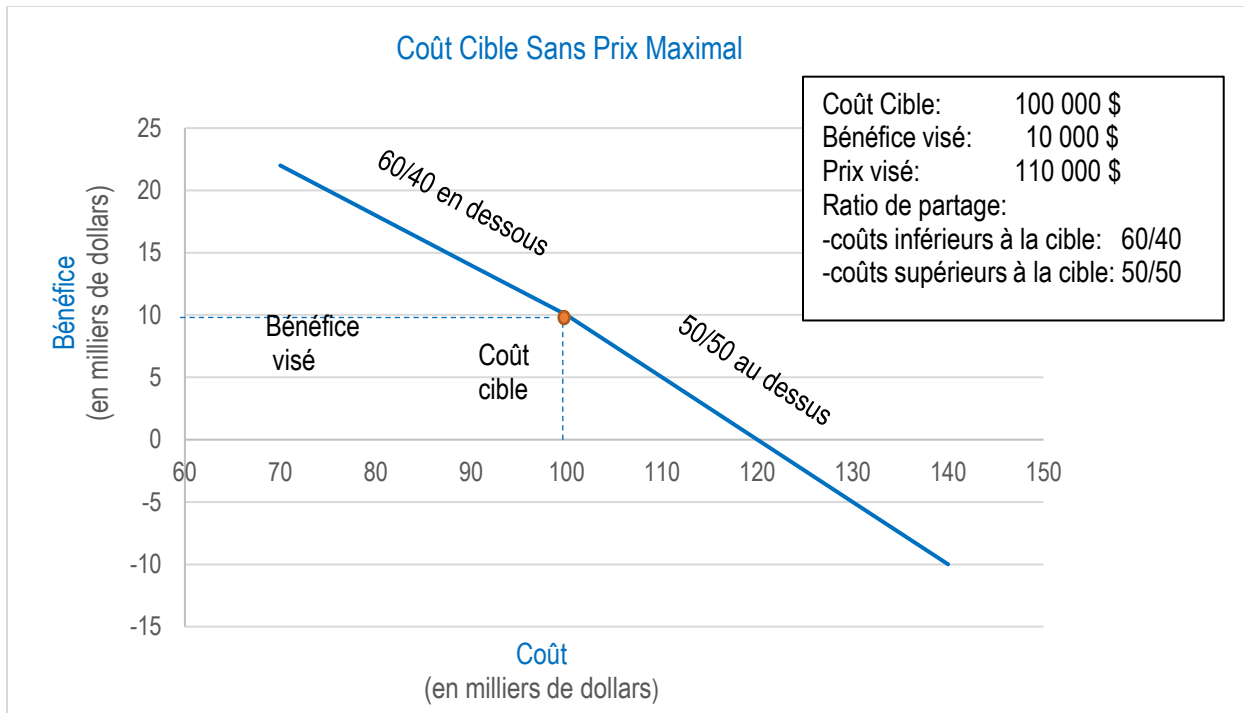
L'incidence d'un coût cible/mesure incitative sans prix maximal peut varier selon la façon dont l'incitatif est payé. Vous trouverez ci-dessous trois exemples différents de l'application de ce coût cible qui montrent le comportement que l'entrepreneur pourrait adopter par la suite.

Les facteurs suivants s'appliquent aux exemples 4.1.3.3.a., 4.1.3.3.b. et 4.1.3.3.c. suivants:

Coût cible	Le coût estimé pour s'acquitter des exigences du contrat s'élève à 100 000 \$
Bénéfice visé	10 % des coûts, soit 10 000 \$
Ratio de partage	Varie d'un exemple à l'autre

#### Exemple 4.1.3.3.a. : Contrat à coût cible/mesure incitative sans prix maximum, entente de partage illimité

Dans cet exemple, un ratio de 60/40 des coûts moins que la cible et un ratio de 50/50 des coûts excédant la cible a été établi. Le montant du bénéfice que l'entrepreneur pourrait réaliser n'est pas limité en cas d'économies de coûts. De même, le coût partagé entre le Canada et l'entrepreneur en cas de coûts excédant la cible n'est pas limité, ce qui donne un prix final inconnu qui pourrait être supérieur au prix prévu au budget. Cependant, le Canada n'engage que 50 % des coûts excédant la cible et profite de 60 % de toutes les économies de coûts.



Exemple 4.1.3.3.a. : Contrat à coût cible/mesure incitative sans prix maximum, entente de partage illimité (suite)

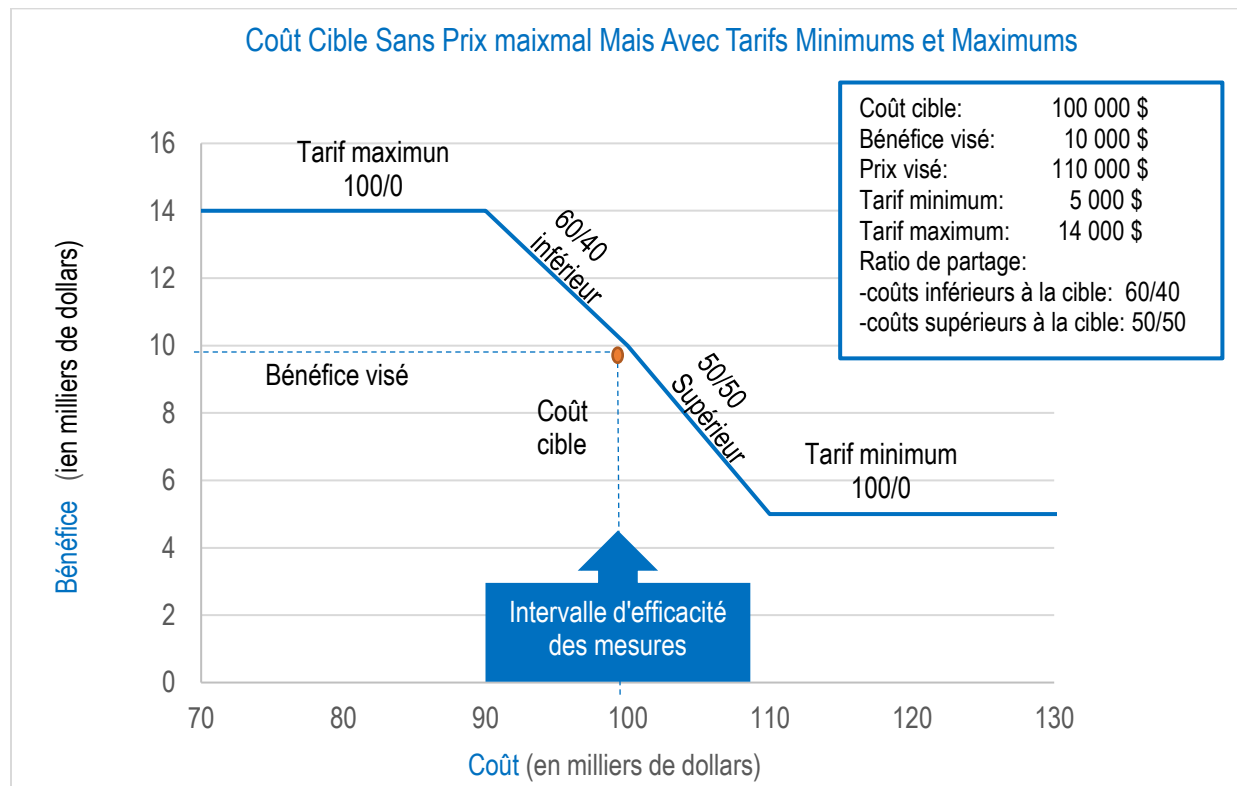
	Coût Cible	Coût réel	Formule de partage [% * (Coût cible – Coût réel)]	Bénéfice visé	Bénéfice ou perte contractuelle (Formule de partage + Bénéfice visé) (Bénéfice   perte)/ Coût réel = %	Prix final payé (Coût réel + bénéfice ou perte contractuelle)
1	100 000 \$	80 000 \$	$40\% * (100\,000\$ - 80\,000\$)$ = 8 000\$	10 000 \$	18 000 \$ 22.5%	98 000 \$
2	100 000 \$	90 000 \$	$40\% * (100\,000\$ - 90\,000\$)$ = 4 000\$	10 000 \$	14 000 \$ 15.6%	104 000 \$
3	100 000 \$	100 000 \$	$(100\,000\$ - 100\,000\$)$ = 0\$	10 000 \$	10 000 \$ 10%	110 000 \$
4	100 000 \$	110 000 \$	$50\% * (100\,000\$ - 110\,000\$)$ = (5 000\$)	10 000 \$	5 000 \$ 4.55%	115 000 \$
5	100 000 \$	120 000 \$	$50\% * (100\,000\$ - 120\,000\$)$ = (10 000\$)	10 000 \$	0 \$ 0%	120 000 \$
6	100 000 \$	140 000 \$	$50\% * (100\,000\$ - 140\,000\$)$ = (20 000\$)	10 000 \$	(10 000 \$) -7.1%	130 000 \$

### Exemple 4.1.3.3.b. : Coût cible/mesure incitative sans prix maximum mais avec tarifs maximums et minimums

Dans cet exemple, il y a une limite maximale imposée au montant du bénéfice que l'entrepreneur pourrait réaliser dans le cas d'économies et un montant minimal de bénéfice imposé dans le cas de dépassement de la cible. Aucune limite n'est appliquée au montant des coûts réels engagés.

Dans ce cas, la limite maximale de bénéfice est fixée à 14 000 \$ et la limite minimale, à 5 000 \$.

En utilisant les mêmes ratios que ceux indiqués à l'exemple 1, ces limites s'appliqueraient lorsque les coûts réels tomberaient en deçà de 90 000 \$ ou dépasseraient 110 000 \$. Le ratio n'entre en vigueur que dans cette fourchette de coûts réels. Si les coûts réels de l'entrepreneur se situaient entre 90 000 \$ et la cible de coût de 100 000 \$, l'entrepreneur doit partager les économies avec le Canada dans une proportion de 60/40. De même, si les coûts réels étaient supérieurs à la cible de coût, mais inférieurs à 110 000 \$, les coûts dépassant la cible sont répartis également entre les deux parties (50/50). Toutefois, si les coûts réels sont supérieurs à 110 000 \$ ou inférieurs à 90 000 \$, l'entrepreneur est admissible à recevoir soit 5 000 \$ ou 14 000 \$ de bénéfice. Autrement dit, tous les coûts dépassant la cible ou les économies supérieures à 10 000 \$ appartiennent au Canada.



Exemple 4.1.3.3.b. : Coût cible/mesure incitative sans prix maximum mais avec tarifs maximums et minimums (suite)

	Coût cible	Coût réel	Formule de partage [% * (Coût cible-coût réel)]	Bénéfice visé	Bénéfice ou perte contractuelle (Formule de partage + Bénéfice visé) (Bénéfice/ perte) / coûts réels = %	Prix final payé (Coût réel + bénéfice ou perte contractuelle)
1	100 000 \$	80 000 \$	$(100\ 000\$ - 80\ 000\$)$ = 20 000\$ > <u>Tarif maximum</u> 14 000\$	10 000 \$	14 000 \$ 17.5%	94 000 \$
2	100 000 \$	90 000 \$	$40\% * (100\ 000\$ - 90\ 000\$)$ = 4 000\$	10 000 \$	14 000 \$ 15.6%	104 000 \$
3	100 000 \$	100 000 \$	$(100\ 000\$ - 100\ 000\$)$ = 0\$	10 000 \$	10 000 \$ 10%	110 000 \$
4	100 000 \$	110 000 \$	$50\% * (100\ 000\$ - 110\ 000\$)$ = (5 000\$)	10 000 \$	5 000 \$ 4.55%	115 000 \$
5	100 000 \$	140 000 \$	$(100\ 000\$ - 140\ 000\$)$ = (40 000\$) < <u>Tarif minimum</u> 5 000\$	10 000 \$	5 000 \$ 3.6%	145 000 \$

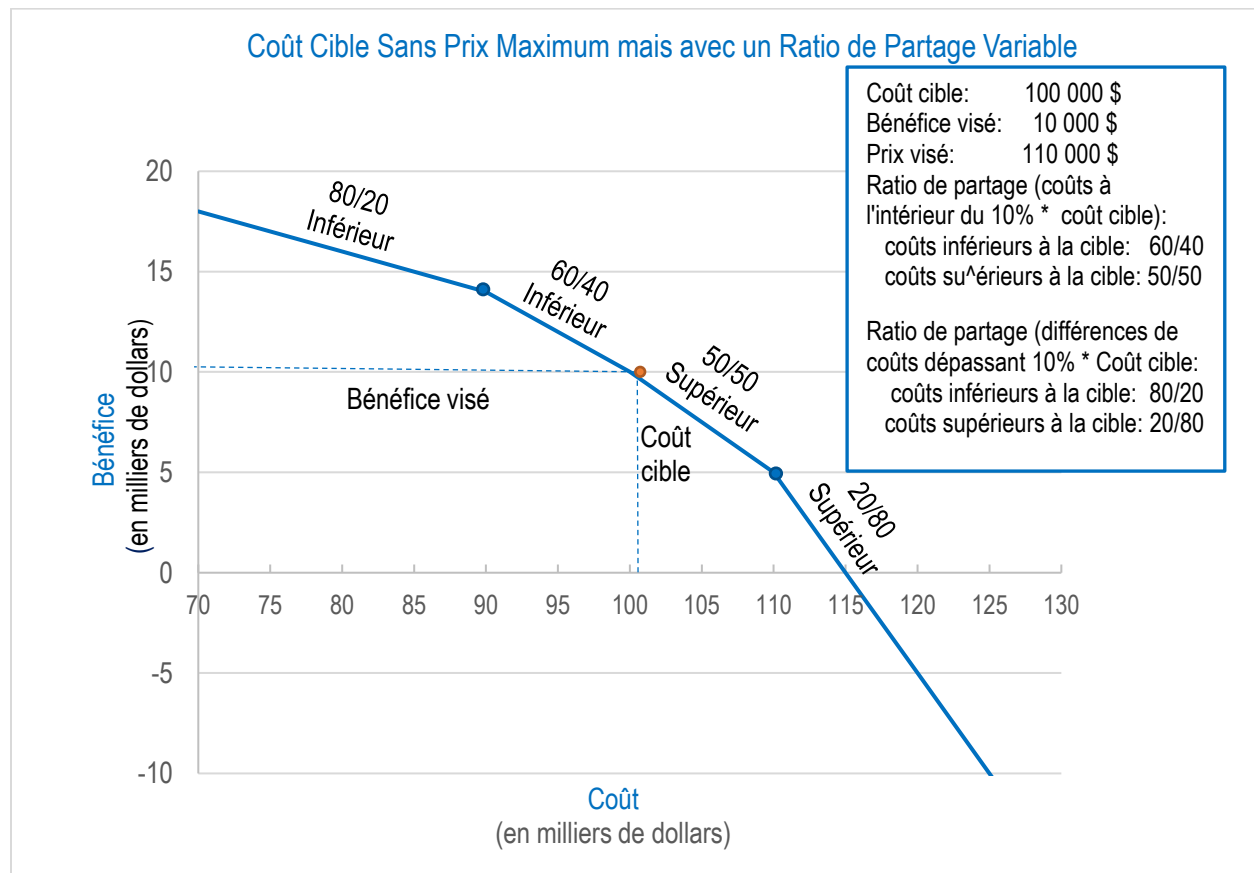
Comme une limite est imposée au bénéfice maximum et minimum, cette mesure incitative est efficace seulement lorsque les coûts réels engagés ne sortent pas de la plage des coûts dans laquelle le bénéfice potentiel de l'entrepreneur varie. En d'autres termes, l'entrepreneur pourrait être disposé à contrôler les coûts jusqu'au point où le bénéfice possible cesse d'augmenter parallèlement à la hausse des économies de coûts.

Pour le Canada, ce type de contrat pourrait être plus coûteux que celui qui est illustré dans l'exemple 4.1.3.3.a., car le Canada assume la totalité des risques associés aux coûts excédant la cible au point des bénéfices minimums.

### Exemple 4.1.3.3.c.: Coût cible/mesure incitative sans prix maximum mais avec un ratio de partage variable

Une variation finale est lorsqu'il n'y a pas de bénéfice maximum or minimum établi mais, plutôt, des points où les ratios de partage peuvent changer.

Dans cet exemple, les ratios de partage initiaux sont toujours raisonnables lorsque le coût réel se situe dans une fourchette de 10 % du coût cible, c'est-à-dire entre 90 000 \$ et 110 000 \$. Lorsque les coûts réels sont inférieurs à 10 % du coût cible (soit inférieurs à 90 000 \$), un autre ratio, en l'occurrence 80/20, est appliqué. De même, lorsque les coûts réels dépassent 10 % du coût cible (soit supérieurs à 110 000 \$), un ratio de 20/80 s'applique. Le graphique suivant illustre la situation décrite.





Exemple 4.1.3.3.c.: Coût cible sans prix maximum mais avec un ratio de partage variable (suite)

	Coût Cible	Coût Réel	Formule de partage [% * (Coût Cible - Coût Réel)]	Tarif forfaitaire	Bénéfice ou Perte de l'entrepreneur (Formule de partage + Coût Cible) (Bénéfice)/ Coût Réel = %	Prix f Final Payé (Coût Réel + Bénéfice ou Perte Contractuelle)
1	100 000 \$	80 000 \$	(100 000\$ - 80 000\$) = 20 000\$; <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 000\$ &lt; 10% (60/40)</li> <li>• 10 000\$ &gt; 10% (80/20)</li> </ul> (40% * 10 000\$) + (20% * 10 000\$) = 6 000\$	10 000 \$	16 000 \$ 20%	96 000 \$
2	100 000 \$	90 000 \$	40% * (100 000\$-90 000\$) = 4 000\$	10 000 \$	14 000 \$ 15.6%	104 000 \$
3	100 000 \$	100 000 \$	(100 000\$-100 000\$) = 0\$	10 000 \$	10 000 \$ 10%	110 000 \$
4	100 000 \$	110 000 \$	50% * (100 000\$-110 000\$) = (5 000\$)	10 000 \$	5 000 \$ 4.55%	115 000 \$
5	100 000 \$	140 000 \$	(100 000\$ - 140 000\$) = (40 000\$) <ul style="list-style-type: none"> <li>• (10 000\$) &lt; 10% (50/50)</li> <li>• (30 000\$) &gt; 10% (20/80)</li> </ul> (50% * \$10 000\$) + (80% * 30 000\$) = (29 000\$)	10 000 \$	(19 000 \$) -13.6%	121 000 \$

L'entrepreneur est plus encouragé à ne pas dépasser le coût au-delà d'un certain pourcentage du coût cible dans cette situation que dans la situation décrite dans l'exemple 4.1.3.3.a., car l'entrepreneur assume un plus grand pourcentage des coûts si l'écart des coûts est supérieur à un pourcentage préétabli du coût cible.

## Coût cible/mesure incitative avec prix maximal

### Quand l'utiliser

- Lorsqu'il est possible d'établir un coût cible ferme, un bénéfice visé et une formule de partage, ainsi qu'un prix maximal et une limite de partage des coûts qui incitent suffisamment l'entrepreneur à assumer une proportion appropriée du risque.
- Lorsqu'on dispose de renseignements adéquats sur les exigences et les coûts au moment de l'élaboration de la base de paiement.
- Lorsque le Canada souhaite partager les gains d'efficacité attendus dans le cadre d'un contrat.
- En ce qui concerne un nouveau programme, bien ou service, lorsque les besoins du Canada sont clairement compris.
- En l'absence de tout procédé technique important non résolu ou problème de conception important qui entraîneraient le remaniement des exigences.
- Lorsque des entrepreneurs qualifiés possèdent la capacité financière nécessaire pour absorber les coûts imprévus qui excèdent le prix maximum tout en restant en mesure de livrer le produit.

### Facteurs à prendre en considération

Risques	Avantages
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un risque considérable est imposé à l'entrepreneur concernant la livraison finale, sans égard aux coûts excédant la cible. Par conséquent, il faut établir un rapport de partage du bénéfice raisonnable.</li><li>• Les objectifs de rendement autres que le coût (p. ex., ceux qui sont liés à la qualité ou au calendrier) peuvent être compromis ou négligés si l'on met uniquement l'accent sur le coût.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Canada est en mesure de participer aux gains d'efficacité.</li><li>• Le Canada limite le risque en cas de coûts excédant la cible au-delà du prix maximum. Une fois le prix maximal et la limite de partage des coûts atteints, l'entrepreneur porte le risque de tous coûts additionnels.</li></ul>

## Étapes du processus

Étape du processus	Aperçu du processus
Documenter la décision d'utiliser une base de paiement à frais remboursables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois la décision prise d'utiliser une base de paiement à frais remboursables, documenter dans le dossier d'approvisionnement le type le plus approprié pour les besoins et pourquoi.</li> </ul>
Établir le coût cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un coût cible qui est raisonnable, mais ambitieux. Cela signifie que l'entrepreneur doit pouvoir le réaliser, à condition qu'il se concentre sur l'obtention de gains d'efficacité. Il ne sert à rien d'établir des coûts cibles que l'entrepreneur ne peut pas respecter.</li> <li>• Il vaut mieux estimer le coût cible avec prudence que d'établir un coût cible ambitieux.</li> <li>• Il faut établir un coût cible harmonisé avec la <a href="#">section 5.1 (Principes d'établissement de la base de coûts)</a>.</li> <li>• Les stratégies de validation avant l'attribution d'un contrat sont importantes pour s'assurer que les coûts proposés sont acceptables et que les systèmes comptables de l'entrepreneur sont suffisants et fiables en matière de collecte, mesure et présentation des coûts contractuels.</li> </ul>
Établir le bénéfice visé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut établir le bénéfice visé (ou le tarif visé) grâce à la méthode des lignes directrices détaillées à la <a href="#">section 5.2 (Principes relatifs au bénéfice)</a> en utilisant le coût cible comme base de coûts.</li> <li>• L'entrepreneur reçoit un bénéfice pour le récompenser du contrôle des coûts et, de ce fait, le bénéfice visé reflète le niveau de responsabilité à l'égard des coûts assumés par l'entrepreneur.</li> <li>• Le bénéfice visé est le montant du bénéfice à payer sans ajustement si les coûts réels engagés étaient égaux au coût cible.</li> </ul>
Établir la formule de partage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On utilise la formule de partage pour calculer comment répartir les économies et les coûts excédant la cible entre le Canada et l'entrepreneur.</li> <li>• La formule tient compte de deux scénarios :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ lorsque le coût réel est inférieur au coût cible;</li> <li>○ lorsque le coût réel est supérieur au coût cible.</li> </ul> </li> </ul>

Étape du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une part est établie pour l'entrepreneur et le gouvernement pour chacun de ces scénarios. Le ratio peut différer ou non d'un cas à l'autre, selon le niveau de risque accepté par chaque partie.</li> <li>• La formule de partage consiste à soustraire le coût réel du coût cible et à le multiplier par la part de l'entrepreneur pour le scénario qui s'est produit. Ce montant est ensuite ajouté au coût réel et au bénéfice visé, ce qui donne le prix final payé. Des exemples de calculs sont donnés plus loin dans la présente section.</li> <li>• Lorsqu'on établit la formule de partage, il est important de tenir compte de toutes les variantes possibles, de la plus optimiste à la plus pessimiste, y compris tous les risques qui ne sont pas couverts dans le coût cible et le bénéfice visé, l'ambition du coût cible et les changements potentiels tout au long du cycle de vie de l'achat.</li> </ul> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un coût cible plus ambitieux peut prévoir un ratio de partage qui récompense fortement l'entrepreneur pour des coûts inférieurs à la cible (20/80), mais à un ratio égal pour les coûts supérieurs à la cible (50/50) en raison de la probabilité plus élevée de dépasser la cible si elle est audacieuse.</li> <li>• Un coût cible réalisable et moins audacieux se traduirait par un ratio de partage plus équitable pour les coûts inférieurs à la cible (60/40), l'entrepreneur absorbant une plus grande part des coûts qui dépassent la cible (25/75).</li> <li>• Une entente de partage limitée est possible lorsqu'il existe un degré très élevé d'incertitude dans l'établissement du coût cible, comme le décrit l'exemple 4.1.3.3.d. plus loin. Les taux forfaitaires maximal et minimal sont utilisés pour limiter les gains ou les coûts dépassant la cible. Il est à noter que conformément à ces ententes, le gouvernement assume la totalité du risque que les coûts excèdent la cible au seuil minimal du taux forfaitaire.</li> </ul>
Établir le prix maximum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il s'agit du montant maximal que le Canada paiera et attribuera à titre de bénéfice pour le contrat.</li> <li>• Le prix maximum représente la limite de l'obligation du Canada de payer l'entrepreneur pour les travaux visés par le contrat. Ce chiffre devrait être réaliste; il ne faut pas l'établir à un niveau qui n'a pas de sens.</li> <li>• Si l'entente de partage est efficace et l'entrepreneur exécute le contrat de manière efficiente, le prix maximum ne prend pas effet.</li> </ul>

Étape du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat devient un contrat à prix forfaitaire si les coûts augmentent au point que le prix maximum prend effet.</li> </ul>
Incorporer l'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>La base de paiement à frais remboursables avec coût cible/mesure incitative avec prix maximal doit être assortie d'un <u>prix plafond</u> (clause C6000C du Guide des CUA). Consultez la <a href="#">section 4.3 (Prix plafond et limitation des dépenses)</a>.</li> </ul>
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les enjeux qui touchent les prix.</li> </ul>
Valider les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valider les coûts demandés par l'entrepreneur soit à la fin du contrat ou périodiquement, par exemple annuellement dans le cas de contrats pluriannuels.</li> <li>Pour plus d'informations sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4, Élaboration d'une stratégie de validation</a>.</li> </ul>
Documentation, justification et autorisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'applicable, tout au long du processus, s'assurer que toutes les décisions sont documentées de façon appropriée, qu'elles sont justifiées et autorisées.</li> <li>Le coût cible, le bénéfice visé, la formule de partage, le prix maximum et le plan de validation doivent être documentés et intégrés au contrat.</li> <li>S'assurer que le détail des coûts acceptables, selon leur nature et montant, est explicitement inclut au contrat et documenté au dossier d'approvisionnement, ainsi que l'orientation indiquant la façon dont le prix sera géré tout au long de la durée du contrat.</li> <li>Voir la <a href="#">section 3.3 (Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix)</a> pour obtenir de plus amples renseignements.</li> </ul>

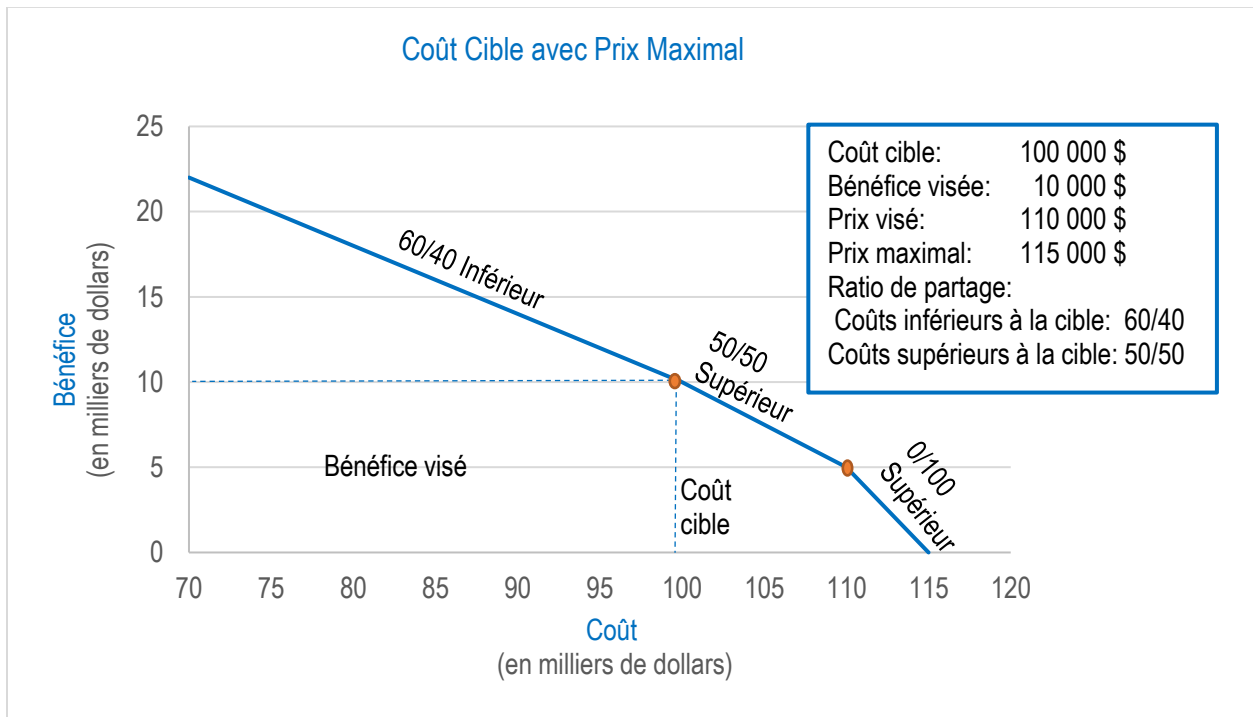
### Exemple 4.1.3.3.d.

L'exemple suivant montre le fonctionnement du coût cible avec prix maximal.

#### Facteurs de l'exemple

Coût cible	Le coût estimé pour s'acquitter des exigences du contrat s'élève à 100 000 \$
Bénéfice visé	10 % du coût cible soit 10 000 \$
Prix maximal	115 000 \$
Ratio de partage	Coûts en excès de la cible à partager 50/50 Coûts inférieurs à la cible à partager 60/40

Le graphique ci-dessous illustre cette situation.



Exemple 4.1.3.3.d. (suite)

	Coût Cible	Coût Réel	Formule de partage [% * (Coût Cible – Coût Réel)]	Prix Obtenu Avant le Prix Maximal [%*(Coût Cible – Coûts Réels)]+Coûts Réels + Bénéfice Visé	Prix Final Payé Le moindre entre Prix Obtenu et le Prix Maximal (115 000 \$)	Bénéfice ou Perte de l'entrepreneur Prix final payé – Coûts réels Bénéfice/ (Perte)/Coûts Réels = %
1	100 000\$	80 000\$	40% * (100 000-80 000) = 8 000\$	8 000+80 000+10 000 = 98 000\$	98 000 \$	18 000 \$ 22.5%
2	100 000\$	90 000\$	40% * (100 000-90 000) = 4 000\$	4 000+90 000+10 000 =104 000\$	104 000 \$	14 000 \$ 15.6%
3	100 000\$	100 000\$	(100 000-100 000) =0\$	0+100 000+10 000 =110 000\$	110 000 \$	10 000 \$ 10%
4	100 000\$	110 000\$	50% * (100 000-110 000)=(5 000\$)	(5 000)+110 000+10 000 =115 000\$	115 000 \$	5 000 \$ 4.55%
5	100 000\$	111 000\$	50% * (100 000 - 111 000) = (5 500\$)	(5 500)+111 000+10 000 =115 500\$	115 000 \$	4 000 \$ 3.6%
6	100 000\$	112 000\$	50% * (100 000 - 112 000) = (6 000\$)	(6 000)+112 000+10 000 =116 000\$	115 000 \$	3 000 \$ 2.7%
7	100 000\$	140 000\$	50% * (100 000 - 140 000) = (20 000\$)	(20 000)+140 000+10 000 =130 000\$	115 000 \$	(25 000 \$) (-17.9%)

#### 4.1.3.4 FRAIS REMBOURSABLES AVEC TARIF FONDÉ SUR LES COÛTS RÉELS

##### Remarque

Cette base de paiement n'est pas recommandée, car elle permet peu ou pas de contrôle sur les coûts de l'entrepreneur et en fait, encourage ce dernier à augmenter les coûts afin d'augmenter les bénéfices.

##### Définition

Le contrat à frais remboursables avec tarif fondé sur les coûts réels, prévoit seulement le paiement à l'entrepreneur des coûts réels engagés dans l'exécution des travaux prescrits dans le contrat, plus le pourcentage fixe de ces coûts réels comme tarif. Le montant réel des coûts encourus pour l'exécution des travaux pourraient faire l'objet d'une vérification par le gouvernement. Le montant versé est calculé selon un tarif fondé sur les coûts réels engagés. Reportez-vous à la clause [C0205C](#) du Guide des CCUA.

##### Quand l'utiliser

Il faut réserver cette base de paiement aux circonstances qui ne permettent pas l'utilisation d'une autre base de paiement.

##### Facteurs à prendre en considération

- L'application de cette base de paiement résulte en un bénéfice plus élevé à mesure que les coûts augmentent, ce qui n'offre aucune incitation au contrôle des coûts.
- Il faut examiner l'applicabilité de mesures incitatives, [section 4.4](#), avant d'avoir recours à cette base de paiement.
- Les prix plafonds ne s'appliquent pas lorsque l'on utilise cette base de paiement.

##### Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Consigner la décision d'utiliser la base de paiement à frais remboursables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consigner la décision d'utiliser une base de paiement à frais remboursables dans le dossier d'approvisionnement et indiquer le type qui convient le mieux et le motif de sélection.</li></ul>



Étapes du processus	Aperçu du processus
Établir la base de coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour établir la base de coûts, voir la <a href="#">section 5.1</a>, (<a href="#">Principes d'établissement de la base de coûts</a>).</li> <li>• Des stratégies de validation doivent être appliquées sans délai pour que les coûts soient acceptables et que les systèmes de comptabilité de l'entrepreneur soient fiables.</li> <li>• Dans le cas d'un contrat concurrentiel, la base de coûts peut également être influencée par les coûts inclus dans les soumissions initiales pourvu qu'ils respectent les critères d'acceptabilité de la norme canadienne d'établissement de coûts.</li> </ul>
Déterminer le tarif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la partie de la base de paiement relative au tarif, établissez le pourcentage qui serait appliqué aux coûts réels encourus, conformément aux <a href="#">Principes des coûts contractuels 1031-2</a> et (ou) aux dispositions de l'<a href="#">Annexe 2 (Norme d'établissement des coûts)</a>.</li> <li>• Pour le calcul d'un taux de bénéfice voir la <a href="#">section 5.2 (Principes relatifs au bénéfice)</a>.</li> </ul>
Envisager l'utilisation de mesures incitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisagez l'utilisation de mesures telles que les primes pour harmoniser les objectifs des deux parties et optimiser les ressources dépensées.</li> <li>• Un incitatif de contrôle des coûts serait bénéfique dans la mesure du possible.</li> </ul>
Incorporer le mode d'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prix plafonds ne sont pas applicables lors de l'utilisation de cette base de paiement.</li> <li>• Dans un contrat ou une partie d'un contrat qui comporte ce type de base de paiement, la clause <a href="#">C6001C</a> du Guide des CCUA visant à limiter les dépenses doit être intégrée au contrat. Consultez la <a href="#">section 4.3 (Prix plafond et limitation des dépenses)</a>.</li> </ul>
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôlez, réviser et évaluez la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les problèmes qui touchent les prix.</li> </ul>

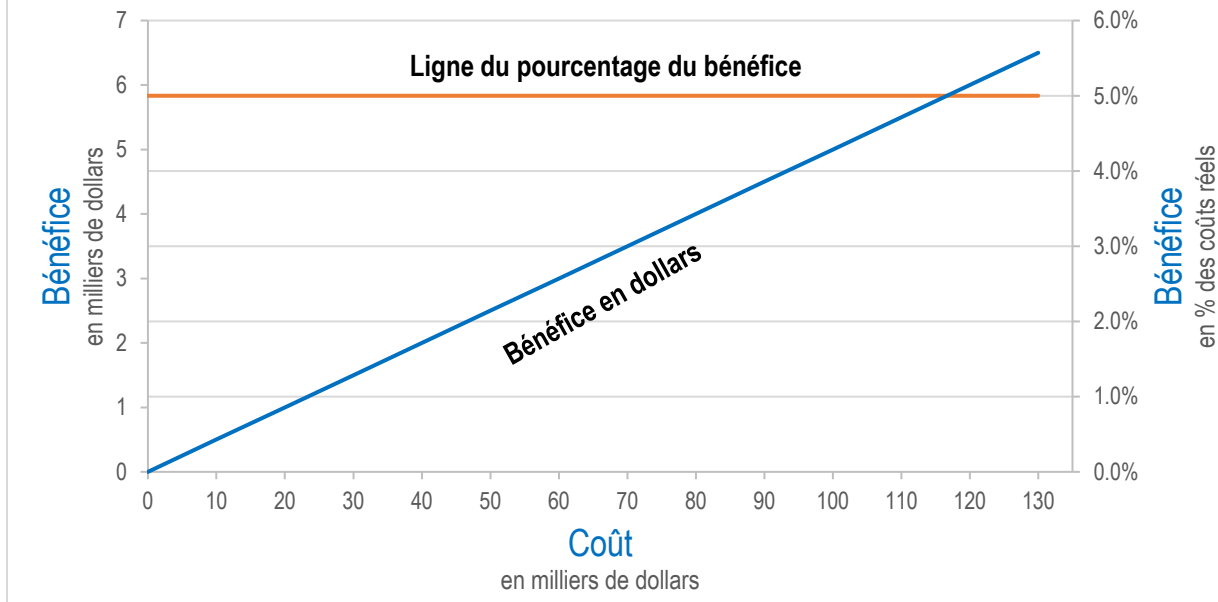
Étapes du processus	Aperçu du processus
Valider les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez les coûts réclamés par l'entrepreneur à la fin du contrat ou périodiquement, par exemple chaque année dans le cas de contrats pluriannuels.</li> <li>• Pour plus d'informations sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4 (Élaboration d'une stratégie de validation)</a>.</li> </ul>
Consigner, justifier et autoriser les décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a lieu, tout au long de ce processus, s'assurer de bien documenter, justifier et autoriser toutes vos décisions.</li> <li>• S'assurer d'indiquer explicitement la ventilation détaillée des coûts acceptables compte tenu de leur nature et de leur montant dans le contrat et à consigner le tout dans le dossier d'approvisionnement, en compagnie des directives de gestion du prix pendant le contrat.</li> </ul>

#### Exemple 4.1.3.4.a. : Frais remboursables avec tarif fondé sur les coûts réels

Dans un contrat de recherche, il n'est pas possible d'estimer les coûts de manière fiable à l'étape précontractuelle. Cependant, le niveau de bénéfice que l'entrepreneur pourrait enregistrer a été négocié à 5 % des coûts réels engagés. Selon cette entente, l'entrepreneur se verra rembourser tous les coûts admissibles engagés, plus un bénéfice de 5 % de ces coûts.

Par exemple, si les coûts réels de l'entrepreneur s'élèvent à 100 000 \$, le paiement total versé à l'entrepreneur sera de 100 000 \$ + 5% (ou 5 000 \$) pour un total de 105 000 \$. Même si le montant absolu du bénéfice varie en fonction des fluctuations des coûts réels, le pourcentage de bénéfice reste toujours constant. Le graphique suivant montre la relation entre le bénéfice et les coûts réels.

### Contrat à frais remboursables avec tarif fondé sur les coûts réels



---

## 4.1.4 BASE DE PAIEMENT À PRIX PROVISOIRE

### Définition

Dans une base de paiement à prix provisoire, le contrat commence par une base de paiement à frais remboursables, pendant la phase pour laquelle les exigences et les coûts du contrat sont incertains ou ne peuvent pas être estimés, assortie d'un prix plafond clairement défini ou d'une limitation des dépenses.

On utilise une base de paiement à prix provisoire lorsqu'on prévoit passer d'une base de paiement à frais remboursables à une base de paiement à prix forfaitaire, car le degré de certitude à l'égard des exigences du contrat ira croissant au fil du temps, ce qui diminue les risques pour le Canada pendant la durée restante du contrat. Le prix provisoire donne aux agents de négociation des contrats la possibilité de réduire les risques pour le Canada au moment où ils sont en mesure de mieux analyser et évaluer la légitimité ainsi que le caractère raisonnable et attribuable des coûts.

Le prix provisoire nécessite l'établissement d'un jalon pertinent quant au niveau d'incertitude du besoin. En général, ce jalon est lié à la réalisation d'un certain pourcentage des travaux du contrat ou l'atteinte d'indicateurs critiques sur la performance à l'intérieur du contrat lorsque les coûts sont plus certains et plus stables. Ceci prédéterminerait quand la partie à frais remboursables est complétée et que la base de paiement peut être transformée en un prix forfaitaire. Ceci doit être détaillé clairement dans le contrat.

La validation du prix est déclenchée par la présentation, par l'entrepreneur, d'une déclaration du pourcentage des travaux achevés qui correspond au jalon. Cette déclaration doit comprendre un état des coûts préparé par l'entrepreneur (Référez-vous au Guides des CUA, clause [C0300C](#)). Il convient de valider les coûts avant de modifier officiellement la base de paiement à prix forfaitaire.

Les entrepreneurs doivent coopérer en temps opportun avec les auditeurs et fournir toutes les données probantes à l'appui nécessaire, comme les renseignements financiers, comme et quand les auditeurs les demandent, le cas échéant. L'état de tous les coûts engagés doit être suffisant pour communiquer le coût unitaire et les tendances des coûts concernant les biens ou les services fournis relativement au contrat, ainsi que l'inventaire des travaux en cours et des stocks en main de fournitures non livrées du contrat. L'analyse comparative selon les données du marché ou les données historiques sur les coûts, ainsi que le calcul du bénéfice, est également incluse dans le processus de validation du prix. Il est fortement recommandé de faire appel à l'expertise du Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement pour valider le prix.

#### Rappel important

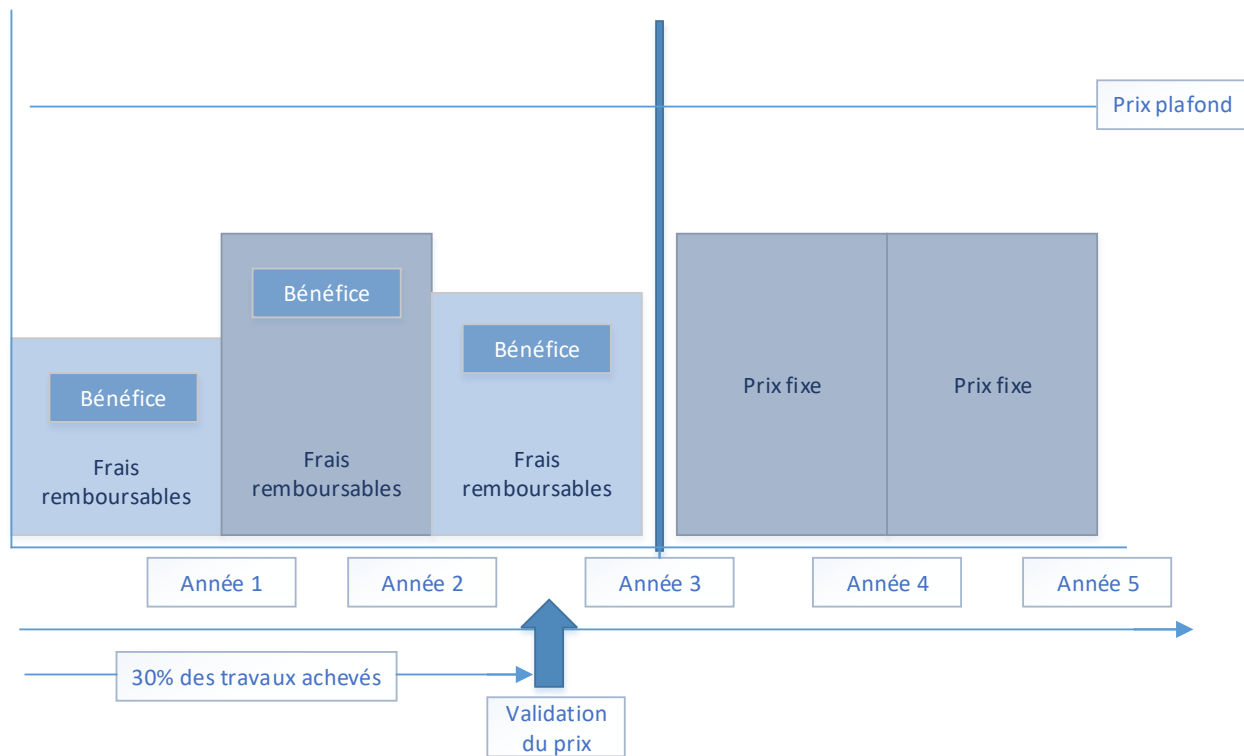
- Le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA) de SPAC offre des conseils d'expert et un soutien afin de faciliter la validation du prix.
- Les conseillers en prix et en certification devraient être consultés au début du processus.
- Veuillez consulter l'[annexe 3](#) pour les coordonnées

Une fois que le jalon est atteint et les coûts deviennent plus certains et plus stables, le Canada et l'entrepreneur négocient un prix forfaitaire pour le reste du contrat en fonction des modalités du contrat initial. On doit inclure un niveau de bénéfice approprié dans ce prix forfaitaire. Lorsque les deux parties ont convenu

d'un prix forfaitaire attribuable, bien fondé et raisonnable, on modifie officiellement le contrat initial et on apporte les changements nécessaires à ses clauses et modalités.

La [figure 4.1.4.a.](#) ci-dessous offre une représentation visuelle de l'enchaînement de ces éléments dans un contrat à prix provisoire.

Figure 4.1.4.a. : Fonctionnement du prix provisoire : représentation visuelle



#### Quand faut-il envisager une base de paiement avec un prix provisoire?

- Habituellement, les prix provisoires sont utilisés dans les contrats à long terme (cinq [5] ans ou plus), dans les cas où il n'est pas possible de fixer le prix en raison de l'incertitude ou lorsqu'il est impossible d'établir des estimations ou des objectifs raisonnables quant aux exigences et aux coûts du contrat.
- Le prix provisoire est un moyen pour les agents de négociation des contrats de profiter des avantages d'un prix forfaitaire, comme les économies de coûts, le transfert du risque à l'entrepreneur et la réduction du fardeau administratif qui existaient pendant la période où le contrat comportait une base de paiement à frais remboursables. Une analyse coûts-avantages pourrait mettre au jour tout l'intérêt que présentent les prix provisoires.

## Quand faut-il éviter d'utiliser un prix provisoire?

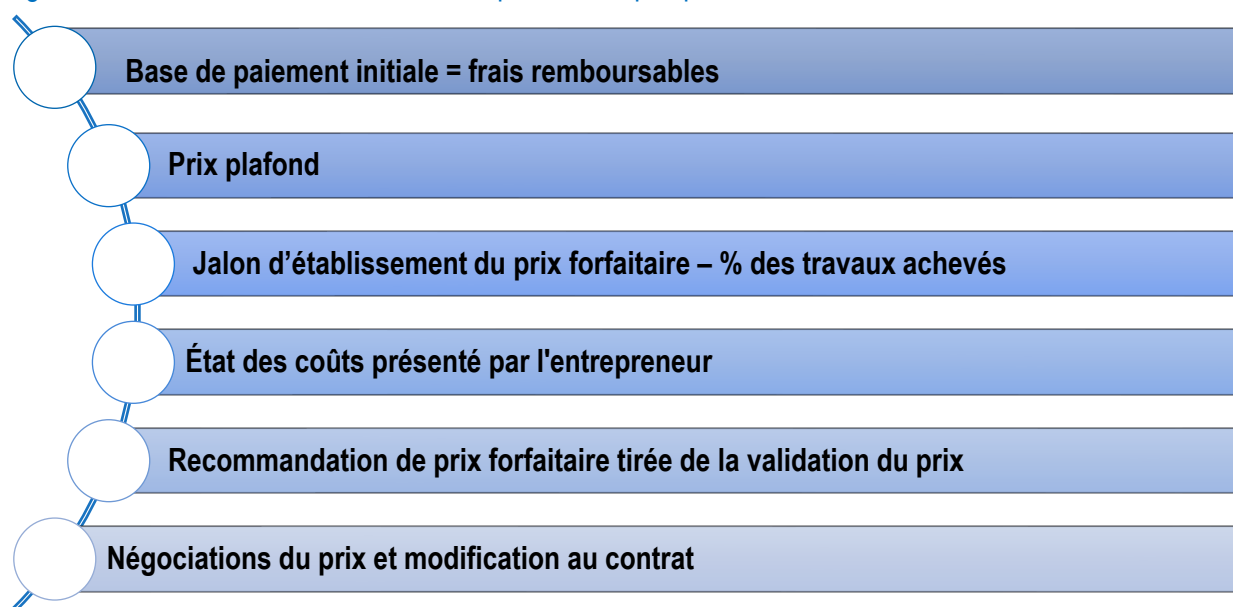
- Il faut éviter d'utiliser une base de paiement à prix provisoire :
  - Lorsqu'il y a un risque important que le Canada n'obtienne pas le degré de collaboration et de coopération du fournisseur requis pour que soient respectées les modalités contractuelles de cette base de paiement. Par exemple, lorsqu'il devient difficile de proposer ou de préparer la transition ou pendant les négociations pour passer d'une base de paiement à frais remboursables à une base de paiement à prix forfaitaire dans le contrat;
  - Si les exigences et les coûts du contrat sont stables ou certains. Dans cette situation, la base de paiement à prix forfaitaire est le choix le plus approprié;
  - Lorsque les exigences et les coûts du contrat resteront probablement instables ou incertains. Dans ce cas, la base de paiement à frais remboursables est probablement l'option la plus appropriée.

## Facteurs à prendre en considération

- Le prix provisoire peut augmenter le fardeau administratif (temps, ressources et coûts) en raison de la nécessité d'évaluer, de valider et de fixer le prix au cours du contrat. C'est pourquoi il est important d'envisager le recours à une analyse coût-avantages (p. ex., une analyse des options) au début du processus d'approvisionnement, afin de s'assurer que cette base de paiement convient le mieux au besoin.
- La partie à frais remboursables du contrat comprend une exposition aux risques similaire et découle sur une prime de bénéfice inférieure, car le Canada assume le risque des variations de coûts. De même, la partie à prix forfaitaire du contrat comprend une exposition aux risques similaire et découle sur une prime de bénéfice supérieure, car l'entrepreneur assume le risque des variations de coûts. Voir la [section 4.1 Base de paiement](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur chaque base de paiement.
- Il y a un risque pour le Canada que la portion à frais remboursable du contrat soit entachée d'inefficacité si l'entrepreneur n'est pas encouragé à contrôler les coûts. L'entrepreneur peut surestimer les coûts pour être en mesure d'établir un prix supérieur plus tard dans le contrat. Pour atténuer ce risque, les agents de négociation des contrats devraient envisager l'utilisation de primes et veiller à ce qu'il y ait un exercice de validation du prix avant de fixer ce dernier. On pourrait, par exemple, effectuer une vérification de prix avec examen des coûts réels et des bénéfices ou des exercices d'analyse comparative, comme l'analyse des coûts théoriques.

La [figure 4.1.4.b](#) ci-dessous récapitule les principaux éléments de la base de paiement à prix provisoire.

Figure 4.1.4.b. : Processus sur la base de paiement à prix provisoire



#### Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Consigner la décision d'utiliser les prix provisoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étant donné que les prix provisoires peuvent augmenter le fardeau administratif (temps, ressources et coûts) en raison de la nécessité de déterminer un prix forfaitaire à mi-parcours du contrat, envisager pour cette stratégie une analyse coûts-avantages au début du processus d'approvisionnement et consigner la décision dans le dossier d'approvisionnement en expliquant comment cette base de paiement est celle qui convient le mieux.</li> </ul>
Déterminer la base de paiement initiale à utiliser pour le prix du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer la base de paiement à frais remboursables appropriée à utiliser pour la partie initiale du contrat correspondant aux jalons du contrat.</li> <li>Envisager d'utiliser la <a href="#">Déclaration des pratiques de comptabilité analytique</a> afin que les deux parties connaissent bien les pratiques de comptabilité à appliquer pour déterminer les coûts.</li> <li>Les stratégies de validation avant l'attribution du contrat sont importantes afin de s'assurer que les coûts proposés soient acceptables et que les systèmes de comptabilité de l'entrepreneur soient suffisants et fiables pour enregistrer, mesurer et présenter les coûts du contrat.</li> <li>Voir la <a href="#">section 4.1.3 (Frais remboursables)</a>, pour en savoir plus, notamment les étapes du processus.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
Fixer le prix plafond ou la limitation des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer une limitation des dépenses ou un prix plafond clair dans le contrat et s'assurer qu'elle ou il soit respecté(e). Voir la <a href="#">section 4.3 (Prix plafond et la limitation des dépenses)</a>.</li> </ul>
Définir un jalon en fonction du niveau d'incertitude du besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jalon : Les prix provisoires exigent qu'un jalon soit fixé dans le contrat afin de déterminer quand la partie des coûts remboursables du contrat se termine et à partir de quand le prix des travaux restants devient fixe. C'est habituellement un pourcentage d'achèvement des travaux ou l'atteinte d'étapes importantes dans l'exécution du contrat.</li> <li>• Déterminer le pourcentage auquel l'entrepreneur déclarera que la partie remboursable des travaux est terminée, moment où il faut opérer une validation du prix pour arrêter la portion restante à prix forfaitaire.</li> <li>• Consigner clairement le jalon dans le contrat et donnez les raisons de votre choix dans le dossier d'approvisionnement.</li> <li>• Voici quelques suggestions de lignes directrices pour l'établissement de cette étape clé du contrat : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le jalon devrait généralement être établi à un point situé entre <b><u>30% et 70 %</u></b> d'achèvement des travaux;</li> <li>○ les décisions concernant le pourcentage d'achèvement des travaux dépendront de la nature du besoin;</li> <li>○ par exemple, lorsque la nature du besoin est telle qu'on peut estimer les coûts dès le début du projet, le jalon de 30 % des travaux achevés pourrait être le seuil à partir duquel les prix seront forfaitaires. Ce sera souvent le cas des contrats de création de nouveau matériel, où 10 % des coûts sont liés à la conception et les 20 % suivants, aux coûts de production, qui sont prévisibles. Dans cet exemple, les coûts restants peuvent être facilement estimés</li> </ul> </li> </ul>
Négocier la transition de la portion à frais remboursables à la portion à prix forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que les modalités de négociation de la transition de la portion à frais remboursables à la portion à prix forfaitaire soient intégrées à la demande de soumissions et au contrat original.</li> <li>• Les modalités doivent comprendre au moins : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les responsabilités du Canada et de l'entrepreneur (soumission des coûts, validation des prix et détermination de la composante à prix forfaitaire);</li> </ul> </li> </ul>



Étapes du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ les échéanciers, par exemple une période de négociation de 60 jours;</li> <li>○ les mesures correctives.</li> </ul>
Soumission des coûts par l'entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il s'agit d'une déclaration de l'entrepreneur selon laquelle la partie à frais remboursables des travaux a été achevée; elle contient une soumission de coûts préparée par l'entrepreneur relativement au reste des travaux prévus au contrat qui seront exécutés à un prix forfaitaire.</li> <li>• Soumission des coûts : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il <u>incombe à l'entrepreneur de déclarer le moment où le jalon est atteint</u> et ensuite de <u>présenter une soumission des coûts</u>.</li> <li>○ Les entrepreneurs sont tenus de collaborer pleinement et dans les délais avec le Canada en fournissant les documents nécessaires qui étayent les coûts proposés, pour établir la portion à prix forfaitaire du contrat.</li> <li>○ <u>Soumission des coûts</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ventilation de tous les coûts engagés doit être fournie.</li> <li>• Les données doivent être suffisamment étoffées de manière à ce qu'on puisse en déduire le coût unitaire et les tendances des coûts pour les biens et les services fournis dans le contrat, ainsi que la liste des travaux en cours et des fournitures contractuelles qui n'ont pas encore été livrées (estimation dans la mesure nécessaire).</li> <li>• Les données doivent être exactes et fiables.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Les agents de négociation des contrats doivent surveiller l'avancement des travaux pour que l'entrepreneur présente sa déclaration du pourcentage des travaux achevés et soumette ses coûts au bon moment.</li> <li>• Les prix provisoires sont très complexes : il faut faire appel au jugement d'un professionnel pour l'acceptation et la validation des coûts. Le calcul dépend des systèmes de comptabilité de l'entrepreneur et de ses contrôles internes. Les agents de négociation des contrats sont <u>encouragés</u> à demander des conseils et de l'aide au Secteur des services de soutien en matière</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
	<p>d'approvisionnement pour déterminer le prix et vérifier l'exactitude et la fiabilité des factures de l'entrepreneur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les agents de négociation des contrats doivent également prévoir le moment où le jalon de remboursement des coûts sera atteint et transmettre ce moment au Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement afin que ce dernier puisse fournir le support pour la validation des coûts et faciliter la réalisation, en temps opportun, de la fixation du prix pour le reste du contrat et ainsi de limiter les retards dans la suite des travaux prévus au contrat.</li> </ul>
Recommandation d'un prix forfaitaire en fonction de la validation du prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Canada doit valider le caractère raisonnable des coûts et des bénéfices proposés par l'entrepreneur.</li> <li>• Un exercice de validation de prix sera effectué afin de déterminer un prix forfaitaire juste et raisonnable pour le reste du contrat.</li> <li>• L'exercice de validation de prix comprend habituellement un examen des coûts réels engagés pour établir une base à partir de laquelle un prix forfaitaire peut être déterminé. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il est recommandé aux agents de négociation des contrats de demander l'aide du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement lorsqu'ils effectuent un exercice de validation de prix.</li> </ul> </li> <li>• Les coûts peuvent également être validés au moyen d'analyses comparatives (comparaison des coûts aux données du marché ou à des données rétrospectives, par exemple) si l'information est connue.</li> <li>• Un niveau de bénéfice devra être négocié pour le prix forfaitaire. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ce niveau doit être calculé conformément à la <a href="#">section 5.2 (Principes relatifs au bénéfice)</a>. Le groupe consultatif sur les prix du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement offre de l'aide à la négociation d'un bénéfice juste et raisonnable.</li> </ul> </li> <li>• L'information sur les coûts doit être soumise par l'entrepreneur au moment prévu et le Canada doit, de la même façon, effectuer son exercice de validation des prix dans les délais afin d'éviter de trop retarder la conversion de la base de paiement et d'influer inutilement sur l'avancement des travaux prévus au contrat.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
Négociation des prix et recours au processus de règlement des différends, au besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Canada et l'entrepreneur négocieront ensemble un prix forfaitaire pour le reste du contrat en fonction des conditions énoncées dans le contrat initial et de la recommandation sur le prix forfaitaire découlant de l'exercice de validation de prix.</li> <li>• Dans l'éventualité où l'entrepreneur et le Canada ne parviendraient pas à s'entendre sur un prix forfaitaire pour le reste du contrat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les parties peuvent adopter le processus de résolution de différends indiqué dans le contrat. S'il est impossible d'en arriver à une entente, il peut être nécessaire de renégocier le contrat sur une base de paiement à frais remboursables ou de résilier le contrat si la proposition de l'entrepreneur n'est pas tenable;</li> </ul> </li> <li>• il est recommandé aux agents de négociation des contrats de consulter le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement dans cette situation.</li> </ul>
Incorporer la modification pour le nouveau prix au contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après la négociation du prix forfaitaire, le contrat initial sera officiellement modifié de manière à ce que la base de paiement devienne à prix forfaitaire pour le reste du contrat.</li> <li>• La modification doit comprendre une clause mise à jour sur la base de paiement qui indique la base de paiement à frais remboursables pour la partie initiale du contrat, qui est maintenant terminée, et la base de paiement à prix forfaitaire pour le reste.</li> </ul>
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les problèmes qui touchent les prix.</li> </ul>
Valider les prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider les coûts demandés par l'entrepreneur soit à la fin du contrat ou périodiquement, par exemple annuellement dans le cas de contrats pluriannuels.</li> <li>• Pour plus d'informations sur les stratégies de validation, voir la <a href="#">section 3.4 (Élaboration d'une stratégie de validation)</a>.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
Documenter, justifier et autoriser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veillez à bien documenter, justifier et autoriser toutes les décisions tout au long du processus dans le dossier d’approvisionnement, au besoin.</li> <li>• Pour la base de paiement à frais remboursables, s’assurer qu’une ventilation détaillée des coûts acceptables, compte tenu de leur nature et de leur montant, est bien indiquée au contrat et documentée au dossier d’approvisionnement, ainsi que l’orientation indiquant la façon dont le prix sera géré tout au long de la durée du contrat.</li> <li>• Voir la <a href="#">section 3.3 (Documentation et justification des principales décisions relatives à l’établissement des prix)</a> pour obtenir de plus amples renseignements.</li> </ul>

#### Exemple 4.1.4.a. : des prix provisoires

Il faut construire six navires pour le Canada, mais le coût par navire ne peut être raisonnablement estimé au début du contrat. L’entrepreneur hésite donc à s’engager sur un prix forfaitaire. Les prix provisoires permettent de modifier un contrat en cours de route pour établir un prix forfaitaire, une fois que la certitude a augmenté. Dans un premier temps, une base de paiement à frais remboursables est utilisée pour établir le prix.

L’entrepreneur est d’avis qu’une fois que deux navires auront été construits, il pourra raisonnablement estimer ses coûts pour le reste du contrat. Par conséquent, l’achèvement des deux navires représente un jalon critique dans l’exécution des travaux pour la transition de la base de paiement à frais remboursables à une base de paiement à prix forfaitaire.

Une fois que l’entrepreneur a construit les deux premiers navires, il avise le Canada que le jalon a été atteint et soumet ses coûts, avec estimation de ce qu’il lui faudra pour construire les quatre autres navires. La base de coûts se voit donc enrichie de l’expérience acquise lors de la construction des deux premiers navires, compte tenu de l’apprentissage qui a eu lieu et des moyens déterminés pour améliorer la production. La soumission des coûts fournit une base de négociation du prix forfaitaire.

Une fois l’estimation des coûts jugée raisonnable, il y a négociation du bénéfice, conformément à la [section 5.2 \(Principes relatifs au bénéfice\)](#), et le prix forfaitaire total (coûts plus bénéfices) pour les quatre autres navires est établi.

L’agent de négociation des contrats modifie le contrat en fonction de la nouvelle base de paiement.

---

## 4.2 INDEXATIONS DE PRIX ET REDRESSEMENTS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

### Définition

Les indexations de prix et les redressements en devises étrangères sont des outils mis en place pour atténuer certains risques influencés par l'évolution des conditions du marché. Par exemple, un ou plusieurs éléments du coût d'un bien ou d'un service peuvent être soumis à d'importantes fluctuations de prix (hausse et baisse) qui échappent au contrôle du Canada et de l'entrepreneur (p. ex., prix des matières premières, devises étrangères et taux de main-d'œuvre établi dans des négociations collectives).

Dans ces cas, ni le Canada ni l'entrepreneur ne seraient disposés à accepter un prix forfaitaire sur une période prolongée. En conséquence, le prix est fixé ou négocié avec une disposition qui permet de réviser le prix de base fixe dans certains cas.

- Les indexations de prix réduisent le risque important posé par les fluctuations du marché associées aux coûts des intrants de l'entrepreneur pour un produit particulier (risque lié aux matières premières).
- Les redressements en devises étrangères réduisent le risque important posé par les fluctuations des devises pour une source d'approvisionnement située à l'étranger (risque de change).

### Comment les utiliser

- Lorsqu'il n'est pas possible, pour le Canada et l'entrepreneur, de faire une estimation réaliste des coûts futurs de matériaux, de main-d'œuvre ou des frais généraux, et que les variations potentielles de ces coûts pourraient être importantes.
- Avec une base de paiement à prix forfaitaire ou à taux horaire/unitaire forfaitaire dans des situations concurrentielles et non concurrentielles. Les ajustements du prix forfaitaire ou du taux horaire/unitaire forfaitaire ne sont autorisés que si une telle éventualité est prévue au contrat. Veuillez consulter les différentes clauses afférentes aux indexations de prix et aux redressements en devises étrangères, à la [sous-section 5-C](#) du Guide des CUA.

Par exemple, lorsqu'une grande incertitude plane sur le marché :

- les prix des matières premières de l'entrepreneur sont très volatils;
- Les coûts de main-d'œuvre représentent une part importante des coûts du contrat, et l'entrepreneur est en cours de négociation collective;
- Une source d'approvisionnement essentielle et désignée pour le coût de ses intrants est exposée aux risques de change.

Le rajustement des prix ne devrait normalement pas être inclus dans les contrats dont les calendriers de livraison sont inférieurs à 12 mois, ou dont la valeur est inférieure à 100 000 \$.

### Facteurs à prendre en considération :

- Les indexations de prix et les redressements en devises étrangères peuvent être appliqués dans des scénarios concurrentiels et non concurrentiels, lorsque cela est justifié, et doivent être mentionnés dans tous les documents d'approbation et le contrat qui en résulte.

- Les indexations de prix et les redressements en devises étrangères prévoient à la fois des hausses et des baisses de prix pour protéger le Canada et l'entrepreneur des effets des fluctuations du marché.
- Voici d'autres solutions à envisager (en remplacement ou en plus d'indexations de prix et de redressements en devises étrangères) pour les secteurs où les fluctuations sont importantes :
  - reporter l'achat;
  - utiliser des produits de remplacement disponibles;
  - présenter à l'avance des renseignements sur les besoins aux entrepreneurs éventuels, de manière à permettre à ces derniers de mieux surveiller leurs coûts grâce à une planification préalable et de tirer pleinement profit, dans des circonstances appropriées, des marchés à terme de marchandises;
  - réduire la période des contrats à terme ou des quantités commandées dans le cadre de contrats de production;
  - augmenter les taux de production afin de comprimer la durée des contrats;
  - réduire les délais de nature administrative dans le processus d'achat (demande de soumissions, décision d'attribution, attribution du contrat et autorisation d'entreprendre les travaux), tout en respectant les délais requis en vertu des accords commerciaux du Canada;
  - isoler, aux fins de l'établissement du coût des travaux, l'élément soumis à des conditions instables, et le rajustement du prix à la hausse et à la baisse pour ce seul élément, suivant une formule prédéterminée fiable, comme un indice économique établi.

### Étapes du processus

Étapes du processus	Aperçu du processus
Déterminer si une disposition relative à une indexation de prix ou à un redressement en devises étrangères est nécessaire et consigner et justifier la décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pièces justifiant le recours à cette disposition devraient être versées au dossier d'approvisionnement approprié.</li> <li>• Lorsqu'une demande de soumissions en régime de concurrence est utilisée, les dispositions de rajustement des prix proposées doivent être clairement expliquées dans la soumission. Dans tous les autres cas, les dispositions d'indexation ou de redressement en devises étrangères doivent être convenues au moment de la négociation du prix contractuel initial ou de celui de l'année de base.</li> <li>• Il est recommandé d'obtenir l'avis d'un conseiller responsable de l'établissement des prix (du SSSA) lorsqu'on élabore des dispositions importantes ou majeures relatives au rajustement des prix, conformément à la <a href="#">Directive sur le recours aux services d'analyse des coûts et du prix</a>.</li> </ul>
Établir le prix forfaitaire/ taux horaire/unitaire forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir la section <a href="#">4.1.1 (Prix forfaitaire)</a> ou la <a href="#">section 4.1.2 (Taux horaire/unitaire forfaitaire)</a> pour de plus amples informations.</li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
<p>Déterminer comment le prix du contrat sera rajusté à la hausse ou à la baisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La méthode de rajustement des prix utilisée devrait être <u>la plus simple et la mieux adaptée</u> pour fournir la protection nécessaire aux deux parties, avec un <u>minimum de formalités administratives</u>.</li> <li>• Lorsqu'un rajustement de prix est appliqué, le contrat attribué doit inclure une disposition précisant un <u>prix plafond</u>.</li> <li>• Le contrat attribué doit clairement définir le prix/taux forfaitaire (le prix de base), la méthode de rajustement ou l'indice de prix/taux de change utilisé (le cas échéant), et la période de référence pour laquelle les rajustements doivent être effectués.</li> <li>• Un indicateur pourrait être défini dans le contrat afin d'établir à quel moment une indexation ou un redressement est requis (p. ex, un changement annuel du marché, une augmentation ou une diminution de l'indice des matières premières de +/- 3 %).</li> <li>• <b><u>Dispositions relatives au rajustement des prix de biens et services commerciaux :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si le prix/taux forfaitaire tient compte d'un facteur d'escompte, pour le prix initial ou actuel du catalogue, ce même facteur doit également s'appliquer au prix rajusté, à moins d'indication contraire dans le contrat.</li> <li>○ Statistique Canada publie divers rapports qui fournissent des renseignements sur les changements apportés aux indices des prix, aux coûts du matériel et de la main-d'œuvre. Aux États-Unis, le ministère du Travail (Département of Labour) fait de même. Des sondages effectués auprès du secteur privé peuvent également servir. De nombreux taux bancaires peuvent également être utilisés dans les dispositions relatives aux redressements en devises étrangères.</li> </ul> </li> <li>• <b><u>Rajustements des coûts réels de main-d'œuvre ou de matériaux :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ S'assurer que le système comptable de l'entrepreneur lui permet de compiler régulièrement, au cours de l'exécution du contrat, toutes les données financières pertinentes pour les indexations de prix et les redressements en devises étrangères.</li> <li>○ Le calcul de la formule de rajustement devrait être compatible avec la méthode de comptabilité des coûts/prix de revient utilisée pour établir le prix de base. On pourra ainsi mesurer plus exactement l'écart par rapport au prix de base.</li> </ul> </li> </ul>

Étapes du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une convention collective conclue entre une entreprise et ses employés peut être considérée, pour l'entreprise intéressée, comme un indice économique acceptable du taux de la main-d'œuvre, si cette convention prévoit sensiblement les mêmes variations de taux qui prévalent dans ce secteur d'activité particulier.</li> </ul>
Incorporer le mode d'établissement du prix dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formule de rajustement des prix doit prévoir la révision à la hausse et à la baisse du prix de base fixé,, ainsi qu'un prix plafond ou une limitation des dépenses. Elle doit indiquer, le cas échéant, la méthode de rajustement des salaires ou des prix en fonction de la situation économique retenue, l'élément dont le prix de base est fixé, ainsi que la période de référence visée.</li> <li>• Les différentes clauses portant sur le rajustement des prix sont dans la sous-section 5-C du Guide des CCUA.</li> </ul>
Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler, réviser et évaluer la stratégie d'établissement des prix, au besoin, pendant toute la durée du contrat. Prenez note de tout problème lié au contrat et avisez-en rapidement le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement pour régler les enjeux qui touchent les prix.</li> </ul>
Consigner, justifier et autoriser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veillez à bien documenter, justifier et autoriser toutes les décisions tout au long du processus dans le dossier d'approvisionnement.</li> <li>• Voir la <a href="#">section 3.3 (Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix)</a> pour obtenir de plus amples renseignements.</li> </ul>



### Exemple 4.2.a

Il est nécessaire qu'un contrat soit attribué pour l'approvisionnement d'un composant d'avion de série qui contient de l'acier ordinaire. Il est prévu que l'exécution du contrat s'étende sur une période de cinq (5) ans.

Il a été établi que 35 % du composant acheté serait constitué d'acier ordinaire, dont le prix peut fluctuer considérablement dans le temps. Il a donc été convenu qu'une clause d'indexation de prix serait incluse dans le contrat afin d'atténuer les risques liés à l'incertitude des coûts pour l'entrepreneur ou le Canada. Il a été convenu de rajuster le prix en fonction des variations de l'indice mondial du prix de l'acier ordinaire (IMPAO), qui est considéré comme fournissant la représentation la plus précise des changements de prix de l'acier ordinaire.

Le point de référence auquel les changements seraient comparés a été déterminé comme étant le chiffre de l'IMPAO pour le mois où le contrat a commencé. Le prix serait alors soumis à un rajustement à la fin de chaque période d'un an. Le prix étant fixé pour chaque élément du composant, la formule d'indexation de prix suivante a été intégrée au contrat :

$$\text{Prix unitaire rajusté} = \frac{I}{B} \times L \times P + (1 - L) \times P$$

- Où :
- B = IMPAO pour la période de référence;
  - I = IMPAO pour le mois précédant le mois de la réévaluation du prix;
  - L = pourcentage du prix soumis à un rajustement;
  - P = prix unitaire de base figurant au contrat.

Si :

- le prix unitaire de base du composant acheté est 1 000 \$;
- l'IMPAO pour la période de référence est 142,1;
- l'IMPAO pour le mois précédant le mois de réévaluation du prix (un an après la signature du contrat) est 168,7;
- le pourcentage du prix soumis à un rajustement est 35 % du prix unitaire;

Alors :

- $\text{Prix unitaire rajusté} = \frac{168,7}{142,1} \times 0,35 \times 1\,000 \$ + (1 - 0,35) \times 1\,000 \$ = 1\,065,52 \$$

Le prix unitaire rajusté calculé de 1 065,52 \$ sera utilisé pour fixer le prix du contrat pour la prochaine période d'un an.

---

### 4.3 PRIX PLAFOND ET LIMITATION DES DÉPENSES

Les budgets des contrats pourraient être dépassés si les coûts ou les volumes réels sont supérieurs aux estimations d'un contrat à taux horaire/unitaire forfaitaire ou à frais remboursables. Ce risque peut être atténué par l'utilisation de mécanismes de contrôle des prix tels qu'un prix plafond ou une limitation des dépenses.

- Un prix plafond est utilisé lorsque le niveau ou la quantité d'effort peut être évalué de façon réaliste et qu'il y a un plein accord entre les parties quant aux travaux prescrits. L'entrepreneur doit terminer les travaux prévus sans paiement additionnel, que les coûts réels excèdent ou non le plafond.
  - Lors de la négociation d'un prix plafond, il faut tenir compte des incertitudes liées à l'exécution du contrat et de l'incidence sur les coûts. Le plafond doit également prévoir la prise en charge d'une partie du risque par l'entrepreneur.
  - *La clause C6000C du Guide des CCUA doit être utilisée dans un contrat à prix plafond lorsqu'il est nécessaire de garantir que l'entrepreneur n'apportera pas de modifications ou n'exécutera pas de travaux supplémentaires sans l'approbation écrite préalable de l'agent de négociation des contrats.*
  
- Une limitation des dépenses est le montant maximal qu'un entrepreneur peut recevoir pour les travaux prévus. La limitation des dépenses est normalement utilisée quand le niveau d'effort ne peut être estimé avec précision dès le départ, si le contrat est à frais remboursables ou à taux horaire/unitaire forfaitaire. Dans ce contexte, le terme « dépense » désigne les paiements effectués par le Canada à l'entrepreneur. Cette clause limite la responsabilité totale du Canada pour un contrat et établit une obligation de notification et de reddition de compte de la part de l'entrepreneur. Sur demande du client, l'autorité contractante doit modifier le contrat pour augmenter la limite des dépenses, ou demander à l'entrepreneur d'effectuer les travaux jusqu'à concurrence du montant maximum permis.
  - *La clause C6001C du Guide des CCUA prévoit une limitation des dépenses, laquelle correspond à un montant maximal qu'un entrepreneur peut recevoir pour les travaux prévus.*

---

## 4.4 MESURES INCITATIVES

### Qu'est-ce qu'une mesure incitative?

Une mesure incitative est l'utilisation consciente de récompenses et de reconnaissances pour encourager un comportement souhaité.

Une mesure incitative est un outil utilisé en passation de marché pour maximiser la valeur tant pour le gouvernement du Canada que pour l'entrepreneur en encourageant et en récompensant l'atteinte des résultats souhaités par le Canada, le cas échéant.

Les mesures incitatives peuvent être établies à court terme pour atteindre des objectifs précis, ou à long terme pour encourager le maintien de comportements.

Lorsque les mesures incitatives sont adéquatement structurées, elles peuvent permettre au Canada de concentrer l'attention de l'entrepreneur sur les résultats qui revêtent une importance critique pour un achat. Les mesures incitatives permettent également au Canada de participer aux économies de coûts et de partager les risques, tout en accordant à l'entrepreneur la possibilité de réaliser un bénéfice supérieur.

#### Le saviez-vous?

- On peut utiliser des mesures incitatives pour les achats concurrentiels et non concurrentiels.
- On peut également utiliser les mesures incitatives avec tous les types de bases de paiement pour récompenser une exécution du contrat supérieure qui dépasse les normes de base établies dans l'énoncé des besoins.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des avantages des mesures incitatives, voir l'[annexe 5.2.1 \(Document de travail - Mesures Incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada\)](#).

### Quand les utiliser

On peut avoir recours aux mesures incitatives :

- pour les achats concurrentiels et non concurrentiels;
- avec tous les types de bases de paiement pour récompenser une exécution d'une performance contractuelle supérieure dépassant les normes de base établies dans l'énoncé des besoins/travaux et apportant une valeur ajoutée pour le Canada.

## Quand ne pas les utiliser

Les mesures incitatives ne sont pas forcément appropriées ou efficaces dans tous les contrats, en particulier lorsque :

- l'entrepreneur respectera les critères de rendement visés sans mesure incitative;
- les mesures incitatives ne motiveront pas l'entrepreneur à respecter les critères de rendement visés;
- la valeur pour le Canada, associée à une performance du contrat supérieure aux normes de base établies dans l'énoncé des besoins, est minime ou nulle.

## Facteurs à prendre en considération

- Les objectifs de rendement ou les résultats associés à la mesure incitative devraient être équilibrés et correspondre aux objectifs d'importance supérieure de l'achat. Il faut éviter de récompenser un entrepreneur pour avoir simplement répondu à l'exigence du contrat.
- Les mesures incitatives doivent représenter un défi et ajouter de la valeur à l'achat lorsqu'elles sont réalisées. Il est important d'éviter les mesures incitatives facilement réalisables qui n'ajoutent aucune valeur à l'achat. En outre, des mesures incitatives représentant un défi trop important peuvent dissuader l'entrepreneur d'investir les efforts et le coût nécessaires pour atteindre les objectifs de rendement.
- Il convient d'effectuer une évaluation pour s'assurer que la ou les mesures incitatives motiveront réellement l'entrepreneur à offrir un rendement supérieur (p. ex., occasions d'affaires subséquentes, croissance, maintien ou conservation d'une capacité de production, et renseignements positifs sur le rendement antérieur). Cela varie d'un entrepreneur à l'autre selon de nombreux facteurs, notamment selon la base de la propriété, la taille, la diversification et la culture organisationnelle.
- Il faut examiner si l'entrepreneur exerce un contrôle sur la réalisation des objectifs des mesures incitatives et s'il est possible de mesurer et de vérifier les objectifs de rendement, ce qui signifie notamment veiller à ce que les systèmes de l'entrepreneur puissent assurer un suivi adéquat des renseignements nécessaires à l'évaluation.
- Les avantages représentés par les extraits du contrat devraient l'emporter sur le coût combiné des mesures incitatives et de leurs frais d'administration pour l'ensemble des parties.
- La structure et l'administration des mesures incitatives devraient être aussi simples que possible. Des mesures objectives simples, limitées et d'un niveau élevé sont préférables aux algorithmes complexes à variables multiples. Cela signifie notamment qu'il faut éviter de recourir à un nombre excessif de mesures incitatives dans un seul et même contrat. Un nombre trop élevé de mesures incitatives réduit l'attention et augmente les risques pour le gouvernement du Canada de devoir payer pour des résultats inattendus. Voir la section [Mesures incitatives multiples et objectifs contradictoires](#) ci-dessous.
- Si la conjoncture économique est instable et l'achat comprend l'utilisation d'une indexation des prix ou d'un redressement en devises étrangères, il faut exclure ces derniers du calcul de détermination

des mesures incitatives. Voir [la section 4.2 Indexation de prix et redressement en devises étrangères](#) pour obtenir de plus amples renseignements).

- La participation de tous les intervenants au processus de planification des mesures incitatives, notamment les responsables des programmes, des aspects techniques et de l'acquisition et les conseillers responsables de l'établissement des prix, ainsi que la communication active avec chacun d'entre eux, est essentielle. En outre, il est essentiel de modéliser l'incidence et la valeur des programmes de mesures incitatives, tant au niveau de la perspective du gouvernement du Canada que de celui de l'entrepreneur.
- Les mesures incitatives peuvent modifier le comportement des entrepreneurs. Afin de s'assurer que la modification des comportements soit planifiée et bien accueillie, la structure du contrat, incluant la base de paiement, la portée des travaux et les plans de gestion du rendement, doit absolument être élaborée en tenant compte de la perspective du gouvernement du Canada et de celle de l'entrepreneur. Des conséquences inattendues peuvent survenir dans le cadre d'un approvisionnement lorsque le plan de mesures incitatives a été élaboré sans la participation de l'ensemble des intervenants et sans tenir compte de la perspective de chacun.

## Échéancier

Il faut établir les mesures incitatives et décider comment elles seront appliquées, évaluées et surveillées avant que le contrat soit en place, au moment où l'on définit les priorités et les objectifs les plus importants de l'achat. Toutefois, il est important de souligner qu'il est possible de mettre en place des mesures incitatives planifiées à plusieurs étapes d'un achat.

Contrats non concurrentiels : En ce qui concerne les contrats non concurrentiels, on peut mettre les mesures incitatives en place pendant les négociations du prix du contrat et les appliquer à n'importe quel moment au cours de la durée de vie du contrat.

Contrats concurrentiels : Lorsqu'il s'agit d'approvisionnements concurrentiels, il est recommandé de mettre les mesures incitatives en place au moment de la demande de soumission, faisant partie des clauses subséquentes au contrat. En présence d'incertitudes liées à l'application des mesures incitatives, on peut énoncer des paramètres précis pour les mesures incitatives dans la demande de soumission.

Il arrive toutefois, en particulier dans les contrats dont la portée et l'exécution des biens ou des services faisant l'objet du contrat comportent une incertitude excessive, que les contrats deviennent plus clairs au fil du temps. Dans de telles situations, l'équipe responsable de l'approvisionnement peut disposer de renseignements supplémentaires et, de ce fait, être mieux à même d'établir des mesures incitatives appropriées pour le contrat. Dans de tels cas, les mesures incitatives à un contrat peuvent être dans le meilleur intérêt de toutes les parties. En ce qui concerne les contrats concurrentiels, il faudrait entreprendre des négociations dans les limites des paramètres établis dans la demande de soumissions et sous considération des limitations établies par les diverses ententes commerciales.

## Types de mesures incitatives

Il existe plusieurs options incitatives. Voici une liste de mesures incitatives pour lesquelles des directives supplémentaires sont données dans le Guide. Il ne faut pas la considérer comme une liste exhaustive de mesures incitatives, mais comme un point de départ pour établir une mesure incitative de base. Le [tableau 4.4.a.](#) ci-après donne une brève description des types de mesures incitatives suivantes :

- mesures incitatives liées au rendement technique;
- mesures incitatives liées au respect des échéances;
- primes au rendement;
- mesures incitatives non financières.

Tableau 4.4.a. : Types de mesures incitatives

Section du guide	Type de mesure incitative	Description	Objectif
4.4.1	Mesures incitatives liées au rendement technique	L'entrepreneur a la possibilité de réaliser un bénéfice supplémentaire en atteignant une ou plusieurs cibles de rendement technique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement technique supérieur.</li> <li>• Fiabilité du rendement.</li> <li>• Amélioration de la prestation des services.</li> <li>• Disponibilité accrue.</li> </ul>
4.4.2	Mesures incitatives liées au respect des échéances	L'entrepreneur a la possibilité de réaliser un bénéfice supplémentaire en respectant une ou plusieurs dates cibles de livraison.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livraison en temps plus opportun.</li> </ul>
4.4.3	Primes au rendement	<p>Une prime au rendement constitue une réserve de fonds mise à la disposition de l'entrepreneur au cas où il dépasse des éléments de rendement préétablis.</p> <p>Les arrangements en matière de prime au rendement sont appropriés lorsqu'il est impossible de mesurer certains aspects importants du rendement de manière objective ou quantitative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte d'un rendement supérieur dans les domaines pouvant être mesurés uniquement de manière subjective.</li> </ul> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service à la clientèle de qualité supérieure;</li> <li>• Réactivité de la direction;</li> <li>• Évaluations de la qualité.</li> </ul>

4.4.4	Mesures incitatives non financières	L'entrepreneur est incité à atteindre un rendement supérieur afin d'obtenir des bénéfices non financiers qui ne font pas partie de sa rémunération.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépasser les objectifs de rendement globaux du contrat.</li> </ul>
-------	-------------------------------------	---	---

### Mesures incitatives multiples et objectifs contradictoires

On peut encourager un seul objectif ou plusieurs objectifs dans un seul et même contrat. Même si cela peut devenir complexe, l'obtention d'un équilibre efficace entre plusieurs objectifs peut permettre d'éviter une conséquence involontaire, celle du sacrifice du rendement de certains objectifs. Par exemple, l'entrepreneur pourrait décider de sacrifier la qualité d'un produit si la seule mesure incitative en place dans le contrat est liée à la livraison du produit à une date de livraison établie au calendrier.

Pour que le recours à de multiples mesures incitatives fonctionne comme prévu dans un contrat et pour éviter les objectifs contradictoires, il est important de s'assurer que les buts n'entrent pas en conflit et que les différentes mesures incitatives sont adéquatement équilibrées, en tenant compte des priorités et des objectifs globaux du contrat.

Voici quelques exemples d'objectifs contradictoires :

- **Coût par rapport au rendement technique**
  - Il est probable que le coût de construction et d'entretien d'un navire pour qu'il puisse rester en mer plus longtemps augmente avec chaque jour en mer supplémentaire.
- **Rendement technique par rapport au calendrier**
  - La construction et la mise à l'essai d'un missile dont la portée et l'exactitude sont plus élevées prendront probablement plus de temps.
- **Calendrier par rapport au coût**
  - Dans l'exemple de construction d'un navire, un projet de travail additionnel pourrait résulter en temps supplémentaire et des coûts de main-d'œuvre supérieurs afin de respecter les délais de livraison.
  - D'un autre côté, un constructeur de navires apportant de nouvelles technologies dans ses processus opérationnels pourrait livrer plus rapidement et réduire les coûts totaux du projet.

### Sélection de la mesure incitative appropriée

Pour déterminer la mesure incitative qui convient le mieux à un achat, il est important de commencer par évaluer de quelle manière les coûts, le calendrier et les risques techniques associés au contrat ont été répartis dans la base de paiement. Pour ce faire, il convient de réfléchir aux deux questions suivantes :

- Quel est le degré de risque et de responsabilité déjà assumé par l'entrepreneur pour le coût de l'exécution?
- Quel bénéfice est déjà inclus dans le contrat pour l'atteinte des objectifs de rendement?

Pour prendre la décision de recourir à des mesures incitatives et déterminer lesquelles utiliser, l'agent de négociation des contrats doit exercer son jugement professionnel. Il n'existe aucune recette infaillible concernant les éléments d'établissement des prix nécessaires à chaque achat. Ce sont l'analyse, la compréhension et le jugement professionnel qui sont plutôt requis.

Voir la [section 4.5 \(Sélection de la méthode d'établissement des prix\)](#), qui présente d'autres considérations liées au choix de la base de paiement et des mesures incitatives.



---

#### 4.4.1 MESURES INCITATIVES LIÉES AU RENDEMENT TECHNIQUE

##### Définition

Les mesures incitatives liées au rendement technique comprennent les objectifs techniques à atteindre au cours de l'exécution du contrat pour apporter une valeur pour le Canada. Ces objectifs sont exprimés sous forme de critères techniques, de spécifications et d'exigences. L'intégration de mesures incitatives liées au rendement technique dans un contrat vise à réaliser ou améliorer les paramètres techniques relatifs à l'achat qui revêtent une importance essentielle pour le Canada. À l'atteinte d'un ou de plusieurs niveaux de rendement technique précisés, l'entrepreneur se voit offrir la possibilité de réaliser un bénéfice supplémentaire.

##### Quand l'utiliser

- Lorsque l'excellence et les améliorations du rendement ajouteraient de la valeur ou revêtent une importance essentielle pour l'achat et le Canada (p. ex., qualité et ingénuité technique).
- Lorsqu'il est possible de préétablir des cibles incitatives objectives et mesurables qui s'appliquent au rendement technique.
- À toutes les méthodes, du prix forfaitaire aux frais remboursables.
- En combinaison ou en ajout à d'autres plans de mesures incitatives liées au coût, à la livraison et au rendement.

## Facteurs à prendre en considération

Risques	Avantages
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leur application est compliquée, car il peut être difficile d'établir une formule d'incitation appropriée et de s'assurer qu'elle est équitable et prévoit une répartition optimale des risques et des récompenses afin d'encourager l'entrepreneur à réaliser les cibles de rendement (p. ex., rentabilité, suffisance technique).</li> <li>• Des ressources sont nécessaires pour la surveillance, la gestion et l'évaluation.</li> <li>• Lorsqu'elles sont établies sans mesure incitative ou processus correspondant de contrôle des coûts, elles peuvent entraîner un manque d'efficacité dans les coûts.</li> <li>• Elles ne sont efficaces que pour encourager le rendement à l'égard de critères objectifs. Il ne faut pas les utiliser pour les critères de rendement dont l'évaluation nécessite l'exercice d'un jugement professionnel. Voir la <a href="#">section 4.4.3 (Primes au rendement)</a> concernant les mesures incitatives liées aux critères subjectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il peut s'agir d'un moyen pratique de motiver l'entrepreneur à viser l'excellence dans le rendement ou à respecter des critères de rendement technique essentiels pour le Canada.</li> </ul>

## Étapes du processus

Étape du processus	Aperçu du processus
<p>Développer et définir les critères et les paramètres de rendement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sélection des critères et des paramètres de rendement dépend fortement des considérations techniques du contrat.</li> <li>• La sélection des critères et des paramètres de rendement est basée sur les spécifications techniques précisées dans les exigences de l'achat et la proposition technique de l'entrepreneur.</li> <li>• Il faut choisir les aspects importants du rendement dont l'amélioration profiterait au Canada, comme les futures économies de coûts liées à la production, aux gains d'efficacité opérationnelle et à l'augmentation des capacités.</li> </ul>

Étape du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'avantage de l'amélioration par rapport à l'exigence minimale pour le Canada doit être clair et irréfutable. Il n'existe aucune règle établie pour la définition de cet avantage et le critère varie en fonction de l'achat. Les critères et les paramètres doivent être réalisables au niveau minimal acceptable.</li> </ul>
Définir la plage et l'objectif du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Contrats concurrentiels</b> : Il faut s'assurer que les niveaux de rendement sont officiellement acceptés par le client et sont raisonnables pour les fournisseurs potentiels.</li> <li><b>Contrats non concurrentiels</b> : Il est nécessaire de s'assurer que les niveaux de performance soient officiellement acceptés par l'entrepreneur proposé et le client.</li> <li>Établir trois objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objectif de rendement standard</b> : Niveau de rendement que l'entrepreneur devrait atteindre en déployant des efforts techniques et administratifs normaux.</li> <li><b>Rendement minimal acceptable</b> : Niveau de rendement minimal requis pour respecter l'obligation d'exécution du contrat. Ce niveau doit être atteignable et acceptable si seuls les niveaux de rendement minimaux sont obtenus.</li> <li><b>Rendement maximal</b> : Niveau de rendement maximal qui ajoutera de la valeur à l'achat. Au-delà de la valeur maximale, aucune autre mesure incitative n'est nécessaire, car la valeur pour Canada n'augmente plus. Il ne faudrait pas établir ce niveau si haut qu'une percée technologique majeure serait nécessaire pour l'atteindre.</li> </ul> </li> </ul>
Établir la formule d'incitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe de nombreuses options de formule d'incitation au rendement. Voici les deux formules les plus fréquemment utilisées, comme indiqué dans la clause <b>C8006C</b> du Guide des CCUA : <p><b>Paiement variable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cette formule récompense une augmentation au prorata pour chaque niveau d'amélioration au-delà du niveau de l'objectif de rendement standard jusqu'au niveau de rendement maximal.</li> <li>Une formule préétablie détermine la valeur, pour le Canada, de chaque augmentation ou diminution supplémentaire du rendement, jusqu'à concurrence des niveaux maximum et minimum.</li> </ul> </li> </ul>

Étape du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formule linéaire est la méthode la plus courante pour appliquer cette mesure incitative.</li> </ul> <p>Prime d'incitation cible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette formule récompense un entrepreneur par une prime fixe lorsqu'il atteint certains objectifs de rendement précis.</li> <li>• Les objectifs de rendement qui ajoutent de la valeur pour le Canada sont clairement décrits dans le contrat, accompagnés du pourcentage ou du montant en dollars de prime correspondant.</li> </ul>
Établir une méthodologie de validation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le processus de validation concernant l'établissement des niveaux à atteindre.</li> <li>• S'assurer que toutes les parties comprennent clairement et acceptent la manière dont la performance sera mesurée aux fins de l'évaluation.</li> <li>• Les programmes et les procédures de validation devraient être bien documentés et comprendre des détails tels que le calendrier, les méthodes d'essai, les lieux d'essai, les conditions d'essai, le nombre d'essais et les parties qui observent les essais.</li> </ul>
Documentation, autorisation et intégration au contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut documenter dans le contrat des niveaux de rendement, des plages et des méthodes de validation permettant de déterminer si le rendement a été atteint ou non.</li> <li>• S'assurer que toutes les parties comprennent clairement et acceptent les critères de mesures de performance.</li> <li>• Définir clairement les cibles incitatives et les formules, ainsi que le montant en dollars ou en pourcentage à accorder à chaque échelon ou objectif.</li> <li>• Voir la <a href="#">section 3.3 (Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix)</a> pour obtenir de plus amples renseignements.</li> </ul>

## Exemples

Les exemples suivants sont conçus pour montrer comment calculer les mesures incitatives.

### Exemple 4.4.1.a. : Mesure incitative sous forme de paiements variables

Il y a un contrat pour la construction et l'exploitation d'un navire de la Garde côtière canadienne ayant les clauses suivantes :

- le nombre standard de jours pendant lesquels le navire doit être prêt à aller en mer exigé par la Garde côtière canadienne est de 150;
- le nombre de jours minimal acceptable en mer du navire est de 140;
- le nombre de jours maximal d'utilisation en mer du navire par la Garde côtière canadienne est de 200;
- le montant du paiement de base est de 10 000 000 \$;
- le montant de la prime à versements variables est de 500 000 \$.

La différence entre le nombre maximum de jours en mer et le nombre standard de jours est de 50 (200 moins 150). Ainsi, l'entrepreneur a la possibilité de recevoir 10 000 \$ de plus (500 000 \$ divisés par 50 jours) que le paiement de base de 10 000 000 \$ pour chaque jour supplémentaire où il peut rester en mer au-dessus de la cible. De même, le paiement de base pourrait être réduit du même montant pour chaque jour passé en mer en dessous du nombre cible de jours jusqu'au moment où les exigences minimales sont atteintes.

### Scénario 1

S'il est évalué sur le plan technique que le navire de la Garde côtière canadienne pourrait réellement être en mer pour 180 jours, le calcul du prix total du contrat se fera ainsi :

- Paiement de base = 10 000 000 \$;
- Montant variable (pour chaque jour de différence avec la période prévue) = 10 000 \$;
- Période standard prévue en fonction des besoins = 150 jours;
- Période pendant laquelle le navire pouvait en fait rester en mer = 180 jours;
- Rajustement du paiement =  $(180 - 150 \text{ jours}) \times 10\,000 \$ = 300\,000 \$$ ;
- Prix total =  $10\,000\,000 \$ + 300\,000 \$ = 10\,300\,000 \$$ .

#### Exemple 4.4.1.a. : Mesures incitatives sous forme de paiements variables (suite)

##### Scénario 2

S'il est évalué sur le plan technique que le navire de la Garde côtière canadienne pourrait réellement être en mer pour au plus 145 jours, le calcul du prix total du contrat se fera ainsi :

- Paiement de base = 10 000 000 \$;
- Montant variable (pour chaque jour de différence avec la période prévue) = 10 000 \$;
- Période standard prévue en fonction des besoins = 150 jours;
- Période pendant laquelle le navire pouvait en fait rester en mer = 145 jours;
- Rajustement du paiement =  $(145 - 150 \text{ jours}) \times 10\,000 \$ = -50\,000 \$$ ;
- Prix total =  $10\,000\,000 \$ - 50\,000 \$ = 9\,950\,000 \$$ .

#### Exemple 4.4.1.b. : Prime d'incitation cible

Le même exemple de contrat que celui présenté ci-dessus est utilisé, mais dans le cas présent, des primes ont été établies en fonction de cibles, à 150 000 \$ pour 180 jours en mer et à 300 000 \$ pour 200 jours.

##### Scénario 1 : L'entrepreneur atteint la barre des 180 jours.

- Paiement de base = 10 000 000 \$
- Prime d'incitation cible = 150 000 \$
- Prix total =  $10\,000\,000 \$ + 150\,000 \$ = 10\,150\,000 \$$

##### Scénario 2 : L'entrepreneur atteint la barre des 200 jours.

- Paiement de base = 10 000 000 \$
- Prime d'incitation cible = 300 000 \$
- Prix total =  $10\,000\,000 \$ + 300\,000 \$ = 10\,300\,000 \$$

---

## 4.4.2 MESURES INCITATIVES LIÉES AU RESPECT DES ÉCHÉANCES

### Définition

Les mesures incitatives liées au respect des échéances sous-entendent l'atteinte d'objectifs de mesures incitatives en matière de délais de livraison, établis dans le contrat qui revêtent une importance critique ou apportent une valeur ajoutée pour le Canada. L'entrepreneur a la possibilité de réaliser un bénéfice supplémentaire en respectant une ou plusieurs dates cibles de livraison.

### Quand les utiliser

- Lorsqu'il est d'une importance cruciale pour le Canada de recevoir un produit ou un service en temps opportun.
- Lorsqu'il est faisable de préétablir des cibles incitatives objectives et mesurables qui s'appliquent aux délais de livraison.
- À toutes les méthodes d'établissement des prix, du prix forfaitaire aux frais remboursables.
- En combinaison avec ou en ajout à d'autres plans de mesures incitatives liées au coût, à la livraison et au rendement.

### Facteurs à prendre en considération

Risques	Avantages
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les mesures prises par le Canada peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le rendement de l'entrepreneur. Par exemple un incitatif lié à un critère de rendement lié à une échéance pourrait compromettre la qualité du travail.</li><li>• Lorsqu'elles sont établies sans mesure incitative ou processus correspondant de contrôle des coûts, elles peuvent entraîner un manque d'efficacité dans les coûts.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il s'agit d'un moyen pratique de faire respecter les échéances requises.</li><li>• Il s'agit d'un moyen pratique de veiller à ce que les aspects de nature urgente soient exécutés à temps.</li></ul>

## Étapes du processus

Étape du processus	Aperçu du processus
Établir les exigences relatives au calendrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exigence de livraison doit être réaliste et ne peut pas être basée sur des dates qu'il est impossible de respecter. Parallèlement, l'exigence ne doit pas être si facile que l'entrepreneur peut respecter les dates en faisant un minimum d'efforts.</li> <li>• Intégrer une marge de manœuvre dans la mesure incitative en établissant une première date de livraison, une dernière date de livraison et une date de livraison cible, dans la mesure du possible.</li> </ul>
Définir les dates cibles et les intervalles de dates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dates cibles sont les dates de livraison qui revêtent une importance cruciale pour l'exécution du contrat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une seule date cible : la mesure incitative à la livraison permet de recevoir un paiement en prime si la date cible est respectée; ce paiement n'est pas versé si la date est dépassée;</li> <li>• intervalle de dates cibles : plus l'exécution se termine tôt, plus la valeur pour le Canada est élevée et plus la mesure incitative est importante, jusqu'à concurrence d'une période de livraison acceptable maximale.</li> </ul> </li> </ul>
Relier les exigences relatives au calendrier aux exigences de rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut clairement établir que la mesure incitative à la livraison dépend également du respect des spécifications du contrat.</li> <li>• Si les spécifications ne sont pas respectées et des travaux supplémentaires sont nécessaires pour qu'elles le soient, le temps écoulé jusqu'à la livraison est mesuré jusqu'à la date à laquelle les travaux répondent aux spécifications.</li> </ul>
Établir la formule de la mesure incitative	<p>La formule de calcul des mesures incitatives liées au respect des échéances peut être basée sur des paiements variables ou sur des primes d'incitation cibles, comme indiqué à la clause <a href="#">C8007C</a> du Guide des CCUA.</p> <p><b> Paiement variable </b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bénéfices augmentent au prorata pour chaque période se rapprochant de la première date de livraison souhaitée.</li> <li>• Si on le souhaite, les pénalités augmentent au prorata pour chaque période, après la date de livraison standard jusqu'à la dernière date de livraison acceptable.</li> <li>• Une formule préétablie détermine la valeur, pour le Canada, de chaque augmentation ou diminution supplémentaire par rapport au calendrier, jusqu'à concurrence de la première date et de la dernière date.</li> </ul>



Étape du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formule linéaire est la méthode la plus courante pour appliquer cette mesure incitative.</li> </ul> <p>Prime d'incitation cible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle récompense un entrepreneur par une prime fixe lorsqu'il respecte certains objectifs liés au calendrier.</li> <li>• Les objectifs liés au calendrier qui ajoutent de la valeur pour le Canada sont clairement définis dans le contrat, accompagnés du pourcentage ou du montant en dollars de prime correspondant.</li> </ul>
Documentation, autorisation et intégration au contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dates ou l'intervalle de dates (première date de livraison souhaitée, date de livraison standard et dernière date de livraison acceptable) doivent être clairement documentés dans le contrat.</li> <li>• Les intervalles de temps et la formule selon lesquels la prime d'incitation à la livraison est payée doivent également être clairement documentés et inclus dans le contrat.</li> <li>• Voir la <a href="#">section 3.3 (Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix)</a> pour obtenir de plus amples renseignements.</li> </ul>

## Exemples

Les exemples suivants sont conçus pour montrer comment calculer les mesures incitatives.

### Exemple 4.4.2.a. : Mesure incitative sous forme de paiements variables

- Le montant du paiement de base d'un contrat est de 500 000 \$.
- Le délai de livraison des divers besoins a été négocié à 50 semaines, les dates d'achèvement les plus éloignées et les plus rapprochées acceptables étant respectivement de 55 et 40 semaines, à compter du début du contrat.
- Une mesure incitative et une pénalité variables ont été établies à 5 000 \$ par semaine si les travaux sont achevés à l'avance (ou en retard), jusqu'à concurrence d'une mesure incitative maximale de 50 000 \$. On applique, de cette manière, une formule linéaire à la mesure incitative, jusqu'à concurrence du maximum établi.

### Scénario 1

Si l'entrepreneur s'est conformé aux exigences contractuelles en 43 semaines, soit sept (7) semaines avant la date de livraison prévue, le calcul du prix total du contrat serait le suivant :

- Paiement de base = 500 000 \$;
- Montant pour chaque jour de différence avec la date de livraison prévue = 5 000 \$;
- Période standard prévue en fonction des besoins = 50 semaines;
- Délai de livraison réel = 43 semaines;
- Rajustement du paiement =  $(50 \text{ semaines} - 43 \text{ semaines}) \times 5\,000 \text{ \$} = 35\,000 \text{ \$}$ ;
- Prix total =  $500\,000 \text{ \$} + 35\,000 \text{ \$} = 535\,000 \text{ \$}$ .

### Scénario 2

Si la livraison a eu lieu après 54 semaines, soit quatre (4) semaines après la date de livraison prévue, le calcul du prix total du contrat serait le suivant :

- Paiement de base = 500 000 \$;
- Montant pour chaque jour de différence avec la date de livraison prévue = 5 000 \$;
- Période standard prévue en fonction des besoins = 50 semaines;
- Délai de livraison réel = 54 semaines;

- Rajustement du paiement =  $(50 \text{ semaines} - 54 \text{ semaines}) \times 5\,000 \$ = -20\,000 \$$ ;
- Prix total =  $500\,000 \$ - 20\,000 \$ = 480\,000 \$$ .

#### Exemple 4.2.2.b. : Prime liée à une mesure incitative sur le respect des échéances

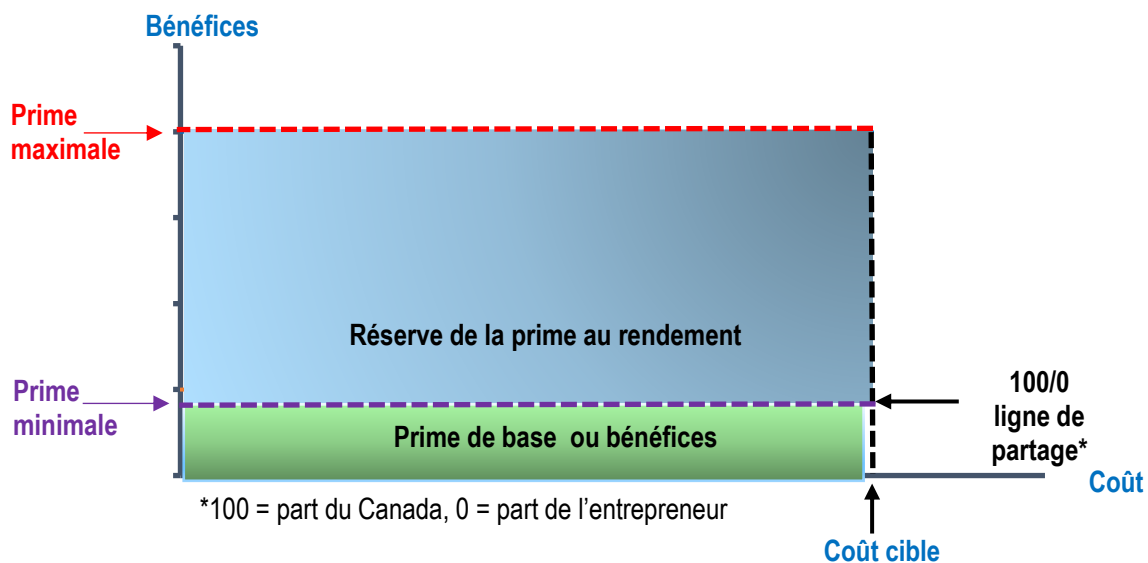
- Le montant du paiement de base d'un contrat est de 500 000 \$.
- Le délai de livraison cible est de 50 semaines, et une prime de 50 000 \$ sera accordée s'il est respecté, pour un paiement total de 550 000 \$.
- Si la livraison a lieu après la date cible, la prime de 50 000 \$ n'est pas versée, et le montant maximal payable pour les travaux, une fois, et lorsque terminés, sera de 500 000 \$.

### 4.4.3 PRIMES AU RENDEMENT

#### Définition

Les primes au rendement servent à encourager l'entrepreneur à réaliser un bon rendement dans les domaines essentiels à la réussite d'un achat assujettis au jugement et à une évaluation qualitative. La prime au rendement est une réserve de fonds jusqu'à un maximum que l'entrepreneur peut gagner, en sus du bénéfice ou des bénéfices de base, à l'évaluation du rendement par rapport à des critères préétablis.

Figure 4.4.3.a. : Primes au rendement



#### Quand les utiliser

- Lorsqu'on évalue un rendement de nature subjective et qu'il n'est pas faisable de déterminer des cibles incitatives objectives relativement au coût, au calendrier ou au rendement technique.
- Lorsque le montant du contrat, la période d'exécution et les avantages attendus devraient justifier le coût de l'effort d'administration et de gestion supplémentaire qu'entraîne l'utilisation de la prime au rendement.
- Lorsqu'un gain peut découler du fait d'encourager l'excellence dans l'exécution des contrats à frais remboursables, notamment sur le plan de la qualité, la rapidité, l'ingénuité technique, ainsi qu'une gestion rentable.
- Dans toutes les méthodes d'établissement des prix, du prix forfaitaire aux frais remboursables et en combinaison avec d'autres mesures incitatives.

## Facteurs à prendre en considération

Risques	Avantages
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le fardeau administratif est considérable. Des ressources sont nécessaires pour la surveillance, la gestion et l'évaluation.</li> <li>Il est difficile d'harmoniser les gains associés aux primes au rendement avec les résultats de l'exécution du contrat.</li> <li>Les mesures prises par le Canada peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le rendement de l'entrepreneur.</li> <li>De faibles cotes qualitatives peuvent provoquer des tensions avec les entrepreneurs.</li> <li>Si plusieurs périodes d'évaluation sont établies au cours de la durée du contrat, la réserve totale des primes au rendement risque d'être affectée de manière disproportionnée entre les périodes. Il se peut qu'un entrepreneur obtienne une proportion supérieure des primes au rendement dans les premières phases du contrat, ce qui affaiblirait sa motivation et mènerait à un mauvais rendement vers la fin du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les primes au rendement peuvent être un moyen souple d'encourager l'excellence du rendement de l'entrepreneur.</li> <li>Elles peuvent motiver un entrepreneur à concentrer ses ressources dans les domaines essentiels à la réussite d'un programme.</li> <li>Dans un contrat faisant l'objet d'un contrôle des coûts, les primes au rendement peuvent être axées sur les efforts de l'entrepreneur dans des aspects qualitatifs clés du rendement.</li> </ul>

## Étapes du processus

Étape du processus	Aperçu du processus
Préparer et documenter un plan de primes au rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de primes au rendement structure la manière dont le rendement de l'entrepreneur sera évalué; il s'harmonise avec la stratégie, les buts et les objectifs du gouvernement pour l'achat.</li> <li>Tous les contrats avec prime au rendement ne sont pas forcément structurés et administrés de la même manière.</li> <li>Tous les détails du plan de primes au rendement doivent être documentés et intégrés dans les documents dans le dossier d'approvisionnement.</li> <li>Le plan doit clairement communiquer les principaux facteurs d'une prime au rendement, qui comprennent le montant de la prime de rendement et les détails</li> </ul>

Étape du processus	Aperçu du processus
	relatifs à l'évaluation, tels que les périodes d'évaluation, les équipes, les catégories, les critères, les cotes et le processus.
Établir le montant de la prime au rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prime au rendement doit englober les facteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la valeur d'un rendement exceptionnel pour le Canada;</li> <li>○ le montant requis pour donner une motivation suffisante à l'entrepreneur pour qu'il réalise un rendement exceptionnel;</li> <li>○ la complexité des travaux et les ressources nécessaires à l'exécution du contrat;</li> </ul> </li> <li>• Il existe différentes méthodes possibles pour établir la réserve de la prime au rendement, comme un examen des contrats antérieurs et en vigueur portant sur des exigences similaires, appliquant des pourcentages basés sur le risque et l'importance de critères d'évaluation établis, la valeur totale du contrat, ainsi que l'analyse des flux de trésorerie;</li> <li>• Les primes au rendement s'obtiennent en répondant à des critères d'évaluation préétablis. L'entrepreneur commence par recevoir 0 % de la prime au rendement possible, et doit s'efforcer d'atteindre la prime établie.</li> </ul>
Établir la période d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au besoin, il est possible de répartir l'exécution du contrat en période d'évaluation. Il peut y avoir une ou plusieurs périodes d'évaluation.</li> <li>• Éviter les périodes d'évaluation trop courtes, qui peuvent imposer un fardeau administratif excessif au contrat.</li> <li>• Il est recommandé de veiller à ce qu'une proportion suffisante de la prime au rendement soit octroyée à la fin du contrat, afin de s'assurer du maintien de la motivation de l'entrepreneur jusqu'à la fin du contrat.</li> </ul>
Mettre sur pied l'équipe d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de membres formant l'équipe d'évaluation et leurs qualifications dépendent de la nature d'une acquisition, de sa valeur en dollars et de sa complexité.</li> <li>• Un équilibre approprié entre l'expertise technique et l'expertise en approvisionnement devrait être considéré.</li> <li>• Les membres de l'équipe d'évaluation doivent bien connaître le contrat et les travaux exécutés, les catégories d'évaluation, les critères et le plan. L'équipe d'évaluation doit également disposer du temps nécessaire pour se consacrer à l'évaluation en temps opportun.</li> </ul>

Étape du processus	Aperçu du processus
Établir les catégories de rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les catégories de rendement soulignent les besoins et les buts les plus importants de l'achat.</li> <li>• Il n'est pas nécessaire d'inclure toutes les fonctions exigées par l'énoncé des travaux dans le plan d'évaluation.</li> <li>• La répartition de la prime au rendement sur un grand nombre de catégories dilue son importance et détourne l'attention des principaux domaines de réussite.</li> <li>• Les exemples de catégories de rendement comprennent les facteurs tels que le contrôle des coûts, la gestion du programme, la qualité du service et le calendrier.</li> </ul>
Définir les critères d'évaluation et les cotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On recommande d'utiliser trois à cinq critères standard pour évaluer le rendement de l'entrepreneur dans une catégorie de rendement.</li> <li>• Une plage de points ou de cotes est attribuée à chaque critère, et on détermine la note globale d'une catégorie de rendement en fonction du nombre total de points pour chaque critère de la catégorie.</li> <li>• Si certains critères sont plus importants que d'autres, on peut également attribuer une pondération relative aux critères cotés.</li> <li>• Voici quelques exemples de critères. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la catégorie de rendement du contrôle des coûts : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ capacité de respecter le devis;</li> <li>○ programme de contrôle des coûts;</li> <li>○ rapidité de la communication des problèmes liés aux coûts;</li> <li>○ établissement et surveillance des buts et des normes en matière d'utilisation du personnel.</li> </ul> </li> <li>• Pour la catégorie de rendement de la gestion du programme : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ capacités de planification du programme;</li> <li>○ sensibilité aux enjeux du programme et aux problèmes techniques;</li> <li>○ capacité d'anticiper les changements de programme et de jalons et de les évaluer de manière indépendante.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Voici un exemple d'évaluation des critères ci-dessus selon une plage de cotes préétablies pour chaque critère : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaisant 1-50</li> <li>• Satisfaisant 51-60</li> <li>• Bon 61-75</li> </ul> </li> </ul>

Étape du processus	Aperçu du processus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très bon 76-90</li> <li>• Excellent 91-100</li> </ul>
Établir le processus d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire en sorte que le processus soit aussi clair et simple que possible.</li> <li>• Décider et documenter à quels moments effectuer l'évaluation et définir les périodes d'évaluation clairement. Veiller à ce que l'évaluation soit exécutée rapidement et de façon équitable.</li> <li>• Déterminer la façon dont les renseignements d'évaluation seront recueillis.</li> <li>• Déterminer la fréquence à laquelle on obtiendra des renseignements aux fins d'examen.</li> <li>• Établir un processus de communication concernant le processus et les résultats de l'évaluation, y compris les délais de réponse requis.</li> <li>• Le processus d'évaluation est décrit dans la clause <a href="#">C8008C</a> du Guide des CCUA.</li> </ul>
Documentation, autorisation et intégration au contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que les plans et les procédures d'évaluation soient communiqués à toutes les parties.</li> <li>• Les plans doivent être signés par le Canada et par l'entrepreneur. Dans l'idéal, cela devrait se produire avant le début d'une période de rendement, et le plan doit être inclus en pièce jointe.</li> <li>• Il convient d'établir une période prédéterminée consacrée à la révision du plan d'évaluation, pendant laquelle on peut y apporter des modifications.</li> <li>• L'autorisation doit comprendre des preuves d'approbation de la part de la direction de la gestion du programme, ainsi qu'une autorisation de l'échelon approprié de passation de marchés.</li> <li>• Il faut également tenir à jour une documentation officielle de l'évaluation, du processus d'évaluation et des cotes finales.</li> <li>• Voir la <a href="#">section 3.3 (Documentation et justification des principales décisions relatives à l'établissement des prix)</a> pour obtenir de plus amples renseignements.</li> </ul>

Les exemples suivants sont conçus pour montrer comment calculer la prime au rendement.



#### Exemple 4.4.3.a. Contrats à frais remboursables avec prime au rendement

- Un contrat de cinq (5) ans est accordé pour un coût estimatif de 10 000 000 \$.
- Le montant est composé d'une portion à taux forfaitaire de 200 000 \$, qui seront versés à la fin du contrat, quels que soient les résultats de l'évaluation du rendement.
- L'entrepreneur peut recevoir une prime au rendement pouvant atteindre 10 % du total des coûts estimatifs, soit 1 000 000 \$, à condition qu'il satisfasse aux critères de rendement préétablis.
- Les évaluations de rendement sont effectuées chaque année, de sorte que les primes peuvent être accordées sur une base annuelle pendant toute la durée du contrat de cinq ans.

Coût estimatif total	10 000 000 \$
Bénéfices de base	200 000 \$
Réserve de la prime au rendement	1 000 000 \$
Prime potentielle (bénéfice) totale disponible pour l'entrepreneur	1 200 000 \$
Durée du contrat	5 ans

L'attribution de la réserve totale de la prime au rendement est uniforme sur les cinq ans, ce qui signifie que le montant maximal de la prime au rendement que l'entrepreneur peut recevoir au cours d'une période d'évaluation est identique pour toutes les autres périodes, car les risques et le type de travail à exécuter au cours du contrat sont similaires tout au long de la durée du contrat. Les calculs sont les suivants :

Nombre de périodes d'évaluation	1 <sup>re</sup> période	2 <sup>e</sup> période	3 <sup>e</sup> période	4 <sup>e</sup> période	5 <sup>e</sup> période
Durée de chaque période d'évaluation	1 an	1 an	1 an	1 an	1 an
Répartition de la réserve de la prime au rendement sur les périodes d'évaluation (%)	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
Montant maximal de la prime au rendement pouvant être réalisée au cours de chaque période	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$

Si les risques et le type de travail changent au cours de la durée du contrat, la répartition de la réserve de la prime au rendement sur les périodes d'évaluation pourrait être inégale, comme le montre le tableau suivant :

Nombre de périodes d'évaluation	1 <sup>re</sup> période	2 <sup>e</sup> période	3 <sup>e</sup> période	4 <sup>e</sup> période	5 <sup>e</sup> période
Durée de chaque période d'évaluation	1 an	1 an	1 an	1 an	1 an
Répartition de la réserve de la prime au rendement sur les périodes d'évaluation (%)	15 %	35 %	20 %	5 %	25 %
Montant maximal de la prime au rendement pouvant être réalisée au cours de chaque période	150 000 \$	350 000 \$	200 000 \$	50 000 \$	250 000 \$

#### Exemple 4.4.3.b.: Contrats à prix forfaitaire avec prime de rendement

- Un contrat de cinq (5) ans est accordé à un prix forfaitaire de 10 000 000 \$.
- L'entrepreneur peut recevoir un montant additionnel de 1 000 000 \$ à titre de prime, à condition qu'il satisfasse aux critères de rendement préétablis.
- Les évaluations de rendement sont effectuées chaque année, de sorte que les primes peuvent être accordées sur une base annuelle pendant toute la durée du contrat de cinq ans.
- Si la prime est également répartie au cours des cinq périodes d'évaluation, l'entrepreneur a la possibilité d'obtenir jusqu'à 20 % de la prime maximale à chacune des cinq périodes d'évaluation.
- Si la prime n'est pas également répartie en raison des différences dans les risques et le type de travaux réalisés chaque année, la prime maximale pourrait varier d'une période d'évaluation à l'autre.

Le tableau suivant donne les montants en dollars pour les deux exemples. Le premier porte sur [le prix forfaitaire avec prime de rendement](#) (ci-dessus) et le deuxième sur [la prime de rendement pondérée](#) (plus bas).

Coût estimatif total	10 000 000 \$
Réserve de la prime au	1 000 000 \$
Durée du contrat	5 ans

Nombre de périodes d'évaluation	1 <sup>re</sup> période	2 <sup>e</sup> période	3 <sup>e</sup> période	4 <sup>e</sup> période	5 <sup>e</sup> période
Durée de chaque période d'évaluation	1 an	1 an	1 an	1 an	1 an
Répartition de la réserve de la prime au rendement sur les périodes d'évaluation (%)	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
Montant maximal de la prime au rendement pouvant être réalisée au cours de chaque période	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
Répartition inégale de la réserve de la prime au rendement sur les périodes d'évaluation (%)	15 %	35 %	20 %	5 %	25 %
Montant maximal de la prime au rendement pouvant être réalisée au cours de chaque période	150 000 \$	350 000 \$	200 000 \$	50 000 \$	250 000 \$

Contrairement à un contrat à frais remboursables avec prime au rendement, les contrats à prix forfaitaire avec prime de rendement ne prévoient pas de bénéfices de base, puisqu'un bénéfice normal est déjà inclus dans le prix forfaitaire. Le prix forfaitaire est conçu pour fournir la mesure incitative maximale pour que l'entrepreneur fasse preuve d'efficacité sur le plan des coûts. Une prime au rendement dans ce type de contrat peut servir à encourager d'autres domaines, comme le rendement technique et le respect des échéances.

#### Exemple 4.4.3.c : Prime de rendement pondérée

La prime de rendement pondérée pourrait servir à déterminer la prime au rendement réelle réalisée pendant la période d'évaluation dans le contrat à frais remboursables avec prime de rendement et dans le contrat à prix forfaitaire avec prime de rendement. Dans les deux cas, on attribue une pondération relative aux critères d'évaluation en fonction de leur importance relative dans le contrat.

Dans l'exemple ci-dessous, on évalue le rendement de l'entrepreneur dans trois domaines principaux : le volet technique, la gestion et les coûts.

- Le critère technique reçoit une pondération de 50 %, la gestion 30% et les coûts 20%, ce qui indique l'importance prépondérante des aspects techniques.
- Chaque critère est coté sur 25 points.

- La pondération relative de chaque critère est appliquée à la cote pour obtenir un résultat pondéré pour chaque critère, ensuite les résultats pondérés sont totalisés pour obtenir, le rendement global sur la période.

Le tableau suivant illustre le fonctionnement de ce calcul :

Critères d'évaluation pour chaque période	Pondération relative du critère	Cote par points	Description de la plage de cotes	Résultats pondérés
Volet technique	50 %	17 sur 25	Bon	$0,5 \times 17 = 8,5$
Secteur de gestion	30 %	21,6 sur 25	Excellent	$0,3 \times 21,6 = 6,48$
Coût	20 %	19,5 sur 25	Très bon	$0,2 \times 19,5 = 3,9$
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>Très bon</b>	<b><math>8,5 + 6,48 + 3,9 = 18,88</math></b>

La cote de rendement globale pour la période est égale à 18,88 points sur 25, ce qui correspond à 75,52 % ( $=18,88/25$ ) du rendement maximal pour la période.

Par conséquent, si la prime au rendement maximale pour la période est de 200 000 \$; alors la prime au rendement réelle réalisée pendant la période serait de  $200\,000 \$ \times 75,52 \% = \underline{151\,040 \$}$ .

---

#### 4.4.4 MESURES INCITATIVES NON FINANCIÈRES

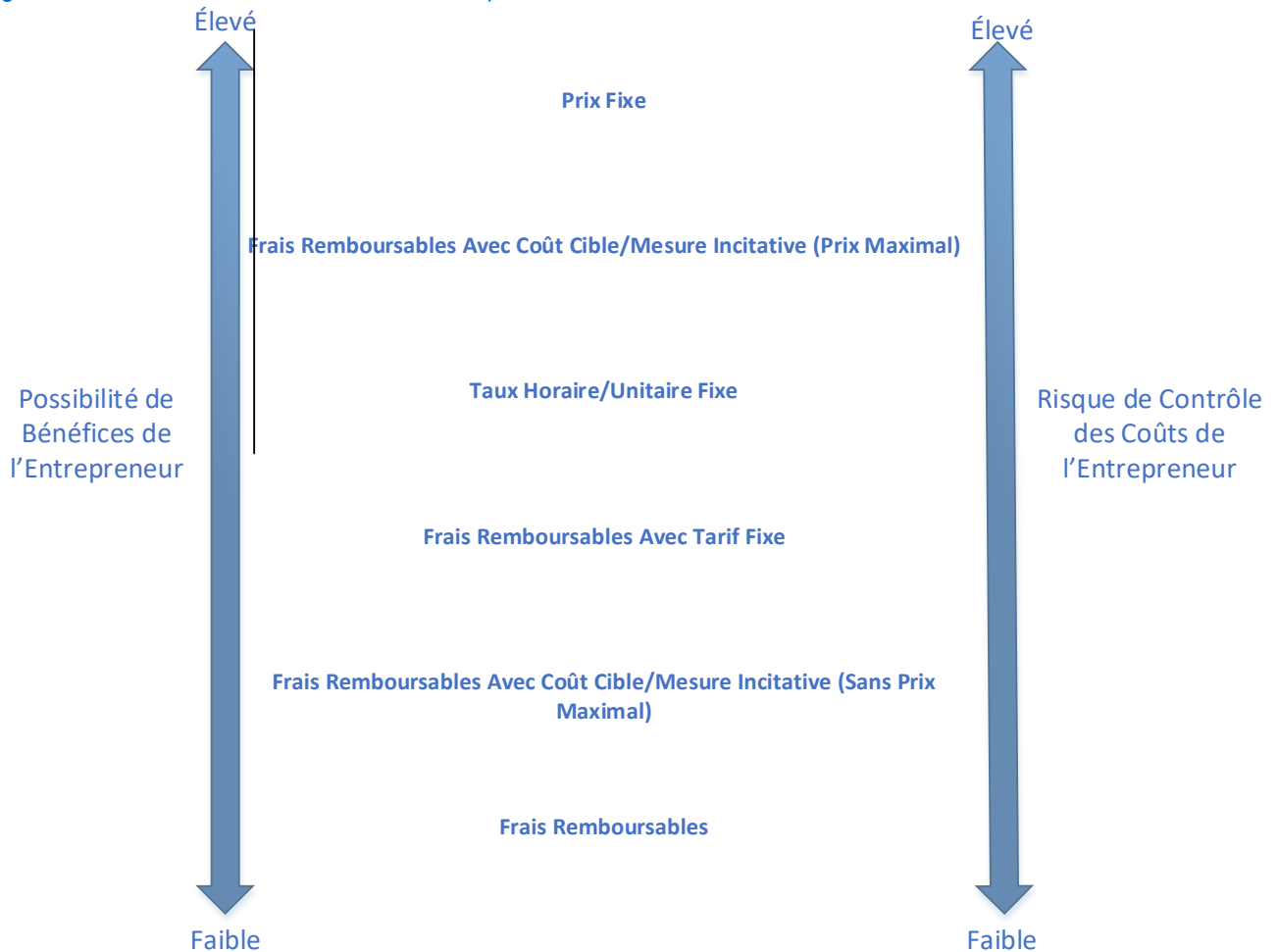
Au Canada, on n'utilise pas souvent de mesures incitatives non financières; elles n'ont pas d'incidence directe sur la rentabilité d'un entrepreneur du point de vue de la valeur, mais elle contribue à sa rentabilité future. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des mesures incitatives non financières, veuillez consulter l'[annexe 5.2.1 \(Document de travail - Mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada\)](#).

## 4.5 SÉLECTION DE LA MÉTHODE D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

La méthode d'établissement des prix, qui comprend la sélection d'une base de paiement appropriée et la prise en compte des mesures incitatives, établit la manière dont l'entrepreneur est rémunéré. Pour déterminer la méthode d'établissement des prix qui convient le mieux à un contrat, il est important d'évaluer de quelle manière les coûts, le calendrier et les risques techniques associés au contrat devraient être répartis. Cela comprend l'examen des risques et des responsabilités assumés par l'entrepreneur pendant l'exécution du contrat, ainsi que le niveau de bénéfice approprié associé au respect des exigences du contrat.

La figure suivante récapitule la relation entre les risques associés au contrôle des coûts et la possibilité de réalisation d'un bénéfice pour l'entrepreneur selon les principales bases de paiement. Ainsi, si le risque associé au contrôle des coûts par l'entrepreneur augmente, la possibilité d'accroître les bénéfices de l'entrepreneur augmente aussi. Cette augmentation des bénéfices pour l'entrepreneur sert à compenser le fait d'accepter des risques additionnels liés aux coûts.

Figure 4.5.a. : Méthode d'établissement des prix



#### 4.5.1 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES TYPES DE BASES DE PAIEMENT

Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
Prix forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les contrats à prix forfaitaire prévoient un prix qui <u>ne peut faire l'objet d'aucun ajustement</u>.</li> <li>L'entrepreneur reçoit une somme d'argent définie en contrepartie de l'exécution des travaux, quels que soient les coûts engagés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La portée des travaux est clairement définie.</li> <li>L'entrepreneur a l'expérience pour répondre à l'exigence du marché.</li> <li>Les conditions du marché sont stables.</li> <li>Les risques financiers sont peu significatifs.</li> <li>Il est efficient pour l'entrepreneur d'assumer les risques liés aux coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepreneur assume le risque de coûts excédant la cible ou de changement de prix des intrants.</li> <li>Il y a certitude du prix.</li> <li>Il y a une structure de prix simple.</li> <li>Cela permet la comparaison dans les études de commercialisation concurrentielle.</li> <li>Cette méthode est la moins coûteuse en termes de frais d'administration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'il est difficile de préciser les paramètres du projet avant l'attribution du contrat, il faut ajouter des éventualités; de ce fait, le prix augmente pour couvrir l'exposition au risque financier.</li> <li>Les écarts par rapport au contrat ou à la portée entraînent la perte potentielle de l'avantage lié à un prix forfaitaire.</li> </ul>	<p><a href="#">Contrats concurrentiels</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prix forfaitaire établi au moyen de soumissions concurrentielles.</li> </ul> <p><a href="#">Contrats non concurrentiels</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prix forfaitaire généralement établi grâce à la négociation de la base de coûts (<a href="#">conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA</a>) et d'un bénéfice supplémentaire (<a href="#">section 5.2 : Principes relatifs au bénéfice</a>), ou grâce à une analyse comparative.</li> <li>Une validation des prix/coûts devrait être réalisée avant l'attribution du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisée pour les biens et/ou services commerciaux.</li> <li>Ne convient généralement pas aux projets de recherche et développement ou aux contrats de développement à long terme associés à un « risque de projet » considérable qui se traduit par des majorations de prix.</li> </ul>

Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
Taux horaire/ unitaire forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepreneur reçoit un prix par unité appliqué aux intrants réels (p. ex, heures machines) engagés dans l'exécution des travaux.</li> <li>Le prix unitaire est prédéterminé et comprend des volets pour les coûts directs, les coûts indirects et le bénéfice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'il n'est pas possible d'estimer à l'avance la portée ou la durée des travaux.</li> <li>Lorsqu'on a prévu suffisamment de mécanismes de contrôle pour faire en sorte que l'entrepreneur n'utilise pas des méthodes de travail inefficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cela facilite les variations de volume.</li> <li>Il y a visibilité des coûts.</li> <li>Cela permet au Canada de participer aux économies de coûts lorsque les intrants réels sont moins élevés que prévu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe une incertitude budgétaire pour le ministère client.</li> <li>Cela peut être très lourd sur le plan administratif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts admissibles;</li> <li>bénéfice et taux unitaire;</li> <li>prix plafond ou limitation des dépenses;</li> <li>validation des coûts dont le règlement est demandé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habituellement réservée aux contrats de service.</li> </ul>
Frais remboursables sans tarif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoit uniquement le remboursement à l'entrepreneur des coûts réels engagés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On utilise rarement cette base de paiement de manière entièrement autonome, car elle n'inclut aucun bénéfice pour l'entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Canada ne paie pas de bénéfice ou de bénéfices supplémentaires. Seuls les coûts admissibles réels sont payés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune motivation pour l'entrepreneur à contrôler ses coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts admissibles;</li> <li>limitation des dépenses;</li> <li>validation des coûts réels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche et développement avec des organisations sans but lucratif.</li> </ul>



Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
Frais remboursables avec tarif forfaitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette base de paiement prévoit le paiement, à l'entrepreneur, des coûts admissibles qu'il a engagés, ainsi que d'un tarif forfaitaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque les circonstances ne permettent pas d'utiliser un prix forfaitaire.</li> <li>Lorsque la portée des travaux n'est pas claire ou est impossible à prédire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prix flexible qui permet des ajustements et des variations de la portée sans devoir recalculer le bénéfice.</li> <li>Permet d'exercer un contrôle sur le montant du bénéfice (l'entrepreneur ne reçoit pas de bénéfice inattendu, comme cela peut arriver dans le cas d'un contrat à prix forfaitaire).</li> <li>Il y a visibilité des coûts.</li> <li>Permet au Canada de participer aux économies de coûts lorsque les intrants réels (p. ex., heures, unités) sont moins élevés que prévu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun incitatif pour l'entrepreneur à contrôler les intrants (p. ex., heures, unités) ou de réaliser des gains d'efficience.</li> <li>Le Canada assume tous les risques.</li> <li>Le Canada encourt une perte s'il est impossible d'achever les travaux en respectant le coût prévu de l'exécution.</li> <li>Il existe une incertitude budgétaire pour le ministère client.</li> <li>Augmentation du fardeau administratif du contrat relativement à la vérification et à la surveillance des coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts admissibles;</li> <li>tarif forfaitaire;</li> <li>prix plafond ou limitation des dépenses;</li> <li>validation des coûts dont le remboursement est demandé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalement utilisé dans la recherche et le développement de pointe ou exploratoire dont le niveau d'effort requis est inconnu.</li> </ul>

Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
Frais remboursables avec coût cible/ mesure incitative – sans prix maximal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat de partage des gains et des pertes qui prévoit une formule de partage des économies ou des coûts excédant la cible entre l'entrepreneur et le Canada encourus alors que l'entrepreneur s'acquitte des exigences du contrat.</li> <li>• Répartit les économies et les coûts excédant la cible par rapport aux coûts cibles préétablis basés sur une formule de partage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'il est difficile de prédire les éléments de coût et les coûts réels du contrat.</li> <li>• Lorsqu'il est trop difficile d'attirer un entrepreneur sans que le prix forfaitaire soit surestimé pour indemniser l'industrie pour les risques.</li> <li>• Lorsqu'il est possible d'établir une relation objective entre la prime d'encouragement des incitatifs et les coûts du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Canada assume les risques des coûts excédant la cible.</li> <li>• Les coûts peuvent dépasser les budgets initiaux sans limites de coûts.</li> <li>• Si le ratio de partage des gains et des pertes est mal aligné, cela peut réduire l'efficacité de la mesure incitative liée au contrôle des coûts peut être faible.</li> <li>• Les objectifs de rendement autres que le coût, liés à la qualité ou au calendrier, peuvent être compromis ou négligés si l'on met uniquement l'accent sur le coût.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut renforcer l'harmonisation entre le Canada et l'entrepreneur et les encourager à travailler ensemble, car ils partagent les risques et les bénéfices.</li> <li>• Incite l'entrepreneur à être rentable.</li> <li>• Le risque de l'entrepreneur lié aux coûts excédant la cible est réduit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût cible;</li> <li>• bénéfice visé;</li> <li>• formule de partage;</li> <li>• système comptable adéquat;</li> <li>• plan de validation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisé pour les produits ou services non commerciaux (p. ex., nouveaux produits ou nouvelles constructions, programmes de recherche et développement).</li> </ul>

Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
Frais remboursables avec coût cible/ mesure incitative avec prix maximal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entente de partage des gains et pertes selon laquelle l'entrepreneur et le Canada participent à une prime (pénalité) calculée en fonction de l'évaluation du rendement des coûts réels par rapport aux critères de rendement des coûts préétablis, avec un prix maximum en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'il est difficile de prédire les coûts à engager dans le cadre du contrat.</li> <li>Lorsque le contrat serait avantageux par des mesures incitatives visant à assurer un meilleur contrôle des coûts.</li> <li>Pour un programme ou un produit pour lequel les besoins du client sont clairement compris.</li> <li>Lorsqu'il est possible d'établir une relation objective entre les primes d'encouragement des incitatifs et les coûts du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un risque considérable est imposé à l'entrepreneur concernant la livraison finale; en effet, une fois le prix maximum atteint, les pertes de l'entrepreneur ne sont plus limitées.</li> <li>Peuvent être complexes et difficiles à négocier et à exécuter.</li> <li>Les objectifs de rendement autres que les coûts, qui sont liés à la qualité ou au calendrier peuvent être compromis ou négligés si l'on met uniquement l'accent sur les coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut renforcer l'harmonisation entre le Canada et l'entrepreneur et les encourager à travailler ensemble, car ils partagent les risques et les bénéfices.</li> <li>Le Canada est en mesure de participer aux gains d'efficacité.</li> <li>Le Canada limite le risque aux coûts excédant la cible, inférieurs au prix maximum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût cible;</li> <li>bénéfice visé;</li> <li>prix plafond/prix maximum;</li> <li>formule de partage;</li> <li>système comptable adéquat;</li> <li>plan de validation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisé pour un programme ou produit récent (p. ex., un prototype a été mis au point et la production commence).</li> <li>Absence de tout procédé technique non résolu ou problème de conception important qui entraînerait le remaniement des exigences.</li> </ul>

Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
Frais remboursables selon l'établissement d'un tarif fondé sur les coûts réels	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepreneur se fait payer en fonction des coûts réels dépensés pendant l'exécution des travaux, plus un pourcentage fixe de ces coûts réels à titre de bénéfice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non recommandé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S/O</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a aucune motivation pour l'entrepreneur à contrôler ses coûts.</li> <li>Les entrepreneurs sont motivés à maximiser les coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de bénéfice fixe sur les coûts admissibles totaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non recommandé.</li> <li>Il faudrait envisager le recours à une autre base de paiement.</li> </ul>
Prix provisoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat débute avec une base de paiement à frais remboursables, avec l'objectif de passer à une base de paiement à prix forfaitaire au cours de la durée du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'une analyse coût-avantages révèle que la valeur pour le Canada de la fixation d'un prix, en vue de réduire les risques d'un contrat à frais remboursables, justifie le fardeau administratif accru qui l'accompagne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduit les risques pour le Canada en convertissant un contrat à frais remboursables, qui est coûteux sur le plan administratif et offre un contrôle des coûts minime, par un contrat à prix forfaitaire.</li> <li>Lorsque le prix est forfaitaire, l'entrepreneur est encouragé à réaliser un meilleur bénéfice grâce à un contrôle efficient des coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Canada assume tous les risques liés aux coûts pendant la partie à frais remboursables du contrat.</li> <li>Le Canada assume le risque et le fardeau de l'établissement et de la validation du prix avant de le fixer.</li> <li>Le Canada risque de fixer le prix en fonction de méthodes de calcul des coûts inefficientes dans la partie à frais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de paiement initiale = frais remboursables avec plafond de prix maximal;</li> <li>jalonnement d'établissement du prix forfaitaire – % des travaux achevés;</li> <li>état des coûts présenté par l'entrepreneur validé;</li> <li>prix établi à partir de la validation du prix;</li> <li>négociations du prix et modification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les contrats dont il est impossible initialement d'estimer raisonnablement les coûts, mais pour lesquels on s'attend à pouvoir raisonnablement estimer les coûts plus tard au cours de la réalisation du contrat.</li> <li>En général, cette base de paiement serait utilisée dans les contrats de longue durée (p. ex., cinq ans ou plus).</li> </ul>

Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
				remboursables du contrat.	visant à faire officiellement passer le contrat à un prix forfaitaire.	
Prix assujetti à l'indexation des prix ou au redressement en devises étrangères	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le prix du contrat est forfaitaire et assorti de dispositions qui prévoient la révision du prix forfaitaire de base ou du taux horaire/unitaire forfaitaire lorsque surviennent certaines éventualités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les conditions du marché présentent un risque considérable pendant une période prolongée de l'exécution du contrat et sont identifiables séparément.</li> <li>Le risque émane d'une éventualité à l'échelle de l'industrie, qui échappe au contrôle de l'entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répond à un risque du marché bien défini qui pourrait échapper au contrôle de l'entrepreneur.</li> <li>Encourage l'entrepreneur à accepter un contrat à prix forfaitaire sans gonfler le prix pour couvrir le risque.</li> <li>Protège à la fois le Canada et l'entrepreneur contre les effets des changements économiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a une incertitude liée aux prix du marché sur la durée de vie du contrat.</li> <li>Permet d'éventuelles augmentations (ou diminutions) annuelles du prix du contrat en fonction d'un indice qui ne présente aucune corrélation avec les gains d'efficience.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un prix forfaitaire est établi.</li> <li>Une formule de rajustement des éléments variables du contrat, la hausse ou la baisse, est documentée dans le contrat.</li> <li>Un indicateur est défini dans le contrat pour établir à quel moment un ajustement d'indexation des prix est requis.</li> <li>Par exemple : <ol style="list-style-type: none"> <li>Changement annuel du marché et</li> <li>augmentations ou diminutions de l'indice des matières premières de &gt; 3 %.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisé dans les contrats de longue durée pour les fournitures commerciales pendant une période d'inflation élevée.</li> <li>Le contrat comprend des éléments tarifés en fonction de conditions du marché qui présentent un risque considérable pendant une période prolongée de l'exécution du contrat et sont séparément identifiables.</li> </ul>

Types	Description	Quand les utiliser	Avantages	Risques	Éléments	Applications typiques
					Doit inclure un prix plafond ou une limitation des dépenses.	

#### 4.5.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES TYPES DE MESURES INCITATIVES

Types	Description	Quand les utiliser	Risques	Avantages	Éléments	Applications typiques
Mesures incitatives liées au rendement technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établit et récompense des cibles de rendement technique objectives à atteindre pendant l'exécution du contrat apportant de la valeur pour le Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque les seuils de rendement technique sont essentiels pour le Canada.</li> <li>Lorsque l'excellence et les améliorations du rendement ajouteraient une valeur à l'achat.</li> <li>Lorsqu'il est possible d'établir des cibles discrètes, objectives et mesurables des incitatifs sur le rendement technique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiellement compliqué à appliquer dans la pratique.</li> <li>Fardeau administratif considérable.</li> <li>Les mesures prises par le Canada peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le rendement de l'entrepreneur.</li> <li>Lorsque ces mesures sont établies sans processus correspondant de contrôle des coûts, elles peuvent entraîner un manque d'efficacité dans les coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen pratique de motiver l'entrepreneur à viser l'excellence dans le rendement ou à remplir des critères de rendement technique essentiels pour le Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critères, spécifications et exigences techniques;</li> <li>formule d'incitation;</li> <li>méthode de validation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisées dans toutes les méthodes d'établissement des prix, du prix forfaitaire aux frais remboursables.</li> </ul>
Mesures incitatives liées au respect des échéances	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepreneur a la possibilité de réaliser un bénéfice supplémentaire en respectant une ou plusieurs dates de livraison ciblées ayant une valeur critique pour le Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'il est d'une importance cruciale pour le Canada de recevoir un produit ou un service en temps opportun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures prises par le Canada (SPAC, ministères clients et organismes) peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le rendement de l'entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen pratique de faire respecter les échéances requises.</li> <li>Moyen pratique de veiller à ce que les questions de nature urgente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigences relatives à l'échéancier;</li> <li>dates cibles;</li> <li>calendrier des mesures incitatives liées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appliquées à toutes les méthodes d'établissement des prix, des frais remboursables au prix forfaitaire.</li> </ul>

Types	Description	Quand les utiliser	Risques	Avantages	Éléments	Applications typiques
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'il est possible de déterminer des mesures incitatives objectives s'appliquant aux délais de livraison.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque ces mesures sont établies sans processus correspondant de contrôle des coûts, elles peuvent entraîner un manque d'efficacité dans les coûts.</li> </ul>	soient effectuées à temps.	<ul style="list-style-type: none"> <li>au rendement et aux exigences du rendement;</li> <li>formule d'incitation.</li> </ul>	
Primes au rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mesure incitative liée aux primes au rendement est une réserve de fonds que l'entrepreneur, en sus du bénéfice ou des bénéfices de base, à l'évaluation du rendement par rapport aux critères préétablis.</li> <li>Encouragent l'entrepreneur à réaliser un bon rendement dans les domaines critiques à la réussite d'un achat et assujetti au jugement et à une évaluation qualitative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'on évalue un rendement de nature <u>subjective</u> et qu'il n'existe pas de cibles de l'objectif de rendement ou que l'on ne peut pas les établir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est difficile d'harmoniser les gains associés aux primes au rendement avec les résultats de l'exécution du contrat.</li> <li>Fardeau administratif considérable.</li> <li>Les mesures prises par le Canada (SPAC, ministères clients et organismes) peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le rendement de l'entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen souple d'encourager l'excellence dans l'exécution du travail par l'entrepreneur.</li> <li>Motivent un entrepreneur à concentrer ses ressources dans un domaine essentiel à la réussite d'un programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de primes au rendement;</li> <li>montant des primes au rendement;</li> <li>période d'évaluation;</li> <li>équipe d'évaluation;</li> <li>catégories de rendement;</li> <li>critères et cotes d'évaluation;</li> <li>processus d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultations;</li> <li>services;</li> <li>recherche et développement;</li> <li>développement et dessins de systèmes de construction;</li> <li>services de soutien.</li> </ul>
Mesures incitatives non financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encouragent l'entrepreneur grâce à des bénéfices non financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À utiliser lorsqu'elles complètent efficacement des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne motivent pas directement l'entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthode d'incitation au</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures de rehaussement de la réputation;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Témoignages;</li> </ul>

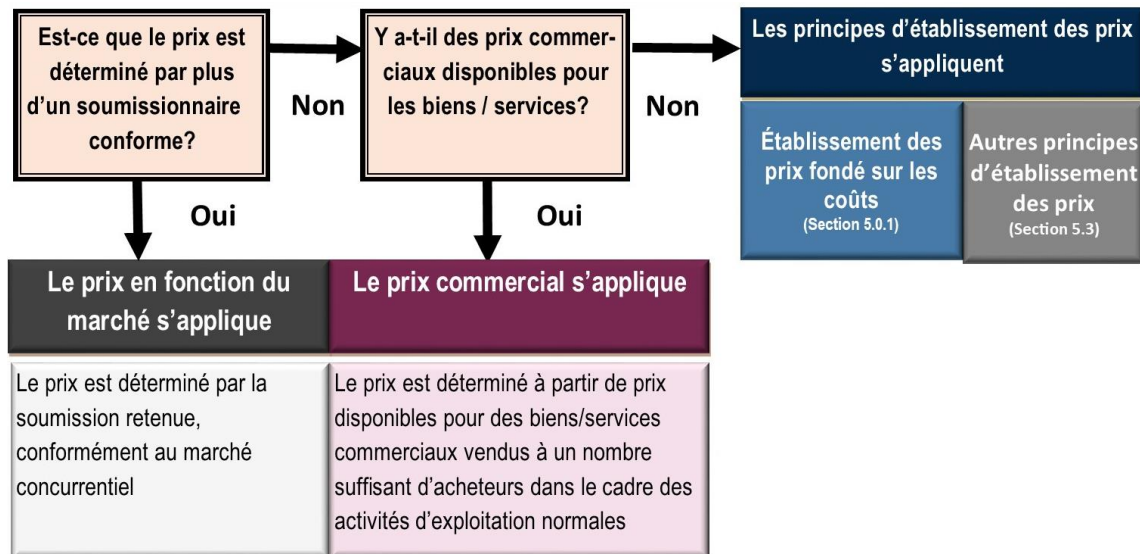


Types	Description	Quand les utiliser	Risques	Avantages	Éléments	Applications typiques
	qui ne font pas partie de sa rémunération.	<p>mesures incitatives financières directes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'aucun incitatif financier n'est disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peuvent être perçues comme un conflit d'intérêts.</li> <li>Les conditions d'attribution peuvent entraver la concurrence.</li> </ul>	<p>rendement à faible coût.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuent de façon importante à la rentabilité future de l'entrepreneur.</li> <li>Établissent une relation durable efficace entre le Canada et l'entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conditions d'attribution du contrat;</li> <li>motivation des employés de l'entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>programmes de reconnaissance du rendement de l'entrepreneur;</li> <li>motivation intrinsèque pour les employés de l'entrepreneur.</li> </ul>

## 5.0 PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

Comme les contrats sont attribués de façon concurrentielle et non concurrentielle, le prix contractuel peut être déterminé en utilisant l'établissement des prix en fonction du marché, l'établissement des prix commerciaux ou les principes d'établissement des prix. La figure 5.a ci-dessous montre un arbre décisionnel permettant de déterminer les méthodes d'établissement des prix pour un contrat ou des éléments de contrat.

Figure 5.a : Méthodes d'établissement des prix possibles



**Établissement des prix en fonction du marché** : Le gouvernement du Canada fait tout son possible pour s'assurer qu'un prix juste et raisonnable pour les biens et services est déterminé par le marché par la concurrence. Cela est possible lorsqu'il existe une concurrence suffisante pour obtenir plus d'une soumission concurrentielle permettant la comparaison des prix comparatifs.

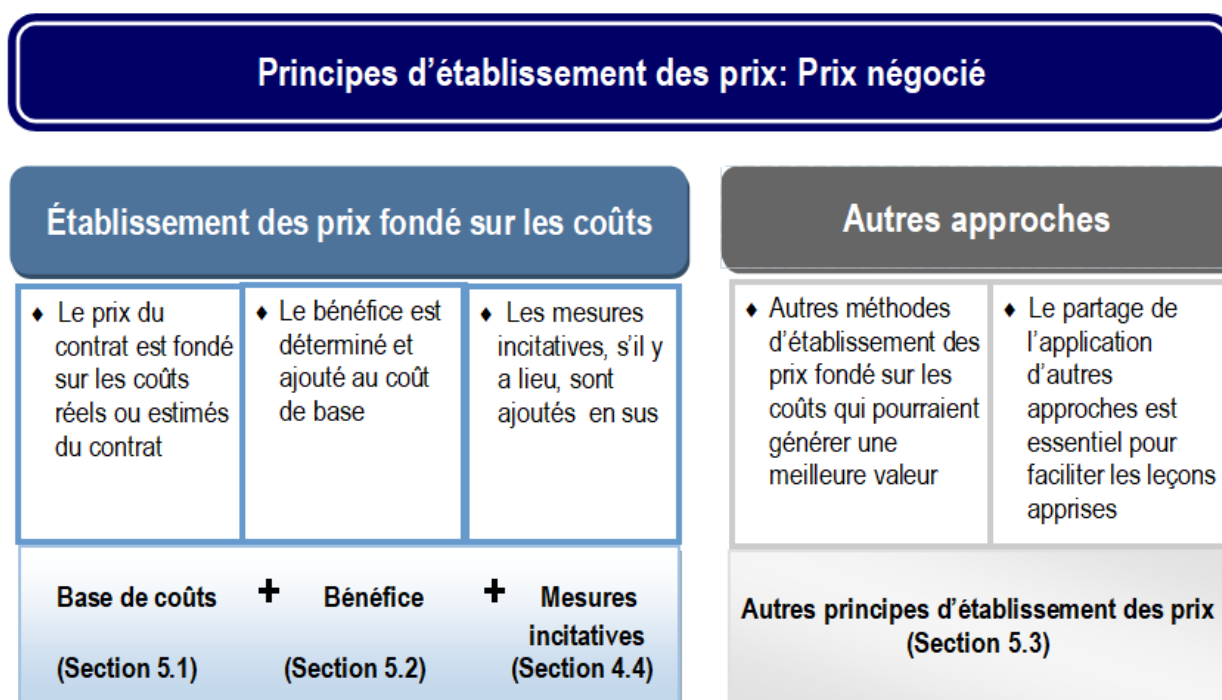
**Établissement d'un prix commercial** : Une autre option pour les contrats, lorsqu'il n'y a pas de concurrence, est l'établissement des prix commerciaux. Dans un pareil contexte, les biens et les services sont habituellement utilisés par le grand public ou des entités, et vendus à ceux-ci à des fins non gouvernementales. C'est pourquoi un prix du marché justifiable est disponible. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la [section 5.0.2, Établissement des prix commerciaux](#).

**Établissement des prix à partir du prix négocié** : Lorsque l'établissement des prix en fonction du marché n'est pas possible, le prix est négocié avec l'entrepreneur. Comme l'indique la [section 2.3](#), les principes d'établissement des prix doivent s'appliquer à tous les scénarios qui nécessitent une négociation du prix. L'objectif est de reproduire un juste prix du marché, tout en établissant une répartition réaliste des responsabilités et des risques entre l'entrepreneur et le Canada.

Il existe deux grandes catégories de principes d'établissement des prix :

- 1) les principes d'établissement des prix fondé sur les coûts, qui représentent l'approche la plus couramment utilisée en l'absence de concurrence au Canada et à l'étranger dans la négociation d'un prix; et
- 2) Les autres principes d'établissement des prix, qui décrivent en détail le processus à suivre pour mettre en œuvre des solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts. Voir la [figure 5.b](#) ci-dessous pour obtenir davantage de détails.

Figure 5.b : Quels sont les principes d'établissement des prix négociés?



Autres points à considérer :

Consultez le **Guide des approvisionnements** pour connaître les circonstances particulières suivantes qui constituent des exceptions :

- les contrats de recherche et de développement auprès des universités et des collèges (voir [l'annexe 10.1 du Guide des approvisionnements – Contrats de recherche et de développement passés avec les universités et les collèges](#));
- les marchés non concurrentiels avec des organismes sans but lucratif, à l'exception des universités et des collèges (voir [l'annexe 10.2 du Guide des approvisionnements – Contrats non concurrentiels avec des organismes sans but lucratif, excluant les universités et les collèges](#));
- les achats non concurrentiels de produits fabriqués et de services de réparation et de révision effectués auprès d'agences et de détaillants (consulter [l'annexe 10.3 du Guide des](#)

approvisionnement – Achats non concurrentiels de produits fabriqués et de services de réparation et de révision effectués auprès d'agences et de détaillants).

## 5.0.1 PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX FONDÉ SUR LES COÛTS

### Comment fonctionne l'établissement des prix fondé sur les coûts?

Une fois la méthode d'établissement des prix (section 4.0) déterminée, le processus d'établissement du prix et de négociation peut être entamé. Comme l'indique la figure 5.a ci-dessus, cela signifie ce qui suit :



- premièrement, il est important de définir une base de coûts acceptable (section 5.1) pour l'ensemble du contrat ou sous forme de taux établissant les coûts, qu'elle soit fondée sur des coûts réels ou estimés;
- deuxièmement, selon la méthode d'établissement des prix sélectionnée (section 4.0), il est nécessaire d'établir un niveau de bénéfice (section 5.2);
- enfin, le cas échéant, il faut ajouter des mesures incitatives (section 4.4).




### Quand l'établissement des prix fondé sur les coûts s'applique-t-il?

L'établissement des prix fondé sur les coûts s'applique dans les circonstances suivantes :

- les contrats non concurrentiels;
- la demande de propositions (DDP) concurrentielle qui a donné lieu à une soumission conforme;
- les négociations de prix postérieures à l'adjudication pour les éléments du contrat qui ne sont pas inclus dans les soumissions et négociations financières initiales, telles que les autorisations de tâches, les modifications de contrat, les prolongations, les exigences de travail supplémentaires ou les modifications des exigences de travail;
- les contrats comportant des éléments de frais remboursables, des mesures incitatives et des cibles qui portent sur des coûts.

Plus précisément, cela comprend les méthodes d'établissement des prix suivantes :

BASE DE PAIEMENT ET RÉFÉRENCE	DESCRIPTION	Appliquer l'établissement des prix fondé sur les coûts?	EXPLICATION : Pourquoi l'établissement des prix basé sur les coûts s'applique
<b>Prix forfaitaire</b> <a href="#">Section 4.1.1</a>	Établit un prix forfaitaire pour la livraison d'un bien ou la prestation d'un service pendant la durée d'un contrat qui n'est pas sujet à un rajustement, indépendamment des coûts réels encourus.		La base de coûts est l'assise du prix. Les coûts estimatifs acceptables sont le point de départ sur lequel des bénéfices ou un tarif sont appliqués pour la détermination d'un prix forfaitaire.
<b>Prix ferme</b> <a href="#">Annexe 1</a>	Établit un prix total pour la livraison d'un bien ou la prestation d'un service		La base de coûts est l'assise du prix. Les coûts estimatifs acceptables sont le point de départ sur lequel des bénéfices ou un tarif

	<p>pendant toute la durée du contrat.</p> <p>Les bénéfices inclus dans le prix de l'entrepreneur sont assujettis à un audit et à un redressement par le Canada, lorsque les coûts contractuels réels et les bénéfices réels gagnés sont évalués en fonction des bénéfices initiaux et de l'attestation de prix pour en déterminer le caractère raisonnable.</p>		<p>sont appliqués pour la détermination d'un prix ferme.</p> <p>En outre, lorsqu'il est appliqué, un audit déterminerait les coûts réels du contrat et les bénéfices réalisés et les évaluerait en fonction du prix initial négocié. Les principes et normes basés sur les coûts seraient appliqués dans le cadre de l'audit.</p>
<p><b>Taux horaire/ unitaire forfaitaire</b> <b>Section 4.1.2</b></p>	<p>Calcule un taux forfaitaire (qui comprend généralement les coûts directs, les coûts indirects [frais généraux] et les bénéfices), qui est appliqué en fonction du volume réel d'unités ou d'heures.</p>		<p>La base de coûts est la base sur laquelle le taux de bénéfice est déterminé. Les coûts estimatifs acceptables sont le point de départ du calcul des taux d'établissement des coûts, du taux de bénéfice applicable et du prix plafond, le cas échéant.</p>
<p><b>Remboursement des frais</b> <b>Section 4.1.3</b></p>	<p>Rembourse à l'entrepreneur tous les coûts du contrat admissibles engagés, généralement jusqu'à concurrence d'un montant établi.</p>		<p>La base de coûts est l'assise du prix. Les coûts estimatifs acceptables sont le point de départ sur lequel des bénéfices ou un tarif sont ajoutés.</p> <p>En outre, les normes d'établissement des coûts et les principes d'établissement des prix fondé sur les coûts sont appliqués dans la détermination du prix plafond du contrat, le cas échéant, ainsi que des coûts acceptables.</p>
<p><b>Prix provisoire</b> <b>Section 4.1.4</b></p>	<p>Commence par utiliser une base de paiement à frais remboursables associée à des paramètres établis, puis passe à une base de paiement à prix forfaitaire pendant la durée du contrat, en fonction de la certitude à l'égard des exigences et des coûts.</p>		<p>L'établissement de prix fondé sur les coûts est appliqué, comme indiqué dans les contrats de remboursement des frais et de prix forfaitaire ci-dessus.</p>

<p><b>Mesures incitatives</b> <b>Section 4.4</b></p>	<p>Une mesure incitative est l'utilisation consciente de récompenses et de recours pour modifier le comportement. Une telle mesure peut être un outil utilisé dans la passation de marchés afin d'optimiser la valeur tant pour le gouvernement du Canada que pour l'entrepreneur en encourageant et récompensant l'atteinte des résultats souhaités par le gouvernement du Canada, le cas échéant.</p>	<p style="text-align: center;">✓</p>	<p>En association avec les options de base de paiement susmentionnées, l'établissement des prix fondé sur les coûts s'applique également aux mesures incitatives, en ce qu'elle permet de déterminer et d'évaluer des mesures incitatives ciblées ou des mesures incitatives fondées sur les coûts.</p>
--	---	--------------------------------------	---

## 5.0.2 ÉTABLISSEMENT DES PRIX COMMERCIAUX

Le prix commercial est le prix des biens et des services habituellement utilisés par le grand public ou des entités et vendus à ceux-ci à des fins non gouvernementales. En d'autres termes, c'est le prix dans le cadre des échanges commerciaux courants entre les acheteurs et les vendeurs, sans négociation. Le prix commercial comprend les coûts et les bénéfices de l'entrepreneur.

### Quand l'établissement des prix commerciaux s'applique-t-il?

L'établissement des prix commerciaux s'applique lorsqu'il y a un nombre suffisant d'acheteurs pour établir un prix de marché pertinent pour le bien ou le service. Par exemple, le prix de catalogue publié pour de puissantes jumelles vendues à de nombreux clients diversifiés, comme des particuliers et des entreprises, pour le camping, la chasse, à des fins de loisir ou à des fins industrielles.

L'établissement des prix commerciaux peut aussi s'appliquer à l'ensemble d'un marché ou à des éléments précis de celui-ci, lorsqu'un prix commercial est disponible. Prenons, par exemple, un contrat comprenant deux éléments majeurs. Le premier élément est un appareil de communication radio vendu à beaucoup d'autres clients, comme des particuliers et des entreprises, et utilisé pour des activités extérieures ou à des fins récréatives ou industrielles. Le deuxième élément est utilisé pour la réparation et l'entretien de ces appareils et ce service n'est habituellement pas offert aux clients de ce fournisseur. Un prix commercial peut être établi pour le premier élément de ce contrat, mais pas pour le second.

### Preuves à l'appui d'un prix commercial

Il importe de souligner que lorsqu'un prix commercial est établi, des preuves suffisantes doivent être obtenues pour valider le prix fourni par un entrepreneur. Il existe diverses façons d'obtenir des preuves à l'appui d'un prix commercial.

- **Prix de catalogue** : Le prix proposé est fondé sur des catalogues publiés par l'entrepreneur par rapport au prix des produits vendus récemment (par exemple, un magazine électronique diffusé chaque trimestre sur le site Web d'un entrepreneur présentant tous les produits disponibles à la vente et les prix en vigueur pour le trimestre). Les listes des prix publiés/courants sont des listes qui comprennent les prix courants des articles et des services demandés à toutes les entités faisant affaire avec l'organisme (par exemple, une liste des différents prix pour différents modèles de caméras vendus par une entreprise et publiée sur son site Web).
- **Étude de marché** : Il s'agit de comparaisons de prix fondées sur le marché ou les offres faites à d'autres clients. L'étude de marché comprend un aperçu du marché, comme les produits et les services offerts pour répondre aux besoins, le nombre de concurrents, les types de remises, les conditions, etc. L'essentiel est de se concentrer sur l'industrie plutôt que sur une entreprise en particulier. Ceci est important pour comprendre le caractère raisonnable du prix commercial et comment d'autres produits semblables sur le marché pourraient répondre aux besoins ou avoir une incidence sur le prix du produit d'origine.



- **Prix passé** : Cela consiste à comparer le prix proposé et les prix déjà payés à l'interne ou par d'autres clients. Lorsqu'il est comparé aux prix déjà payés pour l'article, le prix de base doit être jugé raisonnable selon une analyse approfondie.

Même si on présume que le marché commercial est un environnement concurrentiel et qu'il devrait entraîner un prix juste et raisonnable, cela ne signifie pas nécessairement que le prix commercial serait moins cher que le prix fondé sur les coûts.

Il importe de souligner que des négociations peuvent être requises même si un prix commercial peut être disponible :

- pour ajuster les prix des biens et services commerciaux aux *différences* concernant les quantités, caractéristiques, demandes de remise, conditions, etc. liées aux exigences en matière d'approvisionnement;
- pour *obtenir* des remises, de meilleures conditions, etc. en fonction du volume et du moment de l'approvisionnement en particulier.

Prenez note des considérations ci-dessous pour vous assurer que la justification des prix est suffisante.

- La justification la plus appropriée est la comparaison des prix de différents organismes (p. ex. d'autres gouvernements, des sociétés d'État, des hôpitaux, des universités ou de grandes sociétés du secteur privé), à condition que les prix soient clairement établis pour des produits ou services, des quantités, des conditions et des technologies identiques ou similaires.
- Les listes de prix produites à l'interne par l'entrepreneur ne suffisent pas toujours à justifier un prix commercial. Les listes de prix publiées sont plus fiables et ont une plus grande valeur pour justifier le prix commercial.
- Il faut s'assurer que le marché et la technologie sont toujours pertinents pour les comparaisons de prix. Il peut être nécessaire de prendre en compte les fluctuations du marché (p. ex. l'inflation) pour le rajustement des prix. Une technologie nouvelle ou actualisée pourrait avoir une incidence sur le prix, puisque le produit ou le service a changé considérablement.
- Les bases de la comparaison des prix doivent aussi être pertinentes et récentes. Une justification utilisant des prix dépassés n'est pas fiable.
- Lorsque vous utilisez des prix passés pour évaluer un prix commercial, assurez-vous qu'il est fondé sur des prix justes et raisonnables.
  - Soyez prudent avec les prix passés, puisqu'on ne peut supposer que le prix payé par un tiers est juste et raisonnable.
  - Faites preuve d'une diligence raisonnable et justifiez les prix passés (en utilisant des factures comparables, par exemple). Le prix de base doit avoir été jugé raisonnable et il ne doit pas être fondé seulement sur des comparaisons de prix antérieures, autrement, il y a un risque que de mauvais prix soient constamment utilisés.
  - Il est important d'exiger que l'entrepreneur justifie ses prix en temps opportun.

- Il faut s'assurer de maintenir le droit de vérification du Canada. Les dispositions et les conditions générales en matière de vérification font partie du modèle des conditions générales pour les approvisionnements dont le niveau de complexité est faible, moyen ou élevé.
  - Il est prévu que la clause de vérification générale soit utilisée dans tous les contrats émis par le programme d'approvisionnement. La clause de vérification générale est incluse dans les conditions générales du Guide des CCUA [2010A](#), [2010B](#), [2010C](#), [2015A](#), [2029](#), [2030](#), [2035](#), et [2040](#). La clause de vérification exige que l'entrepreneur tienne des dossiers complets et exacts du coût estimé et réel des travaux. Ces dossiers doivent être mis à la disposition du Canada ou des personnes désignées pour agir au nom du Canada, sur demande, pour examen.

### Orientations concernant les stratégies permettant de justifier des prix au moyen de factures comparables

Voici des stratégies pour aider les agents de négociation des contrats qui souhaitent justifier des prix au moyen de factures comparables.

- Envisagez de demander au fournisseur une liste de toutes les ventes, depuis un à trois ans, pour le produit ou le service que le Canada souhaite acquérir. L'agent de négociation des contrats pourra ainsi sélectionner des exemples aux fins de comparaison et demander des factures précises tirées de la liste pour valider les prix facturés réels.
- Lorsque vous traitez avec un employé en particulier (p. ex. un ingénieur technique consultant), envisagez de demander au fournisseur une preuve du taux de facturation de cette ressource pour tous les contrats remontant à une certaine période (p. ex. les trois derniers mois, six mois, un an).
- Comparez les factures de divers clients de l'entrepreneur qui ont été émises sur une base concurrentielle. Une série de factures associées à des contrats à fournisseur unique antérieurs avec le Canada n'est pas nécessairement un bon indicateur du prix du marché.
- Lorsqu'un entrepreneur est préoccupé par l'aspect sensible des renseignements, il peut caviarder les noms des clients et les remplacer par une description du type de client concerné (p. ex. université, grande ville canadienne, grande entreprise aérospatiale, etc.).
- Si les travaux sont complexes sur le plan technique, il faut considérer l'implication de l'autorité technique pour évaluer la comparabilité des travaux de l'échantillon de factures avec ceux figurant dans le contrat proposé.
- Il faut s'assurer que l'entrepreneur fait le lien entre le prix des factures comparables et le prix proposé au Canada s'il n'est pas immédiatement visible. En d'autres termes, il faut s'assurer que l'échantillon de factures démontre clairement que le prix proposé au Canada est juste.
- Si un bien ou un service commercial connaît une augmentation de prix importante, les agents de négociation des contrats doivent demander des preuves justifiant cette hausse de prix. Par exemple, le prix d'une pièce auxiliaire (p. ex. une puce d'ordinateur) d'un bien peut avoir beaucoup augmenté,

ce qui a entraîné une hausse des coûts totaux. Une preuve doit être demandée pour valider ce prix commercial.

---

## 5.1 PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DE LA BASE DE COÛTS

### Quels sont les principes d'établissement de la base de coûts?

Comme il est décrit dans l'introduction des [principes d'établissement des prix fondé sur les coûts \(section 5.0.1\)](#), l'établissement d'une base de coûts est la première étape dans la détermination d'un prix de contrat négocié qui est fondé sur les coûts.

Pour l'établissement des prix fondé sur les coûts, le prix du contrat est basé sur l'admissibilité des coûts engagés, sur les estimations de coûts, ou sur une combinaison de ces deux facteurs, avec une marge bénéficiaire calculée conformément à la [section 5.2 \(principes relatifs au bénéfice\)](#).

Les coûts estimatifs ou réels acceptables d'un contrat sont déterminés à l'aide des clauses, normes et processus suivants, qui sont expliqués plus loin dans le tableau [5.1.a. Éléments pour la définition de la base de coûts](#).

Principes des coûts contractuels 1031-2 du Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA)

Norme d'établissement des coûts : Coûts bien fondés, attribuables et raisonnables (voir [annexe 2](#)) + Documents de travail sur l'établissement des coûts (voir [annexe 5](#))

Déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA) (voir [Section 5.1.2](#) et [annexe 4](#))

Lorsque le prix du contrat est fondé sur des coûts estimés ou réels, il peut être nécessaire d'atténuer le risque de prix et de rajuster les montants admissibles en fonction de la validation des documents justificatifs. Pour atténuer le risque de prix, la clause [C1004C](#) du Guide des CCUA doit être incluse dans les conditions générales du contrat.

### Principaux objectifs des principes d'établissement d'une base de coûts

Les principaux objectifs des principes d'établissement d'une base de coûts sont les suivants :

- améliorer la clarté et la transparence des coûts admissibles dans les contrats du gouvernement du Canada;
- faciliter l'uniformité de l'établissement des coûts;
- améliorer la compréhension et la clarté concernant l'admissibilité des coûts;
- faciliter l'atteinte de l'objectif du Canada, qui est l'établissement d'un prix équitable et raisonnable;
- appliquer des méthodes fondées sur des principes pour l'établissement des prix;
- appuyer les agents de négociation des contrats dans l'exercice de leur jugement professionnel quant à un établissement efficace des prix.

## Quand les principes d'établissement d'une base de coûts s'appliquent-ils?

Les principes régissant l'établissement d'une base de coûts s'appliquent à tous les contrats négociés, conformément aux exigences d'applicabilité énoncées à la [section 5.0.1 \(Principes d'établissement des prix fondé sur les coûts\)](#), avec les exceptions suivantes.

### Exceptions à l'établissement des prix fondé sur les coûts dans les contrats négociés

- **Contrats de faible valeur** : Les contrats d'une valeur inférieure à 50 000 \$ n'exigent pas la négociation des bénéfices en vertu de la présente section.
- **Établissement des prix commerciaux** : Les principes d'établissement des prix fondé sur les coûts ne sont pas requis pour les biens et services commerciaux, car ils sont utilisés régulièrement à des fins non gouvernementales et sont vendus par le fournisseur dans le cadre de ses activités d'exploitation normales. De plus, il y a un nombre suffisant d'acheteurs, autres que le gouvernement, pour établir un prix de marché pertinent pour le bien ou le service. Des évidences suffisantes supportant un prix commercial doivent être disponibles; autrement, les principes d'établissement des prix fondé sur les coûts s'appliqueront (Référez-vous à la [section 5.0.2 Établissement des prix commerciaux](#)).

Tableau 5.1.a Éléments pour la définition de la base de coûts

Élément de base de coûts	Explication
<b>Principes des coûts contractuels du Canada, CCUA 1031-2</b>	<p>Les <a href="#">Principes des coûts contractuels du Canada, CCUA 1031-2</a>, fournissent une base solide sur laquelle le Canada peut évaluer les coûts.</p> <p>Ces principes sont conformes à la comptabilité analytique reconnue par le milieu universitaire canadien et ont été comparés aux normes de comptabilité analytique appliquées dans d'autres pays.</p> <p>Les clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA) 1031-2 sont un instrument de mesure des coûts. Sans l'inclusion des CCUA 1031-2, il n'existe pas de mesure permettant d'évaluer la validité des coûts.</p> <p>À ce titre, les principes des coûts contractuels doivent être inclus comme condition du contrat pour tous les cas décrits dans les exigences d'applicabilité détaillées à la <a href="#">section 5.0.1 (Principes d'établissement des prix fondé sur les coûts)</a>.</p>

<p><b>Norme d'établissement des coûts</b></p>	<p>La Norme d'établissement des coûts de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), détaillée à l'<a href="#">annexe 2</a>, élaborée à l'appui des CCUA 1031-2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• explique en détail les attentes du Canada relativement à l'établissement des coûts liés aux contrats du Canada;</li> <li>• souligne les principes fondamentaux de l'établissement des coûts que sont l'<u>attribution</u>, le <u>bien-fondé</u> et le <u>caractère raisonnable</u>;</li> <li>• comprend des exemples et des mesures appropriées visant à aider les agents de négociation des contrats à déterminer l'admissibilité d'un coût et du montant dont le règlement est demandé.</li> </ul> <p>Voir l'<a href="#">annexe 5.3</a> pour consulter des documents de travail sur l'établissement des coûts visant à appuyer l'interprétation des coûts et à fournir des orientations additionnelles pour la prise de décisions concernant l'acceptabilité des coûts pour aider les agents de négociation des contrats à comprendre les aspects complexes lorsqu'ils se préparent à négocier un contrat et à gérer les contrats.</p>
<p><b>Déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA)</b> (<a href="#">Avis relatif aux politiques 133</a>)</p>	<p>La déclaration des PCA offre une grande certitude quant à l'acceptabilité des coûts d'un entrepreneur. Elle comprend une attestation de conformité de l'entrepreneur avec les CCUA 1031-2 et souligne certains domaines précis de l'établissement des coûts qui peuvent être sujets à diverses interprétations. Ce document donne à l'entrepreneur et au Canada un mécanisme qui leur permet de s'entendre sur l'admissibilité de l'établissement des coûts et d'éviter les différends. Il sert également de base pour résoudre les différences relatives à l'admissibilité des coûts.</p>

## 5.1.0 PRINCIPES DES COÛTS CONTRACTUELS, CUA 1031-2

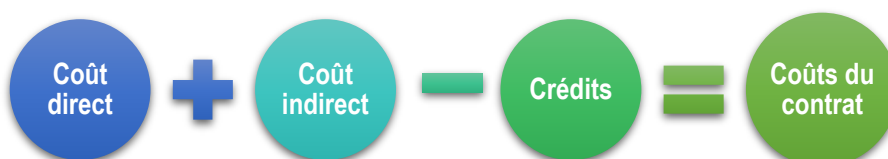
La CUA 1031-2, [Principes des coûts contractuels](#), est une clause du Guide des CUA qui énumèrent les principes à appliquer pour déterminer un coût acceptable. La CUA 1031-2 précise le cadre à utiliser et est un « instrument de mesure » permettant de déterminer les coûts acceptables dans un contrat.

La CUA 1031-2 **doit** être intégrée aux modalités d'un contrat chaque fois que le prix d'un contrat est négocié en fonction des coûts ou qu'on prévoit que le prix pourrait être négocié pendant la durée du contrat, comme pour une demande de propositions concurrentielles donnant lieu à une soumission recevable; ou pour des éléments qui ne sont pas compris dans les soumissions financières initiales (p. ex. les modifications de contrat, les prolongations, les exigences de travail supplémentaires ou les modifications des exigences de travail).

- Pour des contrats non concurrentiels d'une valeur de 50 000 \$ ou plus, dont la base de paiement est un prix forfaitaire ou un taux horaire/unitaire forfaitaire, à l'exception des achats de biens ou services commerciaux, le prix ou le taux sera négocié en utilisant les coûts estimatifs déterminés au moyen des Principes des coûts contractuels 1031-2.
- Pour les contrats non concurrentiels d'une valeur de 50 000 \$ ou plus, dont la base de paiement est à frais remboursables, à l'exception des achats de biens ou services commerciaux, le prix sera déterminé en utilisant les coûts réels engagés calculés conformément aux Principes des coûts contractuels 1031-2.

En vertu de la CUA 1031-2, le coût total du contrat doit représenter la somme des coûts **directs** et **indirects** applicables, moins tous les **crédits** applicables. Ces coûts directs et indirects doivent être raisonnablement et convenablement engagés ou répartis, dans l'exécution du contrat.

Le diagramme ci-dessous montre la formule permettant de calculer les coûts totaux du contrat :



Selon la CUA 1031-2, les coûts du contrat sont considérés comme des coûts directs ou indirects (frais généraux) selon leur rôle dans la réalisation du contrat.

**Les coûts directs** sont les coûts qui peuvent être identifiés et quantifiés comme ayant été engagés précisément pour l'exécution du contrat (par exemple, les coûts directs des matériaux et de la main-d'œuvre, ainsi que d'autres coûts directs).

**Les coûts indirects** sont les coûts qui ne peuvent pas être identifiés ou quantifiés comme étant directement reliés à l'exécution du contrat. Ils constituent les dépenses permettant de répondre aux exigences du contrat qui ne sont pas directement associées au contrat en particulier, mais qui sont essentielles au fonctionnement général de l'organisme (par exemple, il peut s'agir du loyer, des salaires des dirigeants, des frais administratifs, de l'électricité, etc.).

**Les crédits** sont la portion des revenus, des rabais, des allocations ou de tout autre crédit relative aux coûts directs ou indirects qui s'applique au contrat, reçue par l'entrepreneur ou accumulée à son crédit et devant être inscrite au crédit du contrat.

Pour des définitions détaillées des composantes des coûts du contrat en vertu de la CCUA 1031-2, consultez le texte légal dans la clause [CCUA 1031-2](#).

La section 07 de la [CCUA 1031-2](#) comprend une liste des **coûts non admissibles** au contrat. Ce sont les coûts qui ne sont pas admissibles pour un contrat, même s'ils peuvent avoir été raisonnablement et convenablement engagés par l'entrepreneur dans l'exécution du contrat.

**L'imputation des coûts** est le processus permettant d'affecter des coûts indirects à des objets de coûts, comme des centres de coûts, des produits, des programmes, des emplois, et ultérieurement, à des contrats précis. Comme les coûts indirects peuvent s'appliquer à différents contrats et clients, il est important de déterminer quels coûts s'appliquent à un contrat en particulier.

Les coûts sont généralement imputés en appliquant des **taux d'établissement des coûts**. Reportez-vous à [l'annexe 2B \(Taux d'établissement des coûts contractuels\)](#) pour de plus amples renseignements sur l'imputation des coûts et les taux d'établissement des coûts, notamment des renseignements concernant les types de taux d'établissement des coûts suivants :

- taux d'établissement des coûts indirects;
- taux de recouvrement;
- taux pour service rendu hors de l'usine;
- taux pour les équipes mobiles de réparation;
- taux pour la manutention des matériaux;
- taux de la main-d'œuvre retenue par contrat;



---

### 5.1.1 NORME D'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS

On détermine un coût admissible conformément aux conditions générales sous 1031-2, Principes des coûts contractuels, du Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA). La norme d'établissement des coûts constitue des directives qui s'ajoutent à [1031-2 du Guide des CCUA](#).

- La norme d'établissement des coûts vise à compléter les conditions générales 1031-2, Principe des coûts contractuels, du Guide des CCUA du Canada afin de :
  - faciliter l'uniformité de l'établissement des coûts;
  - améliorer la compréhension et la clarté concernant l'admissibilité des coûts;
  - faciliter l'atteinte de l'objectif du Canada, qui est l'établissement d'un prix équitable et raisonnable;
  - appliquer des méthodes d'établissement de prix fondées sur des principes et orientées par les risques;
  - appuyer les agents de négociation des contrats dans l'exercice de leur jugement professionnel quant à un établissement efficace des prix.

Voir l'[annexe 2](#) pour obtenir de plus amples renseignements.

---

## 5.1.2 DÉCLARATION DES PRATIQUES DE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE (PCA)

### Remarque

#### Présentation des méthodes de détermination du prix/coût de revient

- Il s'agit d'une communication officielle des méthodes de détermination du prix/coût de revient de l'entrepreneur, notamment la définition des coûts directs et indirects et la divulgation des méthodologies de répartition des coûts indirects utilisées.
- Un document de présentation des méthodes de détermination du prix/coût de revient peut servir d'outil utile pour expliquer et appuyer les coûts de l'entrepreneur dès le début du contrat.
- Consulter [l'avis relatif aux politiques 133](#) pour obtenir plus de renseignements sur la déclaration des pratiques de comptabilité analytique.
- Pour obtenir de l'aide, communiquer avec le Groupe des prix et pratiques comptables professionnelles (GPPCP) du Secteur des services de soutien à l'approvisionnement (SSSA). Voir [l'annexe 3](#) pour obtenir les coordonnées.

Les directives du Canada concernant l'établissement des coûts pour les contrats du gouvernement reposent sur des principes. Cette stratégie est similaire à celle qu'ont adoptée d'autres pays, notamment la Grande-Bretagne et le Commonwealth d'Australie. L'établissement des coûts fondés sur des principes permet aux professionnels comptables de l'entrepreneur de classer les coûts et de les imputer aux contrats du Canada en fonction de leur jugement professionnel. Comme les directives « fondées sur des principes » portent parfois à interprétation, et pour éviter les différends relatifs aux coûts contractuels, SPAC a mis en place la déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA).

La déclaration des PCA sert à renforcer l'obligation de l'entrepreneur de se conformer aux conditions générales à la [clause 1031-2 du Guide des CCUA](#) et, dans le doute, à demander des directives d'interprétation et d'application au Canada. Elle permet de consigner :

- la justification, par l'entrepreneur, de l'interprétation des coûts appropriés;
- l'acceptation officielle du Canada, lorsqu'un niveau supérieur de confirmation est requis.

La déclaration des PCA ne traite pas du caractère raisonnable du montant des coûts mais plutôt de la nature des coûts ou des pratiques d'établissement des coûts.

## Objet

Le document déclaration des PCA a pour but :

- d'arriver à une compréhension commune entre l'agent de négociation des contrats, l'entrepreneur et le ministère client concernant les méthodes de détermination du prix/coût de revient appliquées en communiquant pleinement l'acceptation des méthodes pendant la période préalable à l'attribution du contrat;
- d'améliorer la transparence de l'établissement des coûts appliqué à un contrat établi en fonction des coûts;
- de veiller à ce que l'entrepreneur puisse recouvrer tous les coûts attribuables, bien fondés et raisonnables.

## Quand l'utiliser

La déclaration des PCA est destinée à être utilisée lorsque le prix ou le taux d'un contrat potentiel (ou d'une modification) est basé sur des coûts estimés ou réels (p. ex., taux horaire forfaitaire, frais remboursables, frais remboursables avec tarif forfaitaire), ce qui peut survenir dans les situations suivantes :

- les contrats fondés sur les coûts à fournisseur unique, pour lesquels l'établissement des prix est fondé sur les coûts lesquels sont conformes aux conditions générales [1031-2 du Guide des CCUA](#);
- les situations de passation de marchés concurrentiels ou non concurrentiels, lorsqu'il faut, par voie de modification, établir les coûts pour déterminer le prix d'exigences de travail supplémentaires, d'autorisations de changement, de prolongations, d'options et de pièces de rechange;
- la gestion de contrat en vue de la définition du bénéfice requise pour justifier les primes et autres mesures incitatives financières ou les indicateurs fondés sur les coûts pour les contrats axés sur le rendement.

## Étapes du processus

Voir l'[annexe 4](#) pour obtenir plus d'informations sur les étapes du processus.

---

## 5.2 PRINCIPES RELATIFS AU BÉNÉFICE

### Que sont les bénéfices?

Les bénéfices sont le rendement financier supérieur aux coûts admissibles payés à un entrepreneur pour l'exécution d'un contrat. Le rendement financier vise à tenir compte du coût associé au capital investi par l'entrepreneur dans l'exécution du contrat et du niveau d'effort et de risque assumé par l'entrepreneur dans l'exécution du contrat.

### Principaux objectifs de réalisation de bénéfices

Les principaux objectifs du gouvernement en matière de bénéfices sont les suivants :

- optimiser la valeur pour le Canada des contrats négociés, en assurant une saine gestion de l'argent des contribuables;
- indemniser les entrepreneurs de manière juste et raisonnable, en tenant compte des efforts et des risques entrepris pour s'acquitter des obligations découlant du contrat;
- traiter tous les entrepreneurs équitablement en appliquant de façon uniforme un processus clair et transparent pour la détermination des bénéfices.

Il est important de noter que l'objectif ultime est d'optimiser la valeur pour toutes les parties concernées. Le processus de détermination des bénéfices du Canada est en place pour assurer que les entrepreneurs réalisent suffisamment de bénéfices et de récompenses pour continuer à fonctionner avec succès et demeurer concurrentiels. Les objectifs de réalisation de bénéfices de l'industrie peuvent différer de ceux du gouvernement, une perspective qu'il est important d'examiner dans le processus de négociation. La réalisation de bénéfices est une nécessité pour l'industrie non seulement pour qu'elle puisse innover, s'améliorer et croître, mais aussi pour qu'elle puisse survivre aux ralentissements économiques et commerciaux et aux risques imprévus. Des bénéfices justes et raisonnables permettent au Canada de susciter un bon rendement de l'industrie, ce qui se traduit par des résultats améliorés en matière d'approvisionnement et une valeur accrue.

Le processus de détermination des bénéfices du Canada a été évalué à l'échelle internationale et analysé en fonction des revenus de l'industrie. Le processus actuel correspond aux méthodes et aux niveaux de profit payés par des homologues internationaux, ainsi qu'aux revenus de l'industrie.

SPAC reconnaît l'importance d'assurer les niveaux de bénéfice accordés par le processus négocié de détermination des bénéfices décrit ci-dessous, d'en assurer la suffisance et la correspondance aux revenus de l'industrie. Chaque année, les taux seront évalués en fonction des revenus moyens de l'industrie et des facteurs du marché afin de déterminer si et quand des rajustements sont nécessaires pour assurer des niveaux de bénéfices appropriés.

### Quand les principes relatifs au bénéfice s'appliquent-ils?

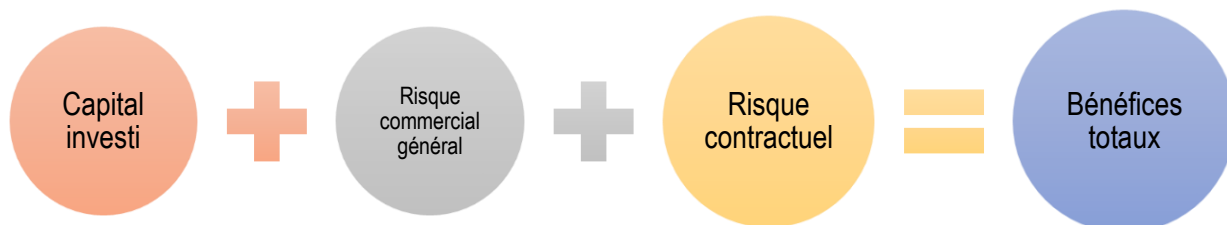
Les principes relatifs au bénéfice s'appliquent à tous les contrats négociés, conformément aux exigences d'applicabilité énoncées à la [section 5.0.1 \(Principes d'établissement des prix fondés sur les coûts\)](#), avec les exceptions suivantes.

## Exceptions aux principes relatifs au bénéfice dans les contrats négociés

- **Contrats de faible valeur** : Les contrats d'une valeur inférieure à 50 000 \$ n'exigent pas la négociation de bénéfices en vertu de la présente section.
- **Établissement des prix commerciaux (Section 5.0.2)** : Il est important de noter que pour un contrat négocié, des biens ou des services commerciaux similaires ou comparables peuvent être disponibles sur le marché et qui répondent aux exigences. Dans ces cas, le prix commercial peut être approprié à titre de prix négocié, plus ou moins tout rajustement en fonction des différences de l'exigence. Dans ces cas, le coût et les bénéfices seraient déjà inclus dans le prix commercial et, à ce titre, aucun autre rajustement du prix ne serait nécessaire. Voici des exemples de prix commerciaux :
  - les derniers catalogues, listes de prix ou barèmes de frais publiés, lorsque seuls les rabais sont sujets à négociation;
  - les prix récemment payés (dans les deux dernières années) par plusieurs autres organismes, comme d'autres gouvernements, des sociétés d'État, des hôpitaux, des universités ou de grandes sociétés du secteur privé, à condition que les prix soient clairement établis pour des produits ou services, des quantités, des conditions et des technologies identiques ou similaires.

## Éléments de bénéfice

Les éléments de bénéfice combinés visent à reconnaître le coût associé au capital investi par l'entrepreneur et son niveau d'effort et de risque dans l'exécution du contrat. Appliqué de façon uniforme et transparente, le processus de calcul du total des bénéfices assure une saine gestion de l'argent des contribuables.



Bien que le processus de détermination des bénéfices devrait être appliqué de façon uniforme, chaque contrat est unique, avec des exigences de rendement, des profils de risque, des intrants de coût et des exigences en capital différentes. Les éléments de chaque contrat devraient être établis de manière responsable et transparente, avec la documentation appropriée.


Une fois que les montants des bénéfices pour chaque catégorie auront été déterminés, les taux de rendement seront ajoutés pour calculer les bénéfices contractuels totaux. Le taux de bénéfices est exprimé sous la forme d'un rendement sur le coût (bénéfices du contrat, divisés par les coûts du contrat admissibles). Veuillez consulter l'[annexe 6.1](#) pour un modèle sur la documentation et l'élaboration des éléments de bénéfice et du taux de bénéfice contractuel.

Tableau 5.2.a. Description des éléments de bénéfice

Élément de bénéfice	Où trouver	Description
Capital investi	Section 5.2.1	<p>Le capital investi indemnise l'entrepreneur pour l'investissement en capital requis pour l'exécution d'un contrat, <u>quelle que soit la façon dont l'entrepreneur est financé</u>. Conformément à l'article 1031-2 07 du Guide des CCUA et de la section 4.4 de la norme d'établissement des coûts (annexe 2), les coûts de financement ne sont pas autorisés. Au lieu de cela, le Canada indemnise tous les entrepreneurs équitablement par le processus de détermination des bénéfices, en s'assurant qu'ils reçoivent un rendement raisonnable pour le coût du capital propre à un contrat.</p> <p>Le rendement du capital investi comprend deux parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rendement du fonds de roulement utilisé</b> : Le fonds de roulement utilisé mesure le niveau des engagements financiers existants et des engagements financiers à court terme découlant d'activités quotidiennes dans l'exécution du contrat qui seraient exigés par l'entrepreneur. Le <b>rendement du fonds de roulement utilisé</b> est le niveau de rendement fourni dans un contrat, en fonction des besoins de trésorerie d'un contrat. Cela est influencé par le calendrier de paiement appliqué dans un contrat.</li> <li>• <b>Rendement du capital immobilisé utilisé</b> : Le capital immobilisé est le capital ou les fonds employés dans le cadre d'un contrat pour des actifs durables à usage répété sur une longue période. Par exemple, l'équipement et les installations font partie des immobilisations. Le <b>rendement du capital immobilisé utilisé</b> vise à indemniser un entrepreneur pour le coût associé au capital immobilisé utilisé dans le contrat et à encourager l'investissement dans de nouveaux équipements.</li> </ul>
Risque commercial général	Section 5.2.2	Reconnaît le niveau d'effort d'un entrepreneur et le degré de risque engagé pour gérer les ressources nécessaires pour exécuter le contrat de façon efficiente et économique. Le risque commercial variera selon les différents éléments de coût d'un contrat.
Risque contractuel	Section 5.2.3	Représente des facteurs spécifiques au contrat influençant l'exécution du contrat, comme la base de paiement, l'exactitude des coûts, les risques techniques et les risques liés au calendrier.

### Rôles et responsabilités en matière de détermination des bénéfices

Divers intervenants participent à la détermination des bénéfices contractuels. Bien que les rôles et les responsabilités de chaque intervenant puissent varier d'un approvisionnement à l'autre, ils correspondront généralement à ceux présentés dans le tableau ci-dessous.

Intervenants	Rôles et responsabilités
Agents de négociation des contrats ou d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les prix négociés et fondés sur les coûts, les agents de négociation des marchés et d'approvisionnement sont responsables de la détermination finale du prix et des bénéfices. Il s'agit notamment des responsabilités suivantes : évaluer le caractère raisonnable des intrants connexes, vérifier et d'examiner les estimations, négocier les niveaux de risque et approuver les bénéfices finaux pour chaque élément de bénéfice dans le cadre d'un contrat;</li> <li>• consulter des experts pour obtenir de l'aide sur l'évaluation des bénéfices dans un contrat.</li> </ul>
Entrepreneur	<p>Les entrepreneurs doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soumettre des tableaux et des modèles de bénéfices avant la négociation des prix, y compris le fait de remplir le Modèle de détermination des bénéfices figurant à l'<a href="#">annexe 6.1</a>;</li> <li>• fournir des pièces justificatives pour les tableaux de bénéfices nécessaires à la validation des coûts et des prix du contrat.</li> </ul>
Conseiller en prix	<p>Les conseillers en prix sont chargés de fournir un soutien et une aide directs à l'élaboration et à la négociation des taux de bénéfice, à la demande de l'agent de négociation des contrats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir la <a href="#">Directive sur le recours aux services d'analyse des coûts et du prix</a>  pour obtenir de plus amples renseignements.</li> <li>• Veuillez-vous reporter à l'<a href="#">annexe 3</a> pour obtenir les coordonnées du Groupe consultatif sur les prix (GCP), au sein du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement.</li> </ul>

### Examen et prise en compte des bénéfices du contrat final

Les principes relatifs au bénéfice décrits ci-dessus sont conçus pour aider un agent de négociation des contrats à déterminer les bénéfices d'un contrat. D'autres facteurs doivent également être pris en compte dans le calcul des bénéfices, notamment les mesures incitatives, les coûts de sous-traitance et les seuils de bénéfices.

### Mesures incitatives liées aux bénéfices

Une mesure incitative est l'utilisation consciente de récompenses et de recours pour modifier le comportement. Les mesures incitatives pourraient permettre au Canada de partager les économies et les risques et de poursuivre des approches novatrices et d'obtenir une meilleure valeur, tout en donnant à l'entrepreneur la possibilité d'accroître ses gains en atteignant les cibles fixées dans le contrat. Les mesures incitatives peuvent ne pas être appropriées ou efficaces pour tous les contrats et il est important d'examiner les lignes directrices détaillées à la [section 4.4 \(Mesures incitatives\)](#) en ce qui a trait à leur application.

Bien que les mesures incitatives ne soient pas comprises dans les éléments de bénéfice contractuel négocié de la section sur les [principes relatifs au bénéfice \(section 5.2\)](#), il est essentiel de comprendre l'incidence des mesures incitatives dans un marché public sur le prix global du contrat. Le prix total du contrat comprend le total de ses coûts/ coûts estimatifs, les bénéfices et les mesures incitatives. Les gains supplémentaires

possibles découlant de l'utilisation de mesures incitatives entraîneront une augmentation du prix du contrat et des bénéfices et gains généraux pour l'entrepreneur.

De plus, l'utilisation de mesures incitatives peut avoir un effet sur le facteur de risque contractuel, car il peut être utilisé pour atténuer les risques. Veuillez consulter les [considérations relatives à l'atténuation des risques](#) dans la section sur les facteurs de risque contractuels.

### Bénéfices de sous-traitance : bénéfices sur la superposition des bénéfices

Les coûts de sous-traitance dans les coûts du contrat impliqueront aussi un certain degré de bénéfices compris dans les coûts qui sont soumis au Canada. Chaque sous-traitant de la chaîne d'approvisionnement est compensé pour les coûts encourus, plus des bénéfices. Il est important de savoir que les bénéfices sont disposés dans les coûts de sous-traitance en plusieurs tranches à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, et il faut connaître le degré ou niveau de bénéfices accordé aux sous-traitants dans la mesure du possible, puisque le Canada ajoute ensuite une dernière tranche de bénéfice sur le total par des facteurs de risques commerciaux généraux et de risques contractuels.

Pour cette raison, la transparence et la clarté sur les bénéfices cumulés totaux dans la chaîne d'approvisionnement sont importantes, dans la mesure du possible, pour comprendre et évaluer le caractère raisonnable et la valeur ajoutée.

Les opérations entre apparentés sont un autre domaine dans lequel la superposition des bénéfices peut avoir lieu. Pour de plus amples renseignements sur les opérations entre apparentés, voir [l'annexe 5.3.4 \(Document de travail – Prix de transfert\)](#).

### Documentation sur les bénéfices et justification

Les agents de négociation des contrats devraient s'assurer que tous les documents et toutes les justifications pour la détermination des bénéfices sont inclus dans le dossier d'approvisionnement. Il s'agit notamment du Modèle de détermination des bénéfices qui figure à [l'annexe 6.1](#), de tous les documents à l'appui utilisés pour évaluer le caractère raisonnable des intrants et la justification requise pour les décisions prises au sujet des facteurs d'établissement des bénéfices.

### Seuil de bénéfices

Le seuil de bénéfices vise à fournir une ligne directrice sur le montant maximal de bénéfices qui devrait être accordé en vertu des principes relatifs au bénéfice pour l'établissement des prix négociés qui est fondé sur les coûts.

Le montant total des bénéfices négociés est déterminé selon les [principes relatifs au bénéfice \(section 5.2\)](#) en ajoutant le montant des bénéfices pour chacun de leurs éléments : [Capital investi \(section 5.2.1\)](#), [Risque commercial général \(section 5.2.2\)](#) et [Risque contractuel \(section 5.2.3\)](#). La valeur totale en dollars de ces éléments est ensuite divisée par les coûts totaux du contrat pour déterminer le taux de bénéfice maximum du contrat.

Les taux de bénéfice varieront selon le degré de dépenses en immobilisations, le niveau de risque commercial requis par élément de coût et le degré de risque contractuel.



Le montant total des bénéfices admissibles doit être le plus bas parmi les suivants :

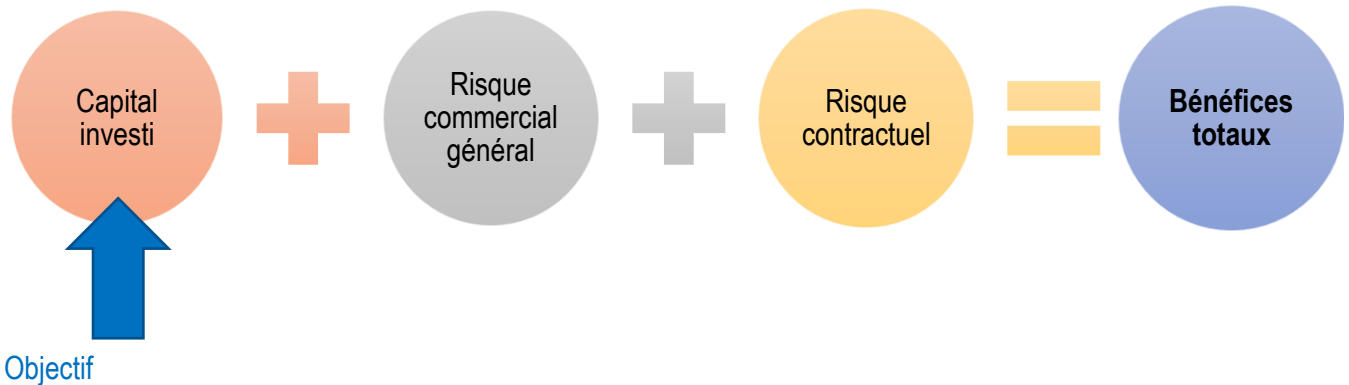
- la somme des montants justifiables par facteur (le taux de bénéfice calculé selon Modèle de détermination des bénéfices à l'[Annexe 6.1](#));
- 16 % du coût total.

Le taux de bénéfice contractuel maximal ne dépassera pas 16 % du total des coûts contractuels, ce qui représente le seuil de bénéfice maximal reflétant le risque le plus élevé et les rares scénarios de contrats à prix forfaitaire comportant un important capital investi, un risque commercial général significatif (principalement les coûts directs de main-d'œuvre et les frais généraux) et un risque contractuel maximal. Les bénéfices afférents à tous les facteurs doivent être calculés séparément et être inclus dans le prix de chaque article avec une base de paiement distincte dans le contrat.

Le Modèle de détermination des bénéfices à l'[annexe 6.1](#) aide les agents de négociation de contrats et les entrepreneurs à déterminer les bénéfices totaux d'un contrat.

## 5.2.1 ÉLÉMENT DE BÉNÉFICE NÉGOCIÉ : CAPITAL INVESTI

Figure 5.2.a : Éléments de bénéfice



L'élément Rendement du capital investi vise à reconnaître le coût des fonds associés au capital investi<sup>1</sup> par l'entrepreneur dans l'exécution d'un contrat.

Plus précisément, l'élément Capital investi des bénéfices sert à reconnaître les dépenses en immobilisations nécessaires à l'exécution d'un contrat et à fournir un rendement raisonnable, peu importe la façon dont un entrepreneur est financé.

Conformément aux Principes des coûts contractuels 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts de financement sont expressément interdits dans les contrats. La compensation du coût en capital par la détermination des bénéfices, par opposition à l'acceptation des coûts de financement, garantit que tous les entrepreneurs sont indemnisés équitablement et uniformément pour le coût en capital, indépendamment des exigences de financement d'une organisation donnée.

### Éléments

Le capital investi comprend deux parties :

#### Fonds de roulement utilisé

- Le fonds de roulement utilisé permet de déterminer les engagements financiers existants et les engagements financiers à court terme exigés de l'entrepreneur pour les opérations quotidiennes dans l'exécution du contrat.

#### Capital immobilisé utilisé

- Le capital immobilisé utilisé représente le capital ou les fonds engagés dans le cadre d'un contrat pour des biens d'une nature durable prévus pour une utilisation répétée sur une longue période comme, par exemple, de l'équipement et des installations.

<sup>1</sup> Le capital utilisé comprend le fonds de roulement utilisé et le capital immobilisé utilisé. Voir la « section des éléments » pour les définitions respectives.

## Considérations relatives au rendement du capital investi

- **Rôles et responsabilités** : Il incombe à l'entrepreneur de calculer le capital investi pour un contrat donné et de soumettre le calcul ainsi que les pièces justificatives nécessaires à l'agent de négociation des contrats. Un tel agent, avec l'appui d'un conseiller en prix, examinera et validera la soumission.
- **Outils de calcul du capital utilisé** : Des outils et des modèles de calcul normalisés sont disponibles pour la détermination du fonds de roulement et du capital immobilisé utilisé dans un contrat. Le modèle se trouve à l'[annexe 6.1](#).
- **Options simplifiées** : La détermination du capital utilisé peut être complexe et tous les contrats ont différentes exigences de dépenses en immobilisations. Pour cette raison, dans chacun des calculs du capital immobilisé et du fonds de roulement, des options simplifiées sont disponibles pour les contrats qui répondent aux critères d'applicabilité. Ces simplifications ne sont pas obligatoires et ont été élaborées pour estimer le rendement réalisé par un entrepreneur et le représenter de la meilleure façon, selon la détermination complète du capital utilisé, avec moins de complexité.

**Le saviez-vous?**

  - Les agents de négociation des contrats peuvent demander des conseils d'expert au Groupe consultatif sur les prix (GCP), au sein du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement
  - Veuillez consulter l'[annexe 3](#) pour obtenir des coordonnées.
- **Exigences en matière de données** : Le capital investi exige la saisie de données financières spécifiques liées à l'entrepreneur et au contrat, notamment les suivantes :
  1. Données du contrat
    - Total des coûts estimés
    - Dépréciation estimée
    - Base et taux de répartition des frais généraux
    - Calendrier de paiement
  2. Données de l'entrepreneur
    - Bilan
    - Registre des immobilisations, y compris la valeur comptable nette des immobilisations
  3. Taux applicables du marché financier
    - Consultez le tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices à l'[annexe 6.2](#).

## 5.2.1.1 RENDEMENT DU FONDS DE ROULEMENT UTILISÉ

---

### Qu'est-ce que le fonds de roulement utilisé?

Le fonds de roulement utilisé correspond aux coûts de maintien des opérations quotidiennes au sein d'une organisation. Lorsqu'il effectue des travaux sous contrat avec le gouvernement du Canada, un entrepreneur investit dans le fonds de roulement pour financer les opérations contractuelles courantes, qu'il s'agisse d'actifs à court terme, comme la trésorerie et des placements, ou de passifs à court terme, comme des prêts et des comptes fournisseurs.

Plus précisément, le montant du fonds de roulement utilisé pour un contrat donné est défini comme la différence cumulative de temps entre le moment où les coûts acceptables du contrat sont engagés par l'entrepreneur et le moment où ils sont payés par le gouvernement.

### Pourquoi le fonds de roulement est-il important?

L'investissement en fonds de roulement dans un contrat aura une incidence différente sur les entrepreneurs, selon la taille et le statut financier d'une organisation, le capital disponible et les conditions du marché. Certains entrepreneurs peuvent être tenus de contracter des emprunts pour financer les besoins de fonds de roulement d'un contrat, ce qui entraîne des coûts de financement, tandis que d'autres disposent d'un capital disponible suffisant qui aurait autrement pu être investi sur les marchés financiers à court terme. Quelle que soit la structure de financement de l'organisation, le coût du fonds de roulement utilisé exige une compensation.

### Objectifs

Le rendement du fonds de roulement utilisé vise à atteindre les objectifs suivants :

- estimer les besoins en fonds de roulement pour un contrat précis;
- fournir un rendement sur l'investissement en fonds de roulement conforme aux taux actuels du marché offerts pour des investissements financiers ayant des échéances semblables;
- appliquer les taux et les procédures du marché de façon uniforme à tous les contrats et entrepreneurs, quel que soit leur mode de financement.

### Facteurs à prendre en considération

Le degré d'investissement en fonds de roulement variera d'un contrat à l'autre. Il est important de tenir compte des facteurs suivants dans la détermination du rendement du fonds de roulement utilisé et du prix contractuel.

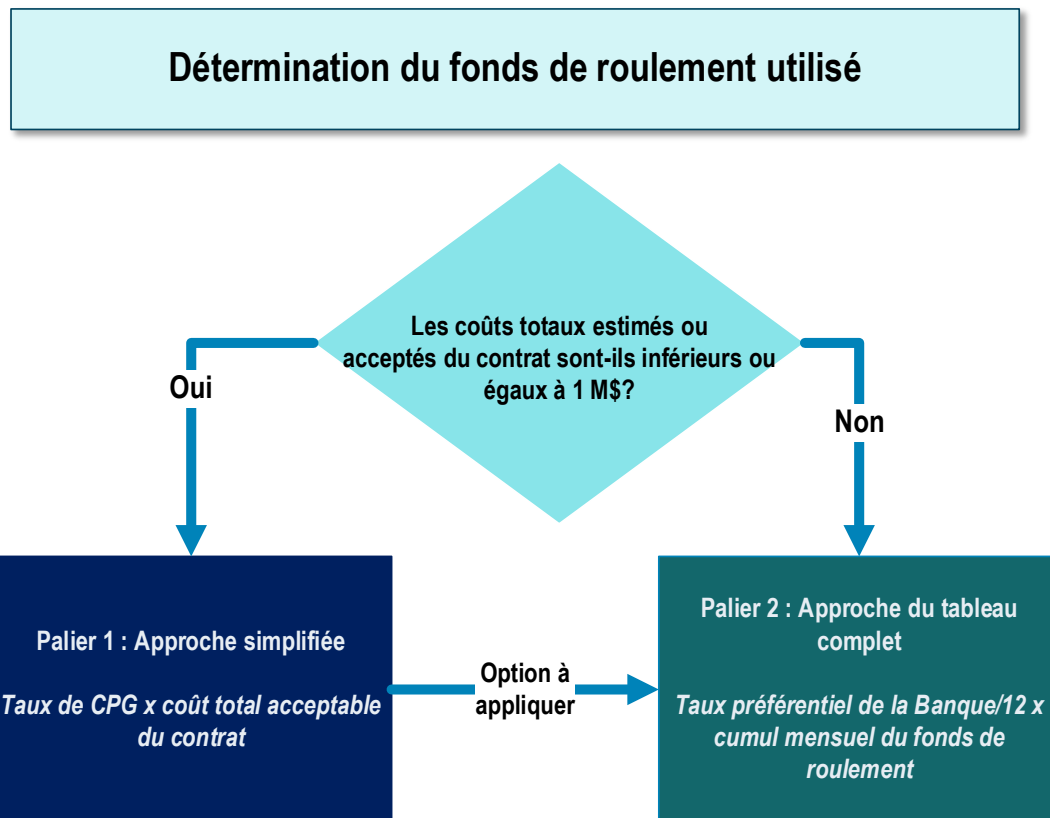
Facteur	Explication et incidence sur le fonds de roulement utilisé
Modalités de paiement	<p>Les contrats sont accordés selon divers types de modalités de paiement, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des paiements d'étape;</li> <li>• des paiements progressifs;</li> <li>• des paiements uniques;</li> <li>• des paiements anticipés.</li> </ul> <p><i>(Veuillez consulter le <a href="#">chapitre 4.70.30.10 du Guide des approvisionnements sur les types de méthode de paiement</a> pour obtenir des renseignements supplémentaires).</i></p> <p>Une période prolongée entre les dépenses engagées par un entrepreneur et les paiements effectués par le gouvernement du Canada représente une demande accrue de fonds de roulement pour l'entrepreneur. Essentiellement, l'entrepreneur finance les dépenses du contrat jusqu'à ce qu'un paiement contractuel soit reçu.</p> <p>Les contrats comportant une facturation progressive régulière et des modalités de paiement courtes (par exemple, des paiements progressifs pour les travaux effectués tous les 30 jours, facturés et payés dans les 30 jours suivant la facturation) nécessitent moins d'investissements en fonds de roulement que ceux dont les modalités de paiement sont plus longues (par exemple, des paiements d'étape pour les travaux estimés être achevés dans une période de six mois).</p> <p>Les contrats avec <b>paiements anticipés</b> auront un fonds de roulement accumulé moindre ou nul, puisque le gouvernement aura préalablement payé et financé les coûts. Les contrats comportant des paiements anticipés et des paiements progressifs réguliers n'exigent pas nécessairement de rendement du fonds de roulement utilisé. Les paiements anticipés doivent toujours être déduits de la totalité du fonds de roulement utilisé. Les <a href="#">exemples 5.2.1.1. c) i. et ii.</a> indiquent l'incidence des paiements anticipés sur le fonds de roulement utilisé.</p>
Contrat pluriannuel	<p>Le calcul du fonds de roulement utilisé additionnera le fonds de roulement pour chaque mois du contrat. En général, les contrats pluriannuels accumuleront des exigences plus grandes de fonds de roulement, ce qui augmentera la compensation requise. En outre, dans le cadre d'un contrat pluriannuel, le fonds de roulement utilisé pourrait être difficile à estimer dans les années à venir. Les estimations initiales du fonds de roulement utilisé doivent faire l'objet d'une surveillance chaque année. Des changements importants dans le fonds de roulement utilisé peuvent nécessiter un nouveau calcul et un rajustement.</p>
Retenues de garantie	<p>Dans le cas où des retenues de garantie auraient été appliquées dans le cadre d'un contrat, l'entrepreneur devra engager des coûts supplémentaires de fonds de roulement dans l'exécution du contrat. Il est important de s'assurer que les montants de retenue soient compris dans la détermination du fonds de roulement utilisé. Voir les <a href="#">exemples 5.2.1.1. b) i. et ii.</a> pour la différence dans un contrat précis entre la présence et l'absence de retenue de garantie.</p>

Variations significatives du fonds de roulement	<p>Le rendement du fonds de roulement utilisé est généralement déterminé avant le début d'un contrat dans la négociation du prix du contrat. Les intrants utilisés pour la détermination, tels que les estimations de coûts, le calendrier de paiement et les taux du marché, sont ceux qui ont été établis au début d'un contrat.</p> <p>Les facteurs du fonds de roulement utilisé doivent être contrôlés pendant toute la durée du contrat. Les modifications apportées aux méthodes de paiement ou au calendrier de paiement et les modifications importantes apportées aux estimations des coûts peuvent entraîner la nécessité de recalculer le rendement du fonds de roulement utilisé.</p>
---	--

### Comment déterminer le rendement du fonds de roulement utilisé

Le rendement du fonds de roulement varie selon le degré d'investissement en fonds de roulement dans un contrat. L'approche à deux paliers offre une approche simplifiée pour les contrats à faible valeur et une approche exhaustive pour les contrats à coût élevé. Le palier 1 représente une approche facultative et simplifiée destinée uniquement aux marchés qui répondent aux critères d'applicabilité décrits ci-dessous. Pour le palier 2, les entrepreneurs doivent présenter un tableau d'estimation du fonds de roulement utilisé dans un contrat pour la négociation des bénéfices en utilisant le modèle fourni à l'[annexe 6.1](#).

La [figure 5.2.1.1.a](#) ci-dessous illustre le processus de simplification à deux paliers du fonds de roulement utilisé.



**\*\*Les contrats comportant à la fois des paiements anticipés et des paiements progressifs feront en sorte qu'il N'y ait PAS de fonds de roulement utilisé\*\***

## Palier 1 : Rendement simplifié du fonds de roulement utilisé

### Applicabilité

Le palier 1 est une approche simplifiée d'application dans les contrats qui répondent au critère suivant :

- Coûts contractuels  $\leq$  1 000 000 \$

*Tous les contrats où le coût total estimatif ou acceptable du contrat est inférieur ou égal à 1 000 000 \$.*

Les contrats qui satisfont au critère d'applicabilité du palier 1 ont la possibilité d'appliquer le calcul du palier 2 décrit ci-dessous. Toutefois, le palier 1 ne devrait pas être appliqué aux contrats qui ne répondent pas au critère d'applicabilité décrit ci-dessus.

### Détermination du palier 1

**PALIER 1**  
**Rendement du fonds de roulement utilisé =**  
***Taux d'un CPG d'un an<sup>1</sup> x Coût total acceptable du contrat<sup>2</sup>***

Facteur	Explication
1. Taux d'un CPG de 1 an	<p>Une moyenne mobile de trois ans du taux d'un certificat de placement garanti (CPG) d'un an est appliquée dans les calculs de fonds de roulement de palier 1 utilisés pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un CPG d'un an reflète un instrument de rémunération sûr et à court terme offert sur le marché financier, avec une période compatible avec la plus longue période possible pendant laquelle un entrepreneur couvrirait le total des coûts contractuels.</li><li>• Une moyenne mobile de trois ans du taux du CPG est utilisée pour calculer le taux applicable pour ce calcul pour :<ul style="list-style-type: none"><li>○ représenter les gains moyens sur la durée moyenne d'un contrat avec le gouvernement du Canada;</li><li>○ réduire l'impact de toute fluctuation importante du marché.</li></ul></li></ul> <p>Le dernier taux mensuel calculé se trouve dans le tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices à l'<a href="#">annexe 6.2</a>. Ce taux provient de la Banque du Canada et sera mis à jour une semaine après la fin de chaque mois. Dans le cas où la détermination des bénéfices concerne des périodes antérieures, les taux applicables pour ces mêmes périodes doivent être utilisés. Pour tout autre taux historique, contactez le <a href="#">Groupe Consultatif sur les prix</a>.</p> <p>Dans le cas où le taux pertinent au moment de l'attribution du contrat a changé de plus d'un point complet, à la hausse ou à la baisse, le rendement sera recalculé par l'application du taux révisé. La clause suivante doit être comprise dans la proposition de prix, après consultation auprès du <a href="#">Groupe Consultatif sur les prix</a> :</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Le prix indiqué comprend un montant de bénéfice en utilisant le taux moyen mobile sur 3 ans du CPG sur 1 an de ___ (insérer le taux approprié) pour cent. Dans le cas où le taux annuel du CPG sur 1 an au moment de l'attribution du contrat a changé de plus d'un point, à la hausse ou à la baisse, par rapport à l'année précédente après consultation du Groupe consultatif des prix, le prix sera ajusté pour refléter le taux applicable.»</li> </ul>
2. Coût total acceptable du contrat	<p>Les coûts totaux estimés acceptables du contrat sont appliqués comme base à partir de laquelle le taux moyen sur trois ans du CPG est appliqué, ce qui représente le fonds de roulement maximal qu'un entrepreneur aurait employé dans le contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez consulter l'exemple 5.2.1.1. a) ci-dessous pour le calcul du rendement du fonds de roulement utilisé selon le palier 1.</li> </ul>

### Exemple 5.2.1.1. a)

Le coût total acceptable est de 960 000 \$ pour un contrat de deux ans. Selon les modalités de paiement du contrat, le délai entre la facture et le paiement sera de deux mois. L'approche de rendement du fonds de roulement selon le palier 1 serait applicable dans ce cas. Au moment de l'acquisition, la moyenne sur trois ans du taux du CPG d'un an était de 0,98 %.

Rendement du fonds de roulement utilisé = 0,98 % x 960 000 \$ = 9 408 \$

### Palier 2 : Approche exhaustive de rendement du fonds de roulement utilisé

#### Applicabilité

Le palier 2 comprend le calcul intégral de l'estimation du fonds de roulement utilisé dans un contrat et s'applique aux contrats qui répondent aux critères suivants :

- Coûts contractuels > 1 000 000 \$  
*Tous les contrats où le coût total estimatif ou acceptable du contrat est supérieur à 1 000 000 \$, ou*
- Contrats de palier 1 lorsqu'un entrepreneur demande une détermination selon le palier 2.

#### Détermination du palier 2

**PALIER 2**

**Rendement du fonds de roulement utilisé<sup>3</sup> =**

**Taux préférentiel/12<sup>1</sup> x Cumul mensuel du fonds de roulement<sup>2</sup>**

Facteur	Explication
1. Taux préférentiel/12	<p>Le taux préférentiel moyen sur trois ans de la banque est appliqué dans le calcul du palier 2 pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux préférentiel est la base de tous les taux de prêt variables au Canada.</li> <li>• Il offre un taux de rendement élevé par rapport à d'autres placements à court terme dont le terme correspond à la durée moyenne des contrats du gouvernement du Canada de deux à trois ans.</li> <li>• Une moyenne mobile de trois ans est utilisée pour calculer le taux applicable pour ce calcul pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ représenter la rémunération moyenne sur la durée moyenne d'un contrat avec le gouvernement du Canada;</li> <li>○ réduire l'impact de fluctuations significatives du marché.</li> </ul> </li> </ul> <p>Le dernier taux mensuel calculé se trouve dans le tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices à l'<a href="#">annexe 6.2</a>. Ce taux provient de la Banque du Canada et sera mis à jour une semaine après la fin de chaque mois. Dans le cas où la détermination des bénéfices concerne des périodes antérieures, les taux applicables pour ces mêmes périodes doivent être utilisés. Pour tout autre taux historique, contactez le <a href="#">Groupe Consultatif sur les prix</a>.</p> <p>Dans le cas où le taux pertinent au moment de l'attribution du contrat a changé de plus d'un point complet, à la hausse ou à la baisse, le rendement sera recalculé par l'application du taux révisé. La clause suivante doit être comprise dans la proposition de prix, après consultation auprès du <a href="#">Groupe consultatif sur les prix</a> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Le prix indiqué comprend un montant de bénéfice en utilisant le taux préférentiel bancaire moyen mobile sur 3 ans de __ (insérer le taux approprié) pour cent. Dans le cas où le taux préférentiel bancaire annuel au moment de l'attribution du contrat a changé de plus d'un point complet, à la hausse ou à la baisse par rapport à l'année précédente après consultation avec le Groupe consultatif des prix, le prix sera ajusté pour refléter le taux applicable.»</li> </ul>
2. Cumul mensuel du fonds de roulement	<p>Les entrepreneurs doivent présenter un tableau du fonds de roulement mensuel estimé net pour un contrat à l'aide de l'onglet sur le rendement du fonds de roulement utilisé qui se trouve dans le Modèle de détermination des bénéfices à l'<a href="#">annexe 6.1</a>. Pour préparer et réviser ce tableau, les renseignements suivants sont requis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant mensuel estimatif net du fonds de roulement = <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liste des coûts contractuels acceptables, excluant la dépréciation calculé conformément aux principes des coûts contractuels 1031-2 des clauses et conditions uniformisées d'achat et à l'annexe 2 de la norme d'établissement des coûts.</li> <li>○ Tableau des paiements de revenus contractuels, excluant les bénéfices (plan de paiement/tableau).</li> <li>○ Les paiements anticipés doivent être appliqués dans le tableau complet.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les contrats comportant des paiements anticipés et des paiements progressifs n'exigent pas de rendement du fonds de roulement utilisé.</li> </ul>
3. Méthode de calcul	<p>Le taux préférentiel moyen de la banque sur trois ans, tel que défini ci-dessus, est un taux de rendement annuel. Le calcul ci-dessous fait l'addition des rendements du fonds de roulement mensuel et, à ce titre, le taux est divisé par 12 pour refléter le revenu mensuel. Le rendement du fonds de roulement cumulatif utilisé peut être calculé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Total : Taux préférentiel de la banque/12 * Cumul mensuel du fonds de roulement</b></li> </ul>
4. Modèle	<p>Le processus de détermination du fonds de roulement du palier 2 devrait être effectué dans l'onglet Fonds de roulement utilisé du Modèle de détermination des bénéfices de l'<a href="#">annexe 6.1</a>.</p> <p>Veuillez consulter les <a href="#">exemples 5.2.1.1. b) et c)</a> ci-dessous pour le calcul du rendement du fonds de roulement utilisé selon le palier 2.</p>

#### Exemple 5.2.1.1 b)

Exemple 5.2.1.1 b) i. : Palier 2 : Détermination du rendement du fonds de roulement pour le tableau complet  
 La détermination du rendement du fonds de roulement utilisé est requise pour une négociation de prix contractuel. Dans le cadre d'un contrat de 18 mois, les paiements progressifs commenceront après le deuxième mois du contrat. Les détails du contrat sont les suivants :

<b>Taux préférentiel actuel (moyenne mobile de 3 ans)</b>	3,48 %
<b>Coûts contractuels</b>	18 630 000 \$
<b>Valeur proportionnelle de la dépréciation par rapport au contrat</b>	896 004 \$
<b>Coût total du contrat moins la dépréciation relative</b>	17 733 996 \$
<b>Revenus contractuels moins bénéfices = coûts totaux</b>	18 630 000 \$

Mois	Coût contractuel excluant la dépréciation \$	Revenus contractuels moins les bénéfices \$	Fonds de roulement mensuel \$	Fonds de roulement cumulatif utilisé \$	Taux mensuel appliqué (3,48 %/12)	Bénéfices \$
1	985 222		985 222	985 222	0,29 %	2 857
2	985 222		985 222	1 970 444	0,29 %	5 714
3	985 222	1 035 000	- 49 778	1 920 666	0,29 %	5 570

4	985 222	1 035 000	- 49 778	1 870 888	0,29 %	5 426
5	985 222	1 035 000	- 49 778	1 821 110	0,29 %	5 281
6	985 222	1 035 000	- 49 778	1 771 332	0,29 %	5 137
7	985 222	1 035 000	- 49 778	1 721 554	0,29 %	4 993
8	985 222	1 035 000	- 49 778	1 671 776	0,29 %	4 848
9	985 222	1 035 000	- 49 778	1 621 998	0,29 %	4 704
10	985 222	1 035 000	- 49 778	1 572 220	0,29 %	4 559
11	985 222	1 035 000	- 49 778	1 522 442	0,29 %	4 415
12	985 222	1 035 000	- 49 778	1 472 664	0,29 %	4 271
13	985 222	1 035 000	- 49 778	1 422 886	0,29 %	4 126
14	985 222	1 035 000	- 49 778	1 373 108	0,29 %	3 982
15	985 222	1 035 000	- 49 778	1 323 330	0,29 %	3 838
16	985 222	1 035 000	- 49 778	1 273 552	0,29 %	3 693
17	985 222	1 035 000	- 49 778	1 223 774	0,29 %	3 549
18	985 222	1 035 000	- 49 778	1 173 996	0,29 %	3 405
19		1 035 000	- 1 035 000	138 996	0,29 %	403
20		1 035 000	- 1 035 000	- 896 004	0,29 %	- 2 598
Total	<u>17 733 996 \$</u>	<u>18 630 000 \$</u>		<u>26 955 954 \$</u>		<u>78 172 \$</u>
<b>Bénéfices (ou rendement) sur le fonds de roulement utilisé dans le cadre du présent contrat :</b>						<u>78 172 \$</u>

Exemple 5.2.1.1. b) ii. : Palier 2 : Détermination du rendement du fonds de roulement pour le tableau complet avec retenues de garantie

Les détails du contrat sont les mêmes que dans l'exemple 5.2.1.1 b) i, sauf dans ce cas, où une retenue de garantie de 15 % sera appliquée aux paiements progressifs mensuels et sera versée dans le paiement final du contrat.

Mois	Coût contractuel excluant la dépréciation \$	Revenus contractuels moins les bénéfices \$	Fonds de roulement mensuel \$	Fonds de roulement cumulatif utilisé \$	Taux mensuel appliqué (3,48 % / 12)	Bénéfices \$
1	985 222		985 222	985,222	0,29 %	2 857
2	985 222		985 222	1 970 444	0,29 %	5 714
3	985 222	879 750	105 472	2 075 916	0,29 %	6 020

4	985 222	879 750	105 472	2 181 388	0,29 %	6 326
5	985 222	879 750	105 472	2 286 860	0,29 %	6 632
6	985 222	879 750	105 472	2 392 332	0,29 %	6 938
7	985 222	879 750	105 472	2 497 804	0,29 %	7 244
8	985 222	879 750	105 472	2 603 276	0,29 %	7 550
9	985 222	879 750	105 472	2 708 748	0,29 %	7 855
10	985 222	879 750	105 472	2 814 220	0,29 %	8 161
11	985 222	879 750	105 472	2 919 692	0,29 %	8 467
12	985 222	879 750	105 472	3 025 164	0,29 %	8 773
13	985 222	879 750	105 472	3 130 636	0,29 %	9 079
14	985 222	879 750	105 472	3 236 108	0,29 %	9 385
15	985 222	879 750	105 472	3 341 580	0,29 %	9 691
16	985 222	879 750	105 472	3 447 052	0,29 %	9 996
17	985 222	879 750	105 472	3 552 524	0,29 %	10 302
18	985 222	879 750	105 472	3 657 996	0,29 %	10 608
19		879 750	- 879 750	2 778 246	0,29 %	8 057
20		3 674 250	- 3 674 250	- 896,004	0,29 %	- 2 598
Total	<u>17 733 996 \$</u>	<u>18 630 000 \$</u>		<u>50 709 204 \$</u>		<u>147 057 \$</u>
<b>Rendement du fonds de roulement utilisé dans le cadre du présent contrat :</b>						<b><u>147 057 \$</u></b>

Le rendement du fonds de roulement du contrat avec retenues de 15 % est supérieur de 68 000 \$ à celui du contrat sans retenues de garantie, à l'exemple 5.2.1.1 b) i. ci-dessus.

#### Exemple 5.2.1.1. c)

Exemple 5.2.1.1. c) i. : Palier 2 : Détermination du rendement du fonds de roulement pour le tableau complet avec paiements d'étape

La détermination du rendement du fonds de roulement utilisé est requise pour une négociation de prix contractuel. Le contrat de deux ans comporte des paiements d'étape tous les six mois. Les détails du contrat sont les suivants :

<b>Taux préférentiel actuel (moyenne mobile de 3 ans)</b>	3,48 %
<b>Coûts contractuels estimés</b>	20 420 000 \$
<b>Total des coûts de dépréciation estimés du contrat</b>	1 410 000 \$

<b>Total des coûts du contrat moins la dépréciation relative</b>	19 010 000 \$
<b>Revenus contractuels moins les bénéfices = coûts totaux</b>	20 420 000 \$

<b>Mois</b>	<b>Coût contractuel excluant la dépréciation</b>	<b>Revenus contractuels moins les bénéfices</b>	<b>Fonds de roulement mensuel</b>	<b>Fonds de roulement cumulatif utilisé</b>	<b>Taux mensuel appliqué (3,48 % / 12)</b>	<b>Bénéfices</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>		<b>\$</b>
1	650 000		650 000	650 000	0,29 %	1 885
2	650 000		650 000	1 300 000	0,29 %	3 770
3	650 000		650 000	1 950 000	0,29 %	5 655
4	650 000		650 000	2 600 000	0,29 %	7 540
5	650 000		650 000	3 250 000	0,29 %	9 425
6	650 000		650 000	3 900 000	0,29 %	11 310
7	650 000	4 610 000	- 3 960 000	- 60 000	0,29 %	- 174
8	650 000		650 000	590 000	0,29 %	1 711
9	820 000		820 000	1 410 000	0,29 %	4 089
10	820 000		820 000	2 230 000	0,29 %	6 467
11	820 000		820 000	3 050 000	0,29 %	8 845
12	820 000		820 000	3 870 000	0,29 %	11 223
13	820 000	4 610 000	- 3 790 000	80 000	0,29 %	232
14	820 000		820 000	900 000	0,29 %	2 610
15	880 000		880 000	1 780 000	0,29 %	5 162
16	880 000		880 000	2 660 000	0,29 %	7 714
17	880 000		880 000	3 540 000	0,29 %	10 266
18	950 000		950 000	4 490 000	0,29 %	13 021
19	950 000	5 595 000	- 4 645 000	- 155 000	0,29 %	- 450
20	950 000		950 000	795 000	0,29 %	2 306
21	950 000		950 000	1 745 000	0,29 %	5 061
22	950 000		950 000	2 695 000	0,29 %	7 816
23	750 000		750 000	3 445 000	0,29 %	9 991
24	750 000		750 000	4 195 000	0,29 %	12 166

25		5 605 000	- 5 605 000	- 1 410 000	0,29 %	- 4 089
Total	<u>19 010 000 \$</u>	<u>20 420 000 \$</u>	-	<u>49 500 000 \$</u>		<u>143 550 \$</u>
<b>Bénéfices (ou rendement) sur le fonds de roulement utilisé dans le cadre du présent contrat :</b>						<u>143 550 \$</u>

Exemple 5.2.1.1. c) ii. : Palier 2 : Détermination du rendement du fonds de roulement pour le tableau complet avec retenues de garantie

Les détails du contrat sont les mêmes que dans l'exemple 5.2.1.1 c) i., sauf dans ce cas, où un paiement anticipé de 10 % sera appliqué au début du contrat, ce qui réduit le paiement final du contrat.

Mois	Coût contractuel excluant la dépréciation \$	Revenus contractuels moins les bénéfices \$	Fonds de roulement mensuel \$	Fonds de roulement cumulatif utilisé \$	Taux mensuel appliqué (3,48 %/12)	Bénéfices \$
1	650 000	2 042 000	- 1 392 000	- 1 392 000	0,29 %	- 4 037
2	650 000		650 000	- 742 000	0,29 %	- 2 152
3	650 000		650 000	- 92 000	0,29 %	- 267
4	650 000		650 000	558 000	0,29 %	1 618
5	650 000		650 000	1 208 000	0,29 %	3 503
6	650 000		650 000	1 858 000	0,29 %	5 388
7	650 000	4 610 000	- 3 960 000	- 2 102 000	0,29 %	- 6 096
8	650 000		650 000	- 1 452 000	0,29 %	- 4 211
9	820 000		820 000	- 632 000	0,29 %	- 1 833
10	820 000		820 000	188 000	0,29 %	545
11	820 000		820 000	1 008 000	0,29 %	2 923
12	820 000		820 000	1 828 000	0,29 %	5 301
13	820 000	4 610 000	- 3 790 000	- 1 962 000	0,29 %	- 5 690
14	820 000		820 000	- 1 142 000	0,29 %	- 3 312
15	880 000		880 000	- 262 000	0,29 %	- 760
16	880 000		880 000	618 000	0,29 %	1 792
17	880 000		880 000	1 498 000	0,29 %	4 344
18	950 000		950 000	2 448 000	0,29 %	7 099
19	950 000	5 595 000	- 4 645 000	- 2 197 000	0,29 %	- 6 371

20	950 000		950 000	- 1 247 000	0,29 %	- 3 616
21	950 000		950 000	- 297 000	0,29 %	- 861
22	950 000		950 000	653 000	0,29 %	1 894
23	750 000		750 000	1 403 000	0,29 %	4 069
24	750 000		750 000	2 153 000	0,29 %	6 244
25		3 563 000	- 3 563 000	- 1 410 000	0,29 %	- 4 089
Total	<u>19 010 000 \$</u>	<u>20 420 000 \$</u>		<u>492 000 \$</u>		<u>1 427 \$</u>
<b>Bénéfices (ou rendement) sur le fonds de roulement utilisé dans le cadre du présent contrat :</b>						<u>1 427 \$</u>

Le rendement du fonds de roulement du contrat avec l'application du paiement anticipé de 10 % est nettement inférieur au rendement du fonds de roulement utilisé sans le paiement anticipé, dans l'exemple 5.2.1.1. c) i. ci-dessus.



## 5.2.1.2 RENDEMENT DU CAPITAL IMMOBILISÉ UTILISÉ

---

### Qu'est-ce que le capital immobilisé utilisé?

Le capital immobilisé utilisé est composé d'investissements que les entrepreneurs effectuent qui seront utilisés par l'entreprise pour plus d'un an. Les coûts fixes sont généralement des achats pour une utilisation au cours de l'année et des années à venir. Certains exemples de coûts fixes en capital comprennent les installations, l'équipement, les agrandissements de bâtiments, le matériel, y compris les ordinateurs, les véhicules, etc. L'investissement en capital immobilisé est capitalisé de sorte que le coût pour l'entrepreneur puisse être réparti sur toute la durée de vie de l'actif.

Les entrepreneurs sont tenus d'effectuer des investissements en capital immobilisé aux fins de l'exécution des contrats. Ce type de capital peut souvent être utilisé pour un ou plusieurs contrats.

Le capital immobilisé utilisé dans un contrat est estimé par l'évaluation de la valeur comptable nette des immobilisations applicables au contrat. Cette valeur comptable nette des actifs exclut :

- les terrains et les actifs incorporels;
- toute immobilisation non utilisée, comme une installation;
- toute valeur excédentaire découlant d'une réévaluation.

La valeur comptable nette est définie comme le coût initial de l'actif, sa dépréciation cumulée étant soustraite de son coût initial. La dépréciation cumulée est la somme de toutes les dépréciations d'un actif à une date précise. La dépréciation est la réduction de la valeur d'un actif avec le passage du temps, due en particulier à l'usure. Pour de plus amples renseignements sur la dépréciation, consultez la [section 1.2 de la Norme d'établissement des coûts](#).

### Pourquoi le capital immobilisé utilisé est-il important?

L'investissement en capital immobilisé dans un contrat aura une incidence différente sur les entrepreneurs, selon la taille et le statut financier d'une organisation, le capital disponible et les conditions du marché. Certains entrepreneurs peuvent être tenus de contracter des emprunts pour financer les demandes de capital immobilisé d'un contrat, tandis que d'autres auront suffisamment de capital en main qui aurait pu autrement être investie sur les marchés de capitaux. Tandis que la direction de l'entrepreneur considère les possibilités d'investissement, elle doit tenir compte du coût du capital requis pour réaliser chaque investissement, ainsi que son rendement possible. Pour attirer des investissements, leur potentiel de rendement doit être suffisant pour faire l'investissement. Le coût du capital est un coût réel qui influe sur les décisions d'investissement. Toutefois, ce n'est pas le cas pour toutes les sources (p. ex., les capitaux propres et les prêts à long terme du propriétaire), tous les entrepreneurs ou toutes les périodes.

Le but du capital immobilisé utilisé est de fournir un rendement sur l'affectation des coûts de l'investissement de l'entrepreneur en capital immobilisé dans les contrats négociés, quelle que soit la structure de financement de l'organisation.

Le capital immobilisé utilisé varie selon les secteurs d'activité, certains nécessitant un capital immobilisé important, comme les fabricants industriels et les fournisseurs de télécommunications, tandis que les

industries davantage axées sur les services, comme le soutien informatique et les services d'ingénierie, ont généralement des besoins en capital immobilisé moindres.

### Principaux objectifs

Le rendement du capital immobilisé utilisé vise à atteindre les objectifs suivants :

- estimer les exigences en investissement en capital immobilisé pour un contrat précis;
- fournir un rendement sur l'investissement en capital immobilisé relatif au contrat conforme aux taux du marché actuels offerts pour des investissements aux échéances semblables;
- appliquer les taux du marché et les procédures de façon uniforme à tous les contrats et à tous les entrepreneurs, quel que soit leur mode de financement.

### Facteurs à prendre en considération

Le degré d'investissement en capital immobilisé variera d'un contrat à l'autre. Il est important de tenir compte des facteurs suivants dans le calcul du rendement du capital immobilisé utilisé et du prix contractuel.

Facteur	Explication et incidence sur le capital utilisé
<b>Biens et facteurs d'attribution applicables</b>	<p>Une immobilisation peut être utilisée pour plusieurs contrats. Il est donc important de définir les immobilisations propres au contrat. Cela peut se faire par l'application, aux biens applicables, de taux de recouvrement des frais généraux applicables au contrat.</p> <p>*À moins qu'un contrat ne représente l'utilisation intégrale du capital immobilisé d'une organisation, la méthode d'attribution ci-dessus est requise.</p> <p>Les entrepreneurs doivent présenter un tableau indiquant le capital immobilisé utilisé dans un contrat pour la négociation des bénéfices, en utilisant le modèle fourni à l'<a href="#">annexe 6.1</a>.</p>
<b>Degré d'intensité de capital</b>	<p>Le capital immobilisé utilisé varie selon l'industrie et le contrat. Il est plus courant que les contrats de type production exigent des investissements supérieurs en capital, tandis que les contrats de services auxiliaires ainsi que d'entretien et de réparation exigent des niveaux inférieurs.</p> <p>Pour les contrats, dont les exigences en capital immobilisé ou dont la valeur sont faibles, on a la possibilité d'appliquer un calcul simplifié du capital immobilisé. Cette détermination ne comprend pas le calcul complet et complexe du capital immobilisé, et fait plutôt l'objet d'un calcul simplifié utilisant un taux d'intensité de capital immobilisé établi comme un pourcentage total des coûts contractuels et un taux de rendement défini. La simplification n'est pas obligatoire et a été conçue de façon à estimer et représenter au mieux le rendement qu'un entrepreneur obtiendrait en appliquant la détermination complète du capital immobilisé à un contrat comportant de faibles exigences en matière d'investissement en capital immobilisé.</p>

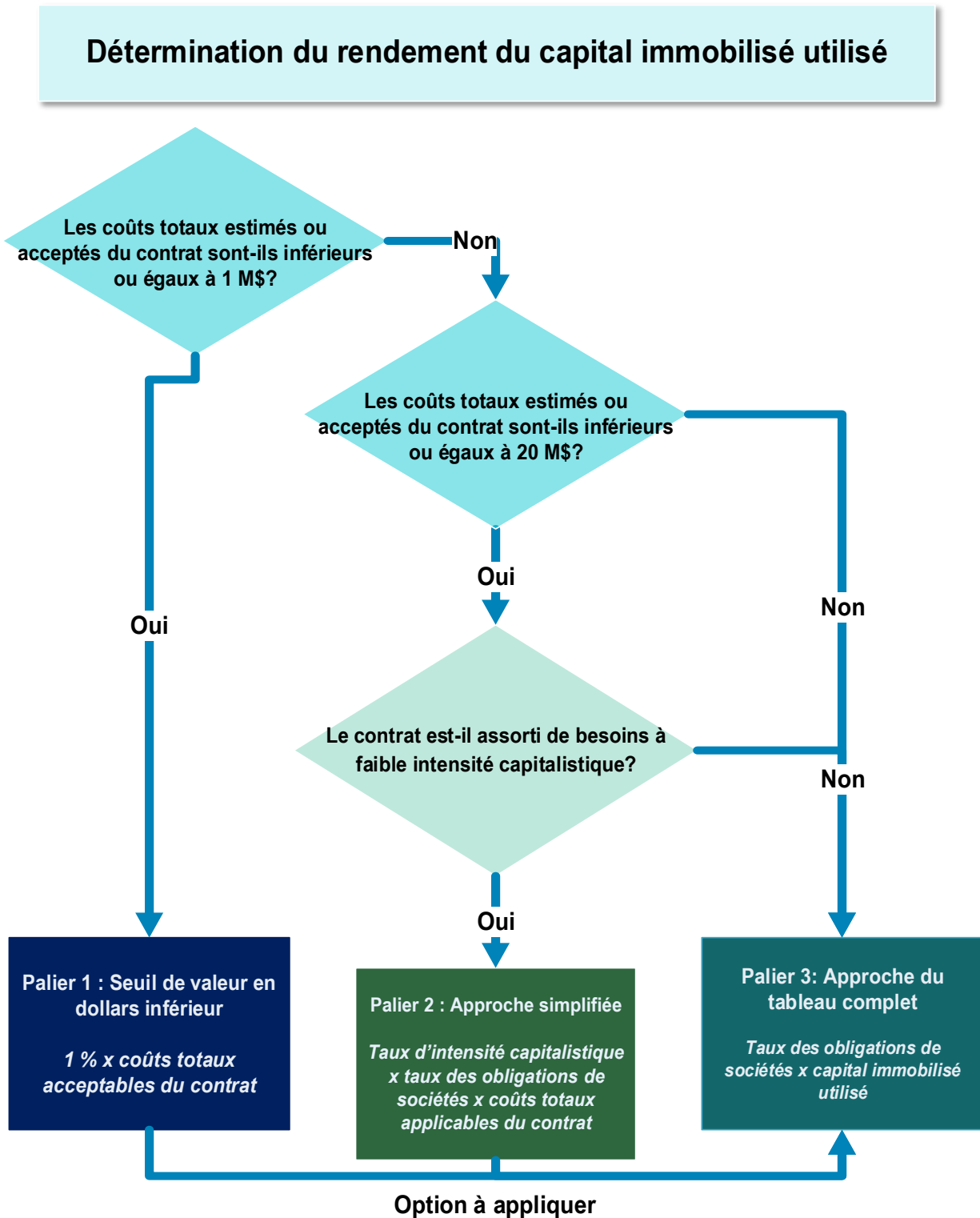
	Le palier 1 étant prévu pour un seuil de valeur inférieure, le palier 2 représente l'approche simplifiée, tandis que le palier 3 s'applique aux contrats comportant des exigences de capital immobilisé importantes ou lorsqu'il est dans l'intérêt de l'entrepreneur d'appliquer le calcul complet.
<b>Variations significatives du capital immobilisé</b>	<p>Le rendement du capital immobilisé utilisé peut être calculé annuellement pour les contrats où les taux sont négociés sur une base annuelle ou, autrement, il peut être déterminé une fois, au début du contrat, lorsque le capital est estimé pour chaque année de contrat, au moment de la négociation et de la détermination du prix du contrat.</p> <p>Les apports pour la détermination du capital immobilisé utilisé, comme les exigences en matière d'investissement en capital et les taux du marché appliqués, peuvent fluctuer. Dans les contrats où les taux d'établissement des coûts contractuels et le capital immobilisé employé sont calculés annuellement, ces fluctuations sont incorporées dans le calcul.</p>
<b>Encouragement supplémentaire de l'efficacité de la production</b>	<p>Les investissements en capital immobilisé employés dans un contrat peuvent entraîner des gains d'efficacité de production qui profitent à tous les intervenants. Il est recommandé d'investir davantage dans l'efficacité de la production, le cas échéant, et lorsqu'exigé dans un contrat, par le recours à des mesures incitatives, car l'encouragement de gains d'efficacité de la production ne s'applique pas à toutes les industries, à tous les achats et à tous les contrats.</p> <p>Consultez la <a href="#">section 4.4</a> du Guide aux fins d'orientation sur l'utilisation de mesures incitatives.</p>

### Comment déterminer le rendement du capital immobilisé utilisé

Le rendement du capital immobilisé utilisé varie selon le degré d'investissement en capital de cette nature dans un contrat. Une approche à trois paliers a été adoptée afin d'intégrer un seuil en dollars inférieur ainsi qu'une approche simplifiée pour les contrats comportant des niveaux inférieurs d'investissements en capital immobilisé. Les paliers 1 et 2 sont des approches facultatives pour les marchés qui répondent aux critères d'applicabilité décrits ci-dessous. Le palier 3 est une approche de calendrier complet qui permet de calculer le rendement du capital immobilisé utilisé, en utilisant le modèle fourni à l'[annexe 6.1](#).

L'organigramme suivant illustre le processus de détermination de l'approche à trois paliers pour le capital immobilisé utilisé.

La [figure 5.2.1.2.a.](#) ci-dessous illustre le processus de simplification à trois paliers du capital immobilisé utilisé.



*Les entrepreneurs doivent présenter un tableau permettant d'estimer le capital immobilisé utilisé dans un contrat pour la négociation des bénéfices, en utilisant le modèle fourni à l'annexe 6.1.*

## Palier 1 : Seuil de valeur inférieure pour le rendement du capital immobilisé utilisé

### Applicabilité

Le palier 1 est une approche simplifiée d'application dans les contrats considérés comme étant de valeur inférieure, c'est-à-dire qui répondent au critère suivant :

- Coûts contractuels  $\leq$  1 000 000 \$  
*Tous les contrats où le coût total estimatif ou acceptable du contrat est inférieur ou égal à 1 000 000 \$.*

Les contrats qui satisfont au critère d'applicabilité pour le palier 1 ont la possibilité d'appliquer soit le calcul du palier 2, soit le calcul complet du palier 3 détaillé ci-dessous. Une approche de palier 1 ne devrait toutefois pas être appliquée aux contrats qui ne répondent pas au critère d'applicabilité décrit ci-dessus.

### Détermination du palier 1

<b>PALIER 1</b>	
<b>Rendement du capital immobilisé utilisé =</b>	
<b>1 %<sup>1</sup> x Coût total acceptable du contrat<sup>2</sup></b>	
Facteur	Explication
1. 1 %	Si de la machinerie et/ou de l'équipement appartenant à l'entrepreneur est utilisé régulièrement dans la fabrication du ou des produits, ou la prestation du ou des services acquis en vertu du contrat, un montant équivalant à 1 % du total des coûts admissibles sera accordé à titre de rendement du capital immobilisé utilisé.
2. Coût total acceptable du contrat	L'estimation du coût total acceptable du contrat forme la base sur laquelle le taux de 1 % est appliqué. <ul style="list-style-type: none"><li>• Veuillez consulter l'<a href="#">exemple 5.2.1.2 a)</a> ci-dessous pour le calcul du rendement du capital immobilisé utilisé selon le palier 1.</li></ul>

### Exemple 5.2.1.2 a)

Un contrat de deux ans exige la maintenance du système informatique pour SPAC. Le total des coûts acceptables est de 708 000 \$, sous le seuil de 1 000 000 \$ pour l'applicabilité du palier 1. Le rendement du capital immobilisé utilisé pour le présent contrat est calculé de la manière suivante :

Seuil de valeur inférieure du palier 1 : Rendement du capital immobilisé utilisé = 1 % x 708 000 \$ = 7 080 \$

## Palier 2 : Approche simplifiée pour le rendement du capital immobilisé utilisé

### Applicabilité

Le palier 2 est une approche simplifiée d'application dans les contrats qui répondent aux critères suivants :

- Coûts contractuels  $\leq 20\,000\,000$  \$  
*Tous les contrats où le coût total estimatif ou acceptable du contrat est inférieur ou égal à 20 000 000 \$.*
- Contrats à faible intensité de capital immobilisé, comme les contrats de services comportant des besoins minimaux en capital de cette nature.

Les contrats qui satisfont aux critères d'applicabilité du palier 2 ont la possibilité d'appliquer le calcul intégral du palier 3 détaillé ci-dessous. Une approche de palier 2 ne devrait toutefois pas être appliquée aux contrats qui ne répondent pas aux critères d'applicabilité décrits ci-dessus.

### Détermination du palier 2

La détermination du palier 2 vise à fournir une approche simplifiée pour les contrats à faible intensité de capital et un niveau de rendement équitable conforme à ce qui pourrait être réalisé si le calcul intégral était appliqué.

$$\text{PALIER 2}$$
$$\text{Rendement du capital immobilisé utilisé} =$$
$$\text{Taux d'intensité de capital}^1 \times \text{Taux des obligations de sociétés (en \%)}^2 \times \text{Coût total acceptable du contrat}^3$$

Facteur	Explication
1. Taux d'intensité de capital	Le taux d'intensité de capital, affiché dans le tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices à l' <a href="#">annexe 6.2</a> , est appliqué au total des coûts contractuels acceptables pour estimer le capital immobilisé employé pour les contrats à faibles niveaux d'investissement en capital immobilisé. Le taux sera établi chaque année à partir d'un examen des calculs relatifs au capital fixe utilisé sur un échantillon de contrats, afin de refléter le mieux possible un niveau d'intensité de capital faible.
2. Taux des obligations de sociétés	Un taux moyen sur trois ans des obligations de sociétés BBB à long terme est appliqué dans le calcul du palier 2 pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Le taux des obligations de sociétés représente un facteur de marché stable et pertinent, dont la volatilité est plus faible que celle du marché des actions. Les gains du marché des actions sont à eux seuls très volatils et entraîneraient régulièrement des fluctuations de revenus importantes.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux des obligations de sociétés BBB à long terme offre un rendement supérieur qui reflète fidèlement la durée de vie moyenne des immobilisations employées dans le contrat.</li> <li>• Une moyenne mobile de trois ans est utilisée pour calculer le taux qui s'applique à ce calcul pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ représenter les gains moyens sur la durée moyenne d'un contrat avec le gouvernement du Canada;</li> <li>○ réduire l'impact de toute fluctuation significative du marché.</li> </ul> </li> </ul> <p>Le dernier taux mensuel calculé se trouve dans le tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices à l'<a href="#">annexe 6.2</a>. Ce taux sera mis à jour une semaine après la fin de chaque mois. Dans le cas où la détermination des bénéfices concerne des périodes antérieures, les taux applicables pour ces mêmes périodes doivent être utilisés. Pour tout autre taux historique, contactez le <a href="#">Groupe Consultatif sur les prix</a>.</p> <p>Si les taux pertinents au moment de l'adjudication du contrat ont changé de plus d'un point complet, à la hausse ou à la baisse, le rendement sera calculé à nouveau en appliquant les taux révisés. La clause suivante doit être incluse dans la proposition de prix, après consultation auprès du <a href="#">Groupe consultatif sur les prix</a> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Le prix indiqué comprend un montant de bénéfice en utilisant une moyenne mobile sur 3 ans du taux des obligations de sociétés à long terme BBB du Canada de ____ %. Dans le cas où le taux annuel des obligations d'entreprise au moment de l'attribution du contrat a changé de plus d'un point complet, à la hausse ou à la baisse par rapport à l'année précédente après consultation avec le Groupe consultatif des prix, le prix sera ajusté pour refléter le taux applicable.»</li> </ul>
<p>3. Coût total acceptable du contrat</p>	<p>Le total des coûts contractuels admissibles estimés est la base sur laquelle le taux d'intensité de capital et le taux des obligations de sociétés sont appliqués. Comme indiqué ci-dessus, cette démarche vise à garantir que l'approche simplifiée produise un rendement conforme à l'application du calcul du rendement intégral du capital immobilisé utilisé dans le cadre de contrats aux faibles besoins de capital de cette nature.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez consulter l'<a href="#">exemple 5.2.1.2 b)</a> ci-dessous pour le calcul du rendement du capital immobilisé utilisé selon le palier 2.</li> </ul>

### Exemple 5.2.1.2 b)

Un contrat de service de trois ans, dont le coût total acceptable est de 13 560 811 \$, est en cours de négociation. Le contrat de service ne nécessite pas beaucoup de capital immobilisé et l'entrepreneur et l'agent de négociation des contrats déterminent si l'approche simplifiée de palier 2 est applicable, compte tenu du fait que le coût total acceptable du contrat est inférieur au seuil de 20 000 000 \$ et qu'un capital immobilisé minimal est requis pour exécuter le contrat. Le taux actuel d'intensité de capital est de 5 % et le taux des obligations de sociétés est de 4,05 %. L'approche simplifiée de palier 2 pour le calcul du rendement du capital immobilisé utilisé dans le cadre du présent contrat est la suivante :

Approche simplifiée de palier 2 pour le rendement du capital immobilisé utilisé = 5 % x 4,05 % x 13 560 800 \$  
= 27 460,62 \$

### Palier 3 : Approche pour le rendement du capital immobilisé utilisé pour le tableau complet

#### Applicabilité

Le palier 3 comprend l'estimation complète du capital immobilisé utilisé dans un contrat et s'applique aux contrats qui répondent aux critères suivants :

- Coûts contractuels > 1 000 000 \$  
*Tous les contrats où le coût total estimatif ou acceptable du contrat est supérieur à 1 000 000 \$.*
- Contrats qui ne répondent pas aux critères d'applicabilité des paliers 1 et 2
- Contrats de paliers 1 et 2, lorsqu'un entrepreneur demande la pleine détermination du palier 3.

#### Détermination du palier 3

La détermination du palier 3 vise à assurer à l'entrepreneur un niveau de rendement correspondant à ce qui aurait pu être obtenu dans le marché financier dans le cadre d'un investissement dont l'échéance est semblable.

<b>PALIER 3</b>	
<b>Rendement du capital immobilisé utilisé =</b>	
<b>Taux des obligations de sociétés<sup>1</sup> x capital immobilisé utilisé<sup>2</sup></b>	
<b>Facteur</b>	<b>Explication</b>
1. Taux des obligations de sociétés à long terme	<p>Un taux moyen sur trois ans des obligations de sociétés BBB à long terme est appliqué dans le calcul du palier 3 pour les raisons suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux des obligations de sociétés représente un facteur de marché stable et pertinent, dont la volatilité est plus faible que celle du marché des actions. Les gains du marché des actions sont à eux seuls très volatils et entraîneraient régulièrement des fluctuations de revenus importantes.</li> <li>• Le taux des obligations de sociétés BBB à long terme offre un rendement supérieur qui reflète l'intention de représenter la durée de vie moyenne des immobilisations employées dans le contrat.</li> <li>• Une moyenne mobile de trois ans est utilisée pour calculer le taux applicable à ce calcul pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ représenter les gains moyens sur la durée moyenne d'un contrat avec le gouvernement du Canada;</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ réduire l'impact de toute fluctuation significative du marché.</li> </ul> <p>Le dernier taux mensuel calculé se trouve dans le tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices à l'<a href="#">annexe 6.2</a>. Ce taux sera mis à jour une semaine après la fin de chaque mois. Dans le cas où la détermination des bénéfices concerne des périodes antérieures, les taux applicables pour ces mêmes périodes doivent être utilisés. Pour tout autre taux historique, contactez le <a href="#">Groupe Consultatif sur les prix</a>.</p> <p>Si les taux pertinents au moment de l'adjudication du contrat ont changé de plus d'un point complet, à la hausse ou à la baisse, le rendement sera calculé à nouveau en appliquant les taux révisés. La clause suivante doit être incluse dans la proposition de prix, après consultation auprès du <a href="#">Groupe consultatif sur les prix</a> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Le prix indiqué comprend un montant de bénéfice en utilisant une moyenne mobile sur 3 ans du taux des obligations de sociétés à long terme BBB du Canada de ____ %. Dans le cas où le taux annuel des obligations d'entreprise au moment de l'attribution du contrat a changé de plus d'un point complet, à la hausse ou à la baisse par rapport à l'année précédente après consultation avec le Groupe consultatif des prix, le prix sera ajusté pour refléter le taux applicable.»</li> </ul>
2. Capital immobilisé utilisé	<p>Le capital immobilisé utilisé représente le pourcentage du capital de cette nature d'un entrepreneur qui doit être utilisé dans le processus d'exécution du contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrepreneurs doivent présenter un tableau de l'estimation du capital immobilisé utilisé pour le contrat à l'aide de l'onglet Rendement du capital immobilisé utilisé, dans le Modèle de détermination des bénéfices à l'<a href="#">annexe 6.1</a>. Pour préparer et réviser ce tableau, les renseignements suivants sont requis : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liste des immobilisations requises pour le contrat, y compris la valeur comptable nette de chaque actif. Le capital immobilisé utilisé comprend la valeur comptable nette des immobilisations moins : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les terrains et les actifs incorporels;</li> <li>▪ toute immobilisation non utilisée, comme une installation;</li> <li>▪ toute valeur excédentaire découlant d'une réévaluation.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• La détermination du pourcentage d'immobilisations utilisées aux fins du contrat spécifique, c'est-à-dire la répartition de la part de la valeur comptable nette des biens devant être utilisée dans l'exécution du contrat, est déterminée comme suit :</li> <li>• L'application des taux de recouvrement des frais généraux applicables (base de recouvrement des frais généraux/montant total du budget pour la base de recouvrement) pour le contrat aux actifs applicables, comme indiqué dans le Modèle de détermination des bénéfices à l'<a href="#">annexe 6.1</a>. <ul style="list-style-type: none"> <li>*À moins qu'un contrat ne représente l'utilisation intégrale du capital immobilisé d'une organisation, la méthode d'attribution ci-dessus sera requise.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque la période du contrat s'étend sur plus d'un des exercices financiers de l'entrepreneur, la détermination du capital immobilisé employé doit être effectuée pour chaque exercice pour la durée du contrat. Le processus décrit ci-dessus s'applique au premier exercice financier de l'entrepreneur dans le contrat. Afin de déterminer le capital immobilisé utilisé dans les années suivant le premier exercice, le processus suivant s'applique : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La valeur comptable nette des immobilisations applicables de l'entrepreneur est estimée pour chaque exercice ultérieur à la première année du contrat.</li> <li>○ Les facteurs de recouvrement des frais généraux estimés pour chaque exercice, déterminés au moyen des négociations sur le taux d'établissement des coûts contractuels, sont appliqués à l'affectation des immobilisations.</li> <li>○ Le capital immobilisé utilisé pour le contrat est la somme de capital de cette nature employé pour chaque exercice de l'entrepreneur pendant la durée du contrat.</li> <li>○ Le taux des obligations des sociétés à long terme établi à l'étape 1 ci-dessus s'applique au capital immobilisé total utilisé dans le contrat.</li> </ul> </li> <li>• Veuillez consulter les <a href="#">exemples 5.2.1.2 c) et d)</a> ci-dessous pour le calcul du rendement du capital immobilisé employé dans le cadre du Palier 3 pour les contrats d'une année et les contrats pluriannuels.</li> </ul>
--	---

### Exemple 5.2.1.2 c)

Le contrat d'une année s'étend du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020. L'exercice de l'entrepreneur se termine le 31 mars. Afin de déterminer le capital immobilisé employé, les entrepreneurs, le total des immobilisations, la dépréciation cumulée et la base de recouvrement pertinente des frais généraux sont requis. La valeur comptable nette des immobilisations (immobilisations moins dépréciation cumulée) sera attribuée au contrat par l'application de la base de recouvrement des frais généraux.

Les frais généraux, ainsi que la base de répartition et la méthodologie connexes, ont été établis au cours des négociations sur le taux d'établissement des coûts du contrat et seront appliqués en conséquence pour définir le capital immobilisé utilisé dans le contrat. Comme établi dans les négociations sur les taux d'établissement des coûts, les coûts des matériaux et les heures de main-d'œuvre directe sont les bases de recouvrement applicables.

**ÉTAPE 1** : Les détails du bilan et des immobilisations de l'entrepreneur au 31 mars 2019 sont obtenus et redressés pour s'assurer que seuls les coûts d'immobilisations acceptables sont inclus dans la détermination du capital immobilisé utilisé. Il s'agit d'un redressement pour les éléments suivants :

- les terrains et les actifs incorporels;
- toute immobilisation non utilisée, comme une installation;
- toute valeur excédentaire découlant d'une réévaluation.

Catégorie d'immobilisations	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
Terrains	950 000	-	950 000
Bâtiments	820 000	425 000	395 000
Équipement	1 250 000	485 000	765 000
Meubles et accessoires d'ameublement	180 000	75 000	105 000
Biens incorporels (marques, licences, écart d'acquisition)	85 000	-	85 000
<b>Total des immobilisations</b>	<b>3 285 000</b>	<b>985 000</b>	<b>2 300 000</b>
Redressements			
Moins : Terrains			(950 000)
Moins : Biens incorporels			(85 000)
<b>Total des immobilisations de l'entrepreneur avant attribution au contrat</b>			<b>1 265 000</b>

**ÉTAPE 2** : Déterminer dans quels centres de coûts la dépréciation des immobilisations est cumulée pour comprendre la façon dont le capital employé sera attribué, étant donné que les bases de recouvrement des frais généraux sont établies par ces centres.

Centre de coûts	Dépréciation
Manutention	1 200 \$
Frais généraux et administratifs	204 000 \$
Occupation	9 800 \$

**ÉTAPE 3** : Les coûts accumulés dans le centre de coûts Occupation doivent être réaffectés à d'autres centres de coûts afin d'appliquer les taux de recouvrement des frais généraux. La réaffectation à d'autres centres de coûts se fait en fonction de la superficie occupée, selon les taux indiqués ci-dessous.

Centre de coûts	Réaffectation (en %)
Manutention	30 %
Frais généraux et administratifs	70 %
Occupation	100 %

**ÉTAPE 4** : Identifier la valeur nette des actifs dans chaque centre de coûts et réaffecter les actifs du centre de coûts Occupation conformément au facteur de réaffectation établi ci-dessus à l'étape 3 :

Détails	A Manutention	B Frais généraux et administratifs	C Occupation	Total
Valeur comptable nette des immobilisations	6 562	1 206 054	47 884	1 260 500
Réaffectation	30 %	70 %	100 %	
Occupation	14 365	33 519	(47 884)	
<b>Valeur comptable nette rajustée des immobilisations</b>	<b>20 927</b>	<b>1 239 573</b>	<b>-</b>	<b>1 260 500</b>

**ÉTAPE 5** : Identifier la base de recouvrement applicable et le pourcentage attribué au contrat pour chaque centre de coûts, en fonction de la négociation du taux d'établissement des coûts.

Centre de coûts	Base de répartition	Base de récupération totale	Affecté à la base de récupération au contrat	% de l'allocation au contrat
<b>Manutention</b>	Total des coûts du matériel	1 400 000 \$	760 000 \$	54 %
<b>Frais généraux et administratifs</b>	Heures de main-d'œuvre directe	800,000	280,000	35 %

**ÉTAPE 6** : Appliquer le facteur de répartition aux immobilisations applicables de l'entrepreneur pour déterminer le capital immobilisé utilisé dans le contrat.

Détails	A Manutention	B Frais généraux et administratifs	C Occupation	Total
Valeur comptable nette rajustée des immobilisations	20 927	1 239 573	-	1 260 500
Facteur d'allocation de frais généraux	54 %	35 %		
<b>Capital immobilisé utilisé dans le contrat</b>	<b>11 301</b>	<b>433 851</b>		<b>445 152</b>

**ÉTAPE 7** : Déterminer le rendement du capital immobilisé utilisé en appliquant le taux des obligations à long terme, au moment de la détermination du prix, sur le capital immobilisé utilisé dans le contrat de la façon suivante :

Détails	A Manutention	B Frais généraux et administratifs	C Occupation	Total
Capital immobilisé utilisé qui s'applique au contrat				445 152 \$
Taux des obligations de sociétés BBB à long terme du Canada (2019)				4,05 %
Rendement du capital immobilisé utilisé pour le présent contrat				18 029 \$

#### Exemple 5.2.1.2 d)

La période de rendement du contrat de trois ans s'étend de janvier 2019 à décembre 2021. L'exercice de l'entrepreneur se termine le 31 décembre. Afin de déterminer le capital immobilisé employé, les entrepreneurs, le total des immobilisations, l'amortissement cumulé et la base de recouvrement pertinente des frais généraux sont requis. La valeur comptable nette des immobilisations (immobilisations moins amortissement cumulé) sera attribuée au contrat par l'application de la base de recouvrement des frais généraux.

Les frais généraux, ainsi que la base de répartition et la méthodologie connexes, ont été établis au cours des négociations sur le taux d'établissement des coûts du contrat et seront appliqués en conséquence pour définir le capital immobilisé utilisé dans le contrat. Comme établi dans les négociations sur le taux d'établissement des coûts, la base de répartition de l'entrepreneur représente le nombre d'heures de main-d'œuvre directe pour tous les frais généraux et indirects.

**ÉTAPE 1** : Les détails du bilan et des immobilisations de l'entrepreneur au 31 décembre 2018 sont obtenus et modifiés pour s'assurer que seuls les coûts d'immobilisations acceptables sont inclus dans la détermination du capital immobilisé utilisé. Il s'agit d'un ajustement pour les terrains et les biens incorporels, les immobilisations non utilisées, comme des installations, et toute valeur excédentaire découlant de la réévaluation. La valeur nette des immobilisations pour les deux années supplémentaires du contrat est estimée :

Catégorie d'immobilisations	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
Terrains	8 000 000	-	8 000 000
Bâtiments	12 400 000	3 240 000	9 160 000
Équipement de fabrication	6 640 000	4 240 000	2 400 000
Matériel de bureau	1 350 000	820 000	530 000
Véhicules	580 000	230 000	350 000
Meubles et accessoires d'ameublement	495 000	195 000	300 000

Biens incorporels (marques, licences, écart d'acquisition)	200 000	-	200 000
<b>Total des immobilisations</b>	<b>29 665 000</b>	<b>8 725 000</b>	<b>20 940 000</b>
<b>Modifications</b>			
Moins : Terrains			(8 000 000)
Moins : Biens incorporels			(200 000)
<b>Capital immobilisé utilisé applicable par l'entrepreneur dans son ensemble en 2019 :</b>			<b>12 740 000</b>
<b>Capital immobilisé utilisé estimé par l'entrepreneur dans son ensemble en 2020 :</b>			<b>13 249 600</b>
<b>Capital immobilisé utilisé estimé par l'entrepreneur dans son ensemble en 2021 :</b>			<b>13 120 080</b>

**ÉTAPE 2** : Tous les coûts indirects sont répartis en fonction des heures de main-d'œuvre directe. À ce titre, le total du capital immobilisé utilisé pour ce contrat est réparti selon la base estimée de recouvrement des frais généraux des heures de main-d'œuvre directe, comme suit :

Détails	Total 2019	Total 2020	Total 2021
<b>Nombre total d'heures de main-d'œuvre directe pour l'entrepreneur dans son ensemble</b>	190 000 heures	210 000 heures	220 000 heures
<b>Nombre total d'heures de main-d'œuvre directe allouées à ce contrat précis</b>	76 000 heures	88 000 heures	92 400 heures
<b>Taux de répartition</b> <i>(Heures de main-d'œuvre directe pour ce contrat/Nombre total d'heures de main-d'œuvre directe de l'entrepreneur)</i>	<b>40 %</b>	<b>41,9 %</b>	<b>42 %</b>

**ÉTAPE 3** : Les taux de répartition des frais généraux sont ensuite appliqués au capital immobilisé réel et estimé pour chaque année. Cela a établi le capital immobilisé utilisé dans le contrat.

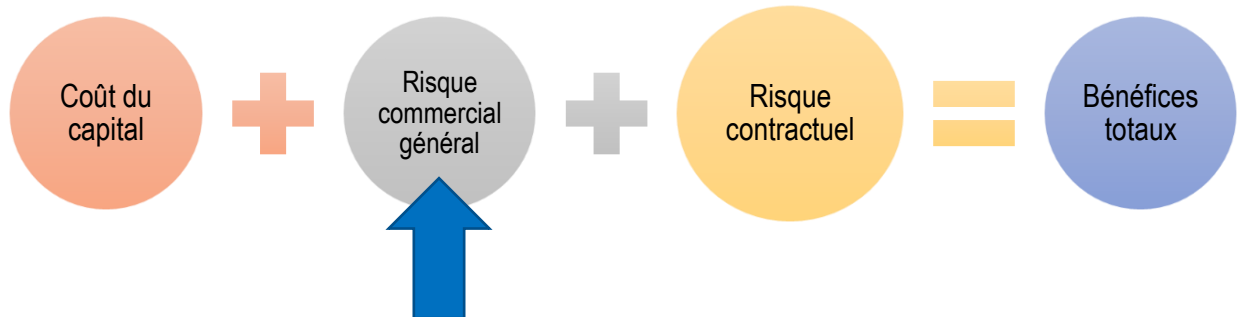
Détails	2019	2020	2021	Total du capital immobilisé utilisé
<b>Total du capital immobilisé utilisé de l'entrepreneur</b>	12 740 000	13 249 600	13 120 080	
<b>Taux de répartition</b>	40 %	41,9 %	42 %	
<b>Capital immobilisé utilisé dans le contrat</b>	<b>5 096 000</b>	<b>5 551 582</b>	<b>5 510 433</b>	<b>16 158 015</b>

**ÉTAPE 4** : Le rendement du capital immobilisé utilisé est calculé en appliquant le taux de rendement applicable au capital de cette nature qui est employé dans le contrat. Le taux de rendement applicable est le taux au moment du calcul des bénéfices et est appliqué comme suit :

Détails	Rendement total du capital immobilisé utilisé
Capital immobilisé utilisé dans le contrat	16 158 015
Taux des obligations de sociétés BBB à long terme du Canada (2019)	4,05 %
<b>Rendement du capital immobilisé utilisé pour le contrat</b>	<b>654 400 \$</b>

## 5.2.2 ÉLÉMENT DE BÉNÉFICE NÉGOCIÉ : RISQUE COMMERCIAL GÉNÉRAL

Figure 5.2.a : Éléments de bénéfice



### But du risque commercial général

Le risque commercial général reconnaît le *niveau d'effort* et le *degré de responsabilité et de risque* inhérents à la gestion des ressources nécessaires à l'exécution d'un contrat de façon efficace et économique.

Le rendement du risque commercial général, ainsi que le niveau d'effort, de responsabilité et de risque, variera selon la nature des coûts et les différents éléments de coût d'un contrat.

### Considérations relatives au risque commercial général

Le rendement obtenu pour la gestion des divers éléments de coût requis dans l'exécution du contrat comprend les facteurs suivants :

- **Combinaison de coûts** : Différents éléments de coût comportent différents degrés de risque. Les rendements supérieurs sont généralement attribués à des coûts de complexité accrue qui exigent un niveau plus élevé d'effort de gestion de la part de l'entrepreneur.
- **Gestion des coûts** : Le niveau de rendement pour le risque commercial général est calculé en fonction des coûts estimés ou réels engagés dans chaque élément de coût, comme indiqué au [tableau 5.2.2.a](#). La détermination repose sur une gestion efficace et efficiente des ressources par un entrepreneur, y compris une solide estimation des coûts et des systèmes de contrôle interne fiables.
- **Coûts internes par rapport aux coûts externes** : Le niveau de rendement sur le risque commercial général est influencé par la mesure dans laquelle la gestion du risque est transmise aux parties externes. Les coûts externes, comme les coûts directs de matériaux et les coûts de sous-traitance, sont accordés à un taux de rendement inférieur à celui des coûts comme la main-d'œuvre interne, lorsque les risques liés aux coûts sont entièrement assumés par l'entrepreneur.
- **Incidence du risque contractuel et du risque commercial général par rapport aux revenus de l'industrie** : Le risque commercial général, de même que le facteur de profit lié au risque contractuel, visent à fournir aux entrepreneurs un rendement sur le risque qui est non seulement juste et raisonnable, mais aussi suffisant pour favoriser la participation de l'industrie à l'approvisionnement avec le



gouvernement du Canada. Grâce à des analyses comparatives menées avec d'autres administrations internationales semblables et grâce à l'utilisation de données sur le rendement financier de l'industrie canadienne, les taux globaux de bénéfice sur le risque (y compris les composantes de risque commercial général et de risque contractuel) sont très comparables. Afin d'assurer la pertinence continue des taux de bénéfice sur le risque combinés, SPAC surveillera les taux sur une base annuelle.

- **Méthodologie des bénéfices de référence** : Une méthode des bénéfices de référence s'appuie sur les données moyennes sur les bénéfices et les revenus de l'industrie pour établir une base de référence pour le calcul des bénéfices dans un contrat. Cette méthode est actuellement considérée et fait l'objet d'un examen de faisabilité et d'utilisation au Canada. Pour obtenir davantage de détails sur cette méthodologie, veuillez consulter le document de travail à l'[annexe 5.4.2](#). Communiquez avec le Groupe d'orientation et des pratiques sur l'établissement des prix ([TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca)) pour fournir des commentaires sur cette méthodologie ou pour poser toute question concernant ce concept.

### Éléments du risque commercial général

Le risque commercial général est appliqué en fonction du coût total de chaque élément de coût, comme indiqué au [tableau 5.2.2.a](#). Le taux de bénéfice varie selon l'élément de coût, car le risque commercial de l'entrepreneur varie selon le degré de gestion des risques requis pour chaque élément. Par exemple, les risques de main-d'œuvre directe et le niveau d'effort sont intrinsèquement supérieurs au risque lié aux matières directes. À ce titre, le taux de bénéfice pour la main-d'œuvre directe est supérieur au taux de bénéfice pour les matières directes.

Tableau 5.2.2.a : Taux de bénéfice sur les risques commerciaux généraux

Élément de coût	Taux de bénéfice
Matières directes	1,5 %
Contrats de sous-traitance	2,0 %
Pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables	2,0 %
Main-d'œuvre directe	4,0 %
Frais généraux	4,0 %
Tous les autres coûts admissibles	1,5 %
Frais répercutés	0 %

Le rendement sur le risque commercial général est calculé en appliquant le taux de bénéfice pour chaque élément de coût, comme défini au [tableau 5.2.2.a](#) ci-dessus, aux coûts totaux réels ou estimés de cet élément de coût. La somme des rendements pour chaque élément correspond au total du bénéfice sur le risque commercial général.

Voir les [exemples 5.2.2 a\) et b\)](#) ci-dessous qui illustrent le processus de calcul des bénéfices pour le risque commercial général. Veuillez consulter l'[annexe 6.1](#) pour le Modèle de détermination des bénéfices.

Le [tableau 5.2.2.b](#) ci-dessous fournit les définitions, les intentions et les exemples des coûts qui correspondraient à chaque élément de coût.

Tableau 5.2.2.b : Explication des éléments de coût

Élément de coût	Définition, intention et exemples
Matières directes	<p>Les intrants (c.-à-d. les matières premières) directement nécessaires pour satisfaire aux exigences contractuelles et produire un produit fini à l'exception des pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables. Un profit sera attribué à l'entrepreneur pour l'acquisition et la gestion des matières directes.</p> <p><b>Remarque :</b> Les matières directes ne doivent PAS inclure le matériel fourni par le gouvernement (MFG), ni les articles fournis au contrat.</p> <p><b>Exemple :</b> Acier et plastique achetés directement dans la fabrication d'un produit.</p>
Contrats de sous-traitance	<p>Coûts engagés par l'entrepreneur principal pour l'utilisation d'une autre partie afin d'accomplir tout travail ou une partie du travail requis dans le contrat. La sous-traitance présente un risque pour l'entrepreneur principal, car la gestion d'une chaîne d'approvisionnement et des sous-traitants à l'intérieur de celle-ci comporte des risques et des défis. Le rendement d'un sous-traitant comporte un niveau d'incertitude qui, pour certains éléments, est hors du contrôle de l'entrepreneur principal. Les entrepreneurs gèrent également les risques en ayant recours à la sous-traitance pour transférer une part de la gestion des risques à une autre partie.</p> <p><b>Exemple :</b> Une entreprise engagée pour fournir tous les services de nettoyage de l'installation pour l'entrepreneur principal, dans le cadre d'un contrat de gestion des installations.</p>
Pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables	<p>Matériel non catalogué appartenant au gouvernement et fabriqué ou acheté par des entrepreneurs conformément aux ententes conclues entre les entrepreneurs et le gouvernement. Les pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables sont généralement utilisées pour la réparation et la révision de l'équipement gouvernemental. L'entrepreneur reçoit un bénéfice en lien avec l'acquisition ou la fabrication, la gestion et l'entreposage de ces ressources.</p> <p><b>Exemple :</b> Roues supplémentaires pour un parc de véhicules qu'un entrepreneur doit entretenir et réparer en vertu d'un contrat pour le Canada.</p>
Main-d'œuvre directe	<p>Coûts de main-d'œuvre directe requis pour remplir des obligations contractuelles spécifiques. Il s'agit notamment des activités commerciales quotidiennes et courantes de main-d'œuvre, de la gestion de la main-d'œuvre dotée de divers ensembles de compétences, de la planification et coordination des horaires, de la gestion des normes du travail, de la qualité et des délais. L'entrepreneur est le seul responsable de tous les risques liés à la main-d'œuvre directe.</p> <p><b>Exemple :</b> Le coût pour un mécanicien lorsqu'il effectue des réparations sur un contrat de services.</p>
Frais généraux	<p>Les coûts indirects requis dans l'exploitation d'une entreprise qui appuient les efforts de la main-d'œuvre directe et ne peuvent être directement attribués à un contrat, une activité commerciale, un produit ou un service précis. Un entrepreneur gère ces coûts indirects qui fournissent le soutien essentiel nécessaire aux activités commerciales d'une entreprise.</p>

	<b>Exemple</b> : Frais généraux d'usine, coûts indirects courants à l'appui de la production, comme le chauffage, l'éclairage, l'électricité, frais généraux techniques, les frais généraux de manutention du matériel et les frais généraux administratifs, etc.
Tous les autres coûts admissibles	Tous les autres coûts directs acceptables du contrat qui ne relèvent d'aucune des catégories ci-dessus.
Frais répercutés	Certains éléments de coût ne doivent pas être inclus dans le but de calculer les bénéfices lorsque l'entrepreneur assume un risque minime ou nul. Dans ces cas, seul le coût livré doit être inclus dans le contrat. Le coût livré est le coût supporté par l'entrepreneur pour le produit ou service spécifique. Cela comprend le prix facturé (moins les rabais de gros) à l'entrepreneur, plus tous les frais applicables pour le transport, le change, les droits de douane et les frais de courtage. <b>Exemple</b> : Les paiements de redevances, la taxe sur les produits et les services, la taxe de vente harmonisée; lorsque la pratique de l'industrie le dicte, les coûts livrés comprennent les coûts de garantie, l'outillage spécial de production (OSP) ou le matériel d'essai spécial.

#### Exemple 5.2.2 a)

Les coûts estimés sont les suivants :

Élément de coût	Coût	
Matières directes	13 170 000	\$
Contrats de sous-traitance	13 497 000	\$
Main-d'œuvre directe	16 016 350	\$
Frais généraux	8 292 932	\$
Autres coûts admissibles	7 492 880	\$

#### Solution

*Pour calculer les bénéfices sur le risque commercial général par élément de coût = facteur de profit sur le risque commercial général x montant de coût*

Éléments du coût	Facteur de bénéfice sur le risque commercial général		Coût	Bénéfices	
Matières directes	1,50 %	\$	13 170 000	197 550	\$
Contrats de sous-traitance	2,00 %	\$	13 497 000	269 940	\$
Main-d'œuvre directe	4,00 %	\$	16 016 350	640 654	\$
Frais généraux	4,00 %	\$	8 292 932	331 717	\$
Autres coûts admissibles	1,50 %	\$	7 492 880	112 393	\$
<b>Total des bénéfices sur le risque commercial général</b>				<b>\$ 1 552 254</b>	

### Exemple 5.2.2 b)

Les coûts estimés sont les suivants :

Coûts estimés	Coût
Matériaux de réparation	\$ 27 750 000
Pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables	\$ 1 780 147
Coûts de main-d'œuvre en ingénierie	\$ 29 149 451
Coûts de main-d'œuvre en entretien	\$ 22 575 651
Frais généraux en ingénierie	\$ 26 402 036
Frais généraux en entretien	\$ 20 447 834
Frais généraux et administratifs pour les matières directes	\$ 346 034
Frais généraux et administratifs pour la manutention des matières	\$ 1 641 902
Frais généraux et administratifs en ingénierie	\$ 650 953
Frais généraux et administratifs en entretien	\$ 504 149

- Les frais généraux comprennent** : services de réparation et de révision indirects – salaires, salaires d'entretien des installations générales, services publics, taxes foncières, réparations et entretien, location de bâtiments, entretien, dépréciation des autres équipements, dépréciation des améliorations locatives, sécurité des installations, dépenses de logiciels d'entretien, services d'inspection, administration, frais de gestion, vérification et impôt, entreposage, location de bureaux, assurance de bureau, salaires du personnel en informatique, frais de consultation, publicité, négociation de travail, frais juridiques et frais bancaires.

### Solution

Les coûts estimés doivent être répartis en catégories d'éléments de coût appropriées :

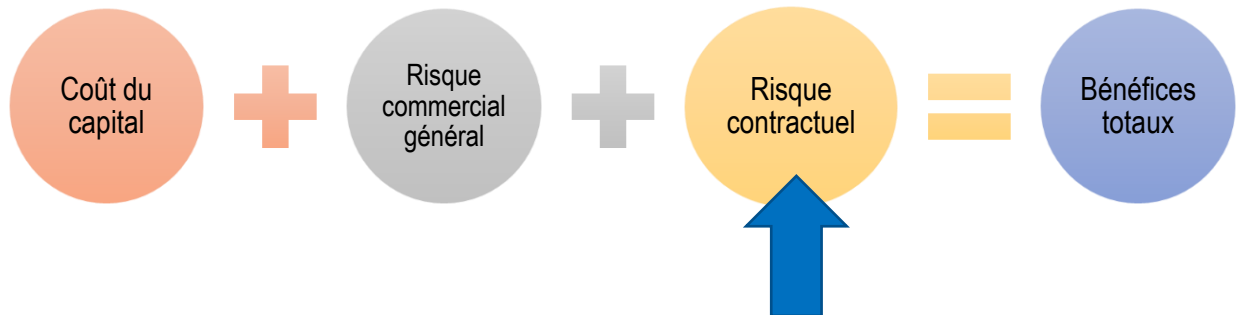
Éléments de coût	Coûts estimés	Coûts totaux
Matières directes	Matériaux de réparation	\$ 27 750 000
Contrats de sous-traitance	Aucun	\$ -
Pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables	Pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables	\$ 1 780 147
Main-d'œuvre directe	Coûts de main-d'œuvre en ingénierie, Coûts de main-d'œuvre en entretien	\$ 51 725 102
Frais généraux	Frais généraux en ingénierie et entretien et frais généraux et administratifs	\$ 49 992 908

Pour calculer les bénéfices sur le risque commercial général par élément de coût = facteur de profit sur le risque commercial général x montant de coût

Éléments de coût	Facteur de bénéfice sur le risque commercial général	Coût	Bénéfices
Matières directes	1,50 %	\$ 27 750 000	\$ 416 250
Contrats de sous-traitance	2,00 %	\$ -	\$ -
Pièces de rechange faisant l'objet d'avances comptables	2,00 %	\$ 1 780 147	\$ 35 603
Main-d'œuvre directe	4,00 %	\$ 51 725 102	\$ 2 069 004
Frais généraux	4,00 %	\$ 49 992 908	\$ 1 999 716
<b>Total des bénéfices sur le risque commercial général</b>			<b>\$ 4 520 573</b>

## 5.2.3 ÉLÉMENT DE BÉNÉFICE NÉGOCIÉ : RISQUE CONTRACTUEL

Figure 5.2.a.: Éléments de bénéfice



### Objectif du risque contractuel

Le facteur de bénéfice sur le risque contractuel représente la probabilité de perte financière pour l'entrepreneur liée à des facteurs de risque spécifiques au contrat. Pour évaluer le risque contractuel, il faut comprendre les risques inhérents au contrat et déterminer la partie la mieux placée pour assumer le risque lié aux divers éléments du contrat. Le niveau de bénéfice sur le risque contractuel est fonction de la part de risque assumée par l'entrepreneur. Un taux de bénéfice supérieur sur le risque contractuel est le résultat du risque attribué à l'entrepreneur et assumé par celui-ci. Il est important de veiller à ce que la répartition des risques soit claire, transparente et bien définie.

La liste suivante décrit les principaux facteurs de risque contractuel à prendre en compte dans la négociation des bénéfices :

- Base de paiement : Le degré de risque financier assumé par un entrepreneur, en fonction de la base de paiement du contrat.
- Exactitude de l'établissement des coûts : Le risque que les estimations des coûts ne soient pas exactes et que le contrat coûte plus que prévu.
- Technique et calendrier : Le risque que des facteurs et des exigences propres au contrat nuisent à la capacité de l'entrepreneur de mener à bien le contrat.

Le degré de risque pour chacun des facteurs de risque contractuel devrait être évalué afin de déterminer le niveau approprié de bénéfice sur le risque contractuel. La section suivante fournit des directives détaillées sur la façon de comprendre et d'évaluer le risque contractuel existant dans un contrat et de déterminer le taux de bénéfice correspondant au niveau de risque assumé par l'entrepreneur.

Comme l'illustre la [figure 5.2.3.a](#) ci-dessous, le taux de bénéfice sur le risque contractuel est appliqué au coût total estimé du contrat dans la détermination du prix contractuel.

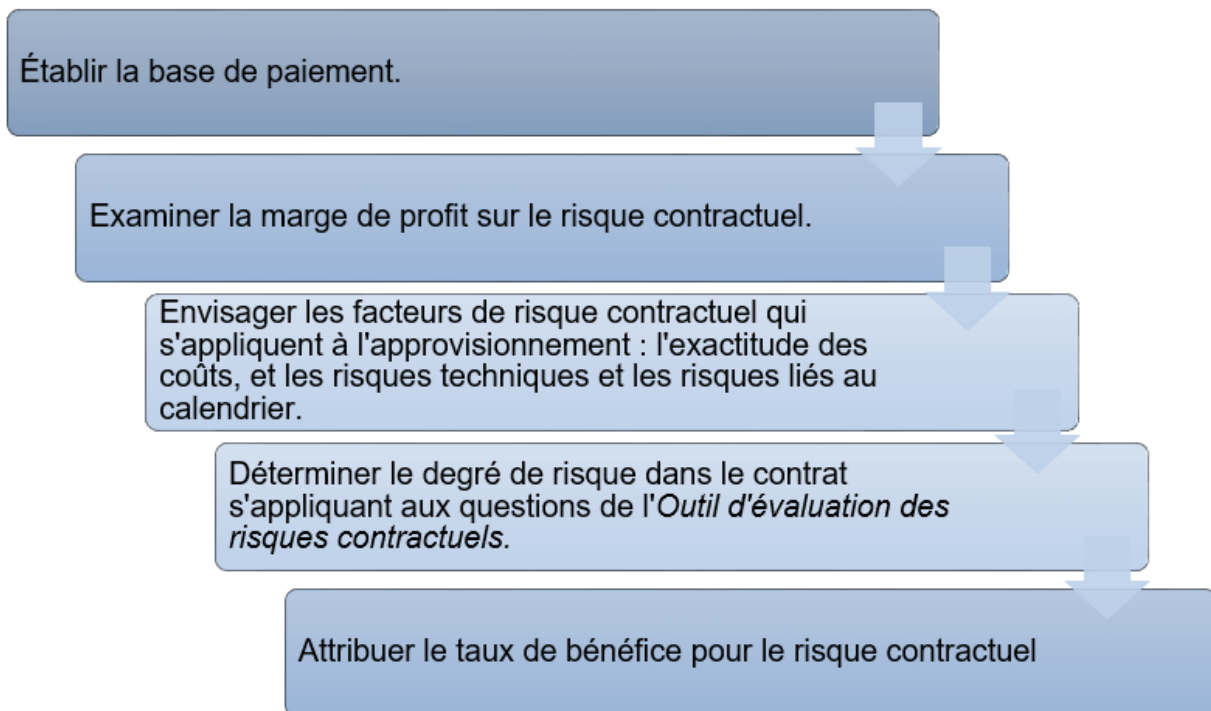
Figure 5.2.3.a : Formule de bénéfice sur le risque contractuel



L'**Outil d'évaluation des risques contractuels** est un outil de synthèse des directives fournies dans la présente section, conçu pour aider les praticiens à évaluer le risque contractuel dans le cadre d'un approvisionnement dans le but de déterminer un taux de bénéfice adéquat pour le risque contractuel. L'outil se trouve à l'[annexe 6.3](#).

Comment déterminer le taux de bénéfice sur le risque contractuel pour un approvisionnement?

Figure 5.2.3.b : Étapes à suivre pour déterminer le taux de bénéfice sur le risque contractuel



### Considérations relatives à la base de paiement

La première étape de l'évaluation du risque contractuel consiste à déterminer la base de paiement, qui constitue la base de l'évaluation du taux de bénéfice sur le risque contractuel. La base de paiement choisie a une incidence considérable sur l'équilibre des risques entre le Canada et l'entrepreneur et permet de

déterminer l'intervenant le mieux placé pour gérer les risques. Il est important que la base de paiement appropriée soit attribuée aux diverses exigences d'un contrat, afin d'assurer un équilibre approprié. Aux fins de l'évaluation du risque contractuel, l'incidence de la base de paiement a été divisée en deux catégories principales : prix forfaitaire/tarif forfaitaire et frais remboursables. Le degré de risque contractuel est supérieur pour un entrepreneur dans le cadre d'une base de paiement à prix forfaitaire, et inférieur dans un contrat à frais remboursables, comme indiqué à la [figure 5.2.3.c](#) ci-dessous.

Figure 5.2.3.c : Type de base de paiement : Risque



Voir [Section 4.1 \(Base de paiement\)](#) pour des conseils relatifs à la sélection de la base de paiement appropriée dans un contrat.

#### Marges bénéficiaires sur le risque contractuel

La base du taux de bénéfice sur le risque contractuel est le taux standard déterminé par la base de paiement dans le [Tableau 5.2.3.a](#) : Marge bénéficiaire sur le risque contractuel par base de paiement ci-dessous. Le taux standard est le taux de bénéfice attribué pour les contrats comportant des niveaux de risque standard. La marge disponible établit les primes de bénéfice offertes lorsque des risques supplémentaires sont assumés par un entrepreneur.



Tableau 5.2.3.a : Marge bénéficiaire sur le risque contractuel par base de paiement

Catégorie	Base de paiement	Taux standard	Marge disponible
Prix ou taux forfaitaire	Prix forfaitaire	4 %	4 - 7 %
Prix ou taux forfaitaire	Prix ferme	4 %	4 - 7 %
Prix ou taux forfaitaire	Taux horaire/unitaire forfaitaire : prix plafond*	1 %	1 – 4,5 %
Prix ou taux forfaitaire	Taux horaire/unitaire forfaitaire : aucun prix plafond*	1 %	1 – 3,5 %
Frais remboursables	Frais remboursables : coût cible/mesure incitative	1 %	1 – 4,5 %
Frais remboursables	Frais remboursables : tarif forfaitaire avec prix plafond	1 %	1 – 4,5 %
Frais remboursables	Frais remboursables : tarif forfaitaire sans prix plafond	0 %	0 – 1 %
Frais remboursables	Frais remboursables : aucun tarif ou prix plafond	0 %	0 %

\* Pour la base de paiement à taux horaire ou unitaire forfaitaire, si les taux sont négociés à terme échu, se référer au point R4 -Calendriers des négociations.

### Comment travailler à l'intérieur de la marge bénéficiaire sur le risque contractuel?

#### Considérer les facteurs de risque

Comme l'indique le [tableau 5.2.3.a](#) ci-dessus, la base de paiement d'un contrat détermine le taux de bénéfice standard sur le risque contractuel et la marge bénéficiaire offerte. La marge bénéficiaire sur le risque contractuel varie selon l'existence, la probabilité et l'impact des facteurs de risque. Les principaux facteurs de risque à prendre en considération sont les suivants :

- exactitude de l'établissement des coûts;
- risques techniques et risques liés au calendrier.

Les principaux facteurs et sous-facteurs de risque, et leur impact, sont expliqués dans le [tableau 5.2.3.b](#) ci-dessous.

#### Questions importantes à se poser

À partir de là, le [Tableau 5.2.3.c](#) : Principales questions à se poser permet à un agent de négociation des contrats d'examiner une série de questions liées aux principaux facteurs de risque afin d'évaluer l'existence, la probabilité et l'impact du risque contractuel dans un contrat. Chacun des achats et des programmes sont uniques et les questions sont conçues pour fournir des points de discussion entre les intervenants au sujet des risques et pour améliorer la compréhension des risques contractuels par chaque partie. L'objectif de l'évaluation est de tenir une discussion ouverte sur les risques et des parties responsables de chacun. Il est important de veiller à ce que la répartition des risques soit claire, transparente et bien définie.

### Attribuer le taux de bénéfice sur le risque contractuel

Le taux de profit est généralement déterminé en fonction de l'existence de facteurs de risque dans le contrat et de leur sévérité. Pour les contrats dont les facteurs de risque sont estimés comme étant standards, les taux standards définis dans [tableau 5.2.3.a](#) ci-dessus seront généralement appliqués. Des risques importants assumés par un entrepreneur devraient être adéquatement récompensés par des primes de risque supérieures.

Le taux de bénéfice sur le risque contractuel **augmente** généralement dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- la présence d'un nombre significatif de facteurs de risque;
- un ou plusieurs facteurs de risque qui pourraient avoir une incidence significative sur le risque du contrat.

Un risque contractuel standard est le taux le plus faible de la marge. Dans de rares cas, le risque contractuel peut diminuer en deçà du taux standard ou du point de départ dans des circonstances où le risque est négligeable, inexistant, ou lorsque des mesures d'atténuation sont en place pour annuler entièrement l'incidence.

L'**Outil d'évaluation des risques contractuels** est un outil de synthèse des lignes directrices fournies dans la présente section, conçu pour aider les praticiens à évaluer le risque contractuel dans le cadre d'un approvisionnement dans le but de déterminer un taux de bénéfice adéquat pour le risque contractuel. L'outil se trouve à l'[annexe 6.3](#).

### Principaux facteurs de risque contractuels

Tableau 5.2.3.b : Explication des facteurs de risque contractuel

Principale catégorie de risque	Description	Incidence
<b>COÛT</b>	<p><b>Description :</b> Risque de pertes financières encourues par un entrepreneur en raison de l'augmentation imprévue des coûts d'un contrat</p> <p>Le risque lié aux coûts est évalué en fonction de l'existence d'un <u>nombre</u> important de facteurs de risque qui augmentent le risque contractuel ou d'un ou de plusieurs facteurs de risque dont l'<u>incidence</u> sur les risques du contrat a été jugée importante.</p>	

Principale catégorie de risque	Description	Incidence
	<b>R1. Portée, exigences et demande bien établies</b>	
	<p>Représente la définition claire des exigences, des spécifications et des besoins.</p> <p>Il faut tenir compte de la probabilité de modifications imprévues à la portée ou de modifications aux exigences, à la conception ou aux besoins au cours du cycle de vie du contrat.</p> <p>Les contrats ayant une portée bien définie et des exigences opérationnelles sont considérés comme des risques contractuels standards.</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire</u> La possibilité de fluctuations de la portée, des exigences et des spécifications entraîne un risque accru de coûts plus élevés que prévu encourus par un entrepreneur en raison de modifications apportées au processus prévu, du niveau d'effort, du volume d'intrants et des compétences requises.</p> <p><u>Type de frais remboursables</u> Le risque d'augmentation des coûts en raison de l'incertitude quant à la portée et aux exigences est pris en compte par le gouvernement du Canada dans un contrat à frais remboursables. Les considérations sont minimales par rapport à l'impact sur les bénéfices de l'entrepreneur.</p>
	<b>R2. Estimations des coûts fiables</b>	
	<p>Une estimation des coûts fiable comprend des hypothèses sous-jacentes crédibles, fiables et précises. Une estimation des coûts fiable exige généralement des prévisions et une estimation des coûts solides, assortie de modèles, d'indices et d'analyses de sensibilité et d'un énoncé des travaux (ET) clair. La fiabilité peut être obtenue grâce à la disponibilité de données historiques pertinentes sur les coûts des travaux ou d'autres travaux semblables.</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire</u> Le risque de fluctuation des estimations de coûts est un risque de perte financière pour un entrepreneur dans le cadre d'un contrat à prix forfaitaire ou taux forfaitaire. Plus l'estimation des coûts utilisée pour déterminer le prix ou le taux forfaitaire est fiable, plus le risque contractuel pour le contrat est faible.</p> <p><u>Type de frais remboursables</u> Le risque de fluctuation des coûts en raison d'estimations peu fiables entraîne un risque accru des coûts pour le gouvernement du Canada dans le cadre d'un contrat à frais remboursables. Les considérations sont minimales par rapport à l'impact sur les bénéfices de l'entrepreneur.</p>

Principale catégorie de risque	Description	Incidence
	<b>R3. Fluctuations possibles des facteurs externes</b>	
	<p>Les fluctuations possibles sont liées à des changements imprévus des facteurs du marché qui influent sur les estimations de coûts et le prix contractuel qui en résulte. Il s'agit notamment des prix des matières premières, des négociations collectives, des fluctuations de devises, etc. Les fluctuations se rapportent à des changements qui ne peuvent être estimés ou prévus de façon fiable en raison d'une dépendance à des facteurs externes.</p> <p>Un contrat qui tient compte des fluctuations du marché par l'utilisation d'une clause d'indexation des prix ou de redressement en devises étrangères (section 4.2) n'exige pas de modification du facteur de risque contractuel. Les clauses de cette nature fournissent aux entrepreneurs une protection contre les fluctuations qui échappent à leur contrôle.</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire</u> La possibilité de fluctuations des coûts en raison des incertitudes du marché accroît le risque de pertes financières pour un entrepreneur. Toutefois, l'inclusion de la clause d'indexation des prix ou de redressement en devises étrangères minimise le risque et aucune augmentation du risque contractuel n'est requise. Dans l'éventualité où les estimations des coûts se fondent sur les facteurs du marché et où l'incidence des fluctuations du prix du marché pourrait être importante, et qu'il n'existe pas de clause connexe d'indexation des prix ou de redressement en devises étrangères en vigueur, l'entrepreneur courrait un risque accru de voir des coûts plus élevés que prévu, ce qui entraînerait une augmentation du facteur de risque contractuel.</p> <p><u>Type de frais remboursables</u> L'incidence est minimale dans un contrat à frais remboursables, car le gouvernement du Canada assume le risque de fluctuation des coûts.</p>
	<b>R4. Calendrier des négociations</b>	
	<p>Le calendrier de négociation des prix et des tarifs a une incidence sur l'exactitude des coûts et des prix estimés. Les prix contractuels déterminés avant la date de début du contrat, et avant le début d'une année contractuelle pour les contrats à taux horaire ou unitaire forfaitaire, reposent sur des estimations et des incertitudes, ce qui entraîne un niveau de risque supérieur.</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire</u> Les conditions de risque normales reposent sur la négociation d'un contrat, avant le début de celui-ci et, pour les contrats à taux horaire ou unitaire forfaitaire, avant le début d'une année contractuelle. Le taux de risque contractuel <u>diminuera</u> lorsque les prix et les taux seront négociés, après le début d'un contrat ou d'une année de contrat (en retard) et la connaissance des</p>

Principale catégorie de risque	Description	Incidence
	<p>Les prix contractuels déterminés après le début d'un contrat et après le début d'une année contractuelle pour les contrats à taux horaire ou unitaire forfaitaire, lorsqu'une partie importante du travail a été effectuée pour comprendre de manière raisonnable les intrants et les coûts connexes, présentent un niveau de risque inférieur.</p> <p>Si une partie importante des coûts a été engagée avant la finalisation des prix du contrat ou des taux, l'agent de négociation des contrats peut attribuer une valeur aussi faible que zéro pour cent, quel que soit le type de base de paiement.</p>	<p>intrants et des coûts réels. Grâce à cet élément, un facteur de risque contractuel à prix ou taux forfaitaire peut aller <u>en deçà</u> de la marge normale, car le prix contractuel en cours de négociation est maintenant constitué des coûts réels plus un tarif, ce qui réduit l'incertitude des coûts et baisse le risque à celui d'un contrat à frais remboursables.</p> <p>Par exemple, avec un contrat à taux horaire forfaitaire dont les taux sont négociés annuellement à terme échu, il n'y a généralement pas de risques liés aux coûts car ce contrat serait, en fait, à frais remboursables. La part de risque contractuel incluse dans le bénéfice devrait être réduite en conséquence. Il faut donc évaluer les facteurs de risque contractuel à intervalle régulier, conformément aux négociations de taux pour les contrats à taux horaire forfaitaire.</p> <p><u>Type de frais remboursables</u> L'incidence est minimale dans un contrat à frais remboursables en ce qui a trait à la détermination d'un prix plafond. Le taux de risque contractuel <u>diminuera</u> lorsque les prix et les taux seront négociés, après le début d'une année de contrat (en retard) et la connaissance des intrants et des coûts réels.</p>
<p><b>TECHNIQUE ET CALENDRIER</b></p>	<p><u>Description</u> : Le risque que divers facteurs contractuels nuisent à la capacité d'un entrepreneur de mener à bien les aspects techniques de l'approvisionnement, conformément aux exigences du contrat.</p> <p>Le risque technique et le risque lié au calendrier sont évalués en fonction de l'existence d'un <u>nombre</u> important de facteurs de risque qui augmentent le</p>	

Principale catégorie de risque	Description	Incidence
	risque contractuel ou d'un ou de plusieurs facteurs de risque dont l' <u>incidence</u> sur les risques du contrat a été jugée importante.	
	<b>R5. Risque technique</b>	
	<p>Le risque technique se rapporte aux compétences techniques et aux connaissances ou à l'innovation nécessaires à l'atteinte des objectifs d'approvisionnement.</p> <p>Un contrat comportant un risque technique élevé exige généralement du personnel hautement qualifié, des machines ou des technologies de pointe, ou un haut degré de développement et de conception.</p> <p><u>Remarque</u> : Les secteurs au risque technique faible sont généralement les services de maintien en puissance ou les services auxiliaires, comme l'entretien et le soutien, les achats de pièces détachées ou de produits en vente libre, les services informatiques, la formation, les services standard, les services courants de soutien et le soutien aux installations.</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire et de frais remboursables</u></p> <p>Un contrat qui comporte un risque technique élevé entraîne généralement une cote de risque contractuel élevé, car il existe davantage de domaines susceptibles d'avoir une incidence sur la réussite de l'exécution des obligations contractuelles.</p> <p>Aussi, il peut y avoir une différenciation entre un produit en développement et un produit en vente libre. De manière générale, les risques contractuels seraient réduits avec un produit en vente libre, car les risques pour un entrepreneur sont moindres avec une gamme de produits dont le rendement est connu et les risques d'inconnus sont faibles.</p>
	<b>R6. Connaissance et maturité du programme (Produits/Services/Processus/tâches)</b>	
<p>La connaissance désigne l'expérience passée d'un entrepreneur liée à des travaux pareils ou semblables et à des exigences acquises similaires.</p> <p>La maturité du programme désigne le niveau d'établissement du produit, des services, des processus ou des tâches nécessaires pour atteindre les objectifs d'approvisionnement.</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire et de frais remboursables</u></p> <p>Les entrepreneurs sans expérience pour un même travail ou un travail similaire et sans une bonne compréhension du processus, des ressources et des délais requis pour satisfaire aux exigences en matière d'approvisionnement seront exposés à un risque accru d'échec pendant le processus d'achat, ce qui se</p>	

Principale catégorie de risque	Description	Incidence
	<p>Voici quelques exemples de programmes à maturité moindre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gammes de produits comprendraient des produits en développement qui présentent un degré élevé d'incertitude ou de risque en raison de la nature expérimentale de la technologie ou de la nature non éprouvée, unique ou évolutive de l'élément livrable.</li> <li>• Des processus expérimentaux ou de nouveaux processus ayant fait l'objet d'un minimum d'essais. Des tâches courantes ou non courantes (généralement, plus une tâche est régulière, plus le degré de maturité du programme est élevé).</li> </ul>	<p>traduira par une cote de risque contractuelle supérieure. Un nouveau programme comporte généralement une hausse du risque contractuel, car le manque d'expérience liée au programme pourrait avoir une incidence sur le succès de l'achat.</p> <p>Veillez noter que le temps nécessaire pour qu'un programme soit considéré comme étant mature varie selon l'industrie (par exemple : industrie de haute technologie où la technologie évolue fréquemment par rapport à la fabrication de pièces où la technologie ne change pas fréquemment).</p>
<b>R7. Spécifications de performance</b>		
	<p>Les spécifications de performance font référence aux exigences opérationnelles d'un produit ou d'un service, ainsi qu'au niveau de tolérance à l'écart dans les exigences du produit ou du service.</p> <p>Cela comprend également les risques liés au calendrier, c'est-à-dire les cas où il existe des restrictions strictes en ce qui concerne le calendrier d'exécution et les délais. Des délais cruciaux et stricts imposent un risque supplémentaire à la bonne exécution d'un contrat. Un calendrier est généralement considéré comme strict et exigeant lorsqu'il est significativement plus court que les délais normaux pour un même travail ou un travail similaire.</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire et de frais remboursables</u></p> <p>Le risque contractuel augmente pour les contrats composés de spécifications de performance exigeantes et de tolérances à l'écart faibles. L'entrepreneur dispose d'une marge d'erreur minimale et le risque de le voir échouer à réaliser l'achat à temps est accru.</p>

Principale catégorie de risque	Description	Incidence
	<p>Par exemple : La dimension physique acceptable d'un produit fabriqué, car elle peut avoir une incidence sur la fiabilité.</p>	
	<b>R8. Durée du contrat</b>	
	<p>Ce facteur de risque fait référence à la durée du contrat. En général, plus un contrat est long, plus il est risqué, en raison du plus grand nombre de facteurs inconnus à long terme.</p> <p>1. La durée d'un contrat peut avoir une incidence sur la prévisibilité de la portée, des exigences, des intrants et des divers coûts et taux de répartition des frais généraux. En outre, plus un contrat est long, plus la prévisibilité des exigences, des facteurs et des conditions du marché diminue, notamment les fluctuations des matières premières, la demande et l'offre et l'inflation.</p> <p>2. La durée d'un contrat peut également avoir une incidence sur la capacité d'établir un calendrier de prestation des activités raisonnable et un calendrier de paiement équitable. Dans un contrat à plus long terme (5 ans et plus), il est difficile d'établir un délai raisonnable de prestation des activités. La modification du calendrier d'exécution final peut entraîner une perte de revenus pour un entrepreneur s'il est contraint, par exemple, de retarder ou d'annuler un suivi du contrat en raison des rajustements nécessaires au calendrier d'exécution et de rendement.</p> <p>La durée du contrat a également une incidence sur la capacité d'établir un</p>	<p><u>Type de prix ou taux forfaitaire et de frais remboursables</u></p> <p>1. En général, plus la durée d'un contrat est longue, plus le risque et l'impact éventuels sur la capacité d'estimer raisonnablement les besoins et les coûts sont grands. Cela serait moins grave pour les types de contrats à frais remboursables.</p> <p>2. En général, plus la durée d'un contrat est longue, plus il y a un risque de voir l'entrepreneur connaître des retards dans l'exécution du contrat et les pertes commerciales qui en résultent, ou d'observer des changements dans le calendrier de paiement et des difficultés par rapport aux flux de trésorerie qui en découlent.</p> <p>3. De manière générale, plus la durée d'un contrat est longue, plus le risque est élevé qu'un entrepreneur ne puisse exécuter le contrat avec succès.</p>



Principale catégorie de risque	Description	Incidence
	<p>calendrier de paiement juste et raisonnable. Cela exacerbe le risque de voir l'entrepreneur ne pas obtenir des paiements ou des flux de trésorerie suffisants pour s'acquitter de ses obligations contractuelles.</p> <p>3. La durée d'un contrat peut également avoir des répercussions sur la capacité d'un entrepreneur de le mener, en raison des incertitudes croissantes quant au calendrier, aux volumes, aux coûts, aux besoins en ressources et à leur disponibilité, aux changements dans la chaîne d'approvisionnement et à l'obsolescence et achat de pièces. Des changements négatifs dans une chaîne d'approvisionnement, comme des changements de fournisseurs et l'obsolescence des pièces, peuvent nuire à la capacité d'un fournisseur d'exécuter un contrat.</p>	

### Facteurs à prendre en considération

Il est important de tenir compte des facteurs suivants dans la détermination du profit lié au risque contractuel et du prix contractuel.

- Bases de paiement multiples** : Les contrats comportant plusieurs bases de paiement devront faire l'objet d'un calcul du facteur de risque contractuel pour chaque base de paiement distincte. Les autres facteurs de bénéfice, le risque commercial *général*, le *fonds de roulement utilisé* et le *capital immobilisé utilisé* sont calculés séparément et ne sont pas affectés par la base de paiement. Le risque contractuel est le seul facteur nécessitant un calcul par base de paiement. Veuillez consulter l'[exemple 5.2.3 d\)](#) ci-dessous pour un exemple de contrat comportant plusieurs bases de paiement. Cette méthode pour plusieurs bases de paiement s'applique également à la base de paiement à prix provisoire.
- Autorisations de tâche et ajouts requis** : Selon le contrat, des évaluations distinctes du risque contractuel peuvent également être requises pour les autorisations de tâches ou les ajouts à un contrat qui ne sont pas concurrentiels. Cette méthode serait similaire à celle appliquée à plusieurs bases de paiement.

- **Modifications aux bases de paiement et distribution des risques** : Une fois l'évaluation du risque contractuel terminée, le taux de bénéfice qui en résulte reflète le risque assumé et accepté par chaque partie. Une prime de risque supérieure est accordée pour la prise de risques supplémentaires. Si, par exemple, les risques se matérialisaient, les coûts augmenteraient, mais le taux en place aura déjà compensé un entrepreneur pour cette éventualité. Il n'y a aucune autre obligation d'ajuster le prix. Lorsqu'un entrepreneur n'est plus en mesure de supporter le risque initialement convenu et qu'une base de paiement du contrat passe du prix forfaitaire aux frais remboursables, il est important d'également modifier le taux de bénéfice sur le risque contractuel pour illustrer le fait que le risque est maintenant assumé par le gouvernement du Canada.
- **Atténuation des risques** : Il est important de noter que dans l'évaluation du risque contractuel, le degré de risque peut être influencé par les facteurs d'atténuation des risques en place. Par exemple, les ententes de « partage des pertes » peuvent atténuer les risques liés à l'estimation des coûts, car le risque de perte de l'entrepreneur est limité en raison du partage des pertes avec le gouvernement. Un autre exemple est la « vague déferlante » dans un contrat à long terme, où l'entrepreneur n'est tenu d'estimer les coûts que par incréments, ce qui réduit le risque lié à la durée du contrat. Un exemple de plus est le cas d'un contrat de type prix forfaitaire comportant un mécanisme de compensation qui, lorsqu'il y a des changements de conception ou des travaux supplémentaires, atténue les risques liés aux incertitudes quant à la portée, aux exigences et à la demande.
- **Risque lié à la garantie** : Les coûts de garantie comprennent les coûts découlant du respect d'une obligation contractuelle quelconque par l'entrepreneur afin de fournir des services tels que l'installation, la formation, la rectification de défauts dans les produits, le remplacement de pièces défectueuses et les remboursements en cas de performance inadéquate. Il s'agit notamment de confier à l'entrepreneur la responsabilité des réclamations sous garantie en raison de la qualité d'exécution, lorsque le Canada est responsable de certains niveaux de l'activité de maintenance. *Le risque lié à la garantie n'est pas considéré comme un risque technique pour le facteur de risque contractuel, car ce type de coût est normalement pris en compte dans la norme d'établissement des coûts. Veuillez consulter la [section 4.13 Fonds de prévoyance et coûts de garantie de la norme d'établissement des coûts](#) pour de plus amples détails.*
- **Fonds de prévoyance** : Les coûts du fonds de prévoyance sont considérés comme des coûts non applicables au contrat en vertu des CUA 1031-2. Les risques liés à toute incertitude dans les estimations de coûts sont pris en compte dans le facteur de bénéfice sur le risque contractuel dans R2. Estimations des coûts fiables.

### Questions importantes à se poser

Les questions importantes suivantes aident un agent de négociation des contrats dans l'évaluation de l'existence, de la probabilité et de l'incidence du risque contractuel dans un contrat.

Tableau 5.2.3.c : Questions importantes à se poser dans l'évaluation d'un risque contractuel

Facteur de risque	Questions importantes à se poser
<b>R1. Portée, exigences et demande bien établies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La portée et les exigences sont-elles bien définies?</li> <li>• La probabilité de changements imprévus aux exigences opérationnelles et à la demande est moyenne ou faible?</li> </ul>
<b>R2. Estimations des coûts fiables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut-on élaborer des prévisions et des estimations des coûts rigoureuses?</li> <li>• Existe-t-il un ET clair en place à titre de base des estimations des coûts?</li> <li>• Les hypothèses sous-jacentes utilisées pour calculer les estimations de coûts sont-elles crédibles et exactes?</li> <li>• Existe-t-il des modèles, des indices et des analyses de sensibilité fiables pour déterminer avec précision les fluctuations des coûts?</li> <li>• Existe-t-il des données historiques fiables sur l'établissement des coûts de ces travaux ou de travaux semblables?</li> <li>• Le contrat est-il d'une durée courte ou moyenne? Si la réponse est non, il faut tenir compte de la durée du contrat et de son incidence sur la fiabilité des estimations des coûts (c.-à-d. la prévisibilité des besoins, des intrants et des coûts et taux qui en résultent [répartition de la main-d'œuvre, du matériel et des frais généraux]).</li> </ul>
<b>R3. Fluctuations possibles des facteurs externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des fluctuations éventuelles du marché qui pourraient avoir une incidence significative sur le prix (par exemple, le prix des matières premières, des négociations collectives, une devise étrangère)?</li> <li>• Si oui, l'entrepreneur bénéficie-t-il d'une protection contre les fluctuations qui échappent à son contrôle, comme la clause d'indexation des prix ou de redressement en devises étrangères?</li> </ul>
<b>R4. Calendrier des négociations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prix du contrat et les tarifs ou taux ont-ils été déterminés après la date de début du contrat ou d'une année de contrat (c.-à-d. en retard)?</li> <li>• Si oui, a-t-on accompli une partie suffisamment importante des travaux pour connaître les intrants et les coûts connexes? En cas de réponse affirmative, et si le contrat est de type Prix ou taux forfaitaire, il faut envisager une diminution du risque contractuel par rapport aux niveaux standard.</li> </ul>

Facteur de risque	Questions importantes à se poser
R5. Risque technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences contractuelles sont-elles considérées comme étant complexes?</li> <li>• Un personnel hautement qualifié ou des compétences techniques particulières sont-ils nécessaires?</li> <li>• Est-ce que des machines ou des technologies de pointe sont nécessaires?</li> <li>• Existe-t-il un niveau élevé d'exigences en matière de recherche, de développement et de conception?</li> <li>• Les travaux sont-ils considérés comme étant expérimentaux (par rapport à la technologie en vente libre), avec un risque important lié à la personnalisation?</li> <li>• Le contrat est-il pour de nouvelles gammes de produits ou des tâches non courantes?</li> </ul>
R6. Connaissance et maturité du programme (Produits/Services/Processus/tâches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entrepreneur n'a-t-il qu'une expérience limitée, voire inexistante, par rapport à l'exécution des travaux ou de travaux semblables pour le gouvernement ou un autre client du gouvernement?</li> <li>• Le programme est-il considéré comme étant nouveau (c.-à-d. que le produit ou le service n'est plus offert sur le marché depuis un certain temps)?</li> </ul>
R7. Spécifications de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des spécifications de performance élevées et des normes strictes pour assurer une exécution réussie (par exemple, des délais stricts, des spécifications de produit ou des normes de service)?</li> <li>• Y a-t-il une tolérance très faible à l'écart dans les spécifications de performance?</li> <li>• Un écart dans les spécifications de performance aurait-il une incidence sur le succès de l'exécution?</li> <li>• Une tolérance zéro est-elle appliquée à des spécifications exactes?</li> </ul>
R8. Durée du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrat est-il d'une durée moyenne ou longue?</li> <li>• La durée du contrat peut-elle avoir une incidence sur la capacité d'établir un calendrier d'exécution opérationnelle raisonnable et un calendrier de paiement équitable?</li> <li>• Y a-t-il un risque lié à l'obsolescence des pièces qui pourrait avoir une incidence significative sur l'exécution réussie du contrat?</li> </ul>

## Exemples

Les exemples suivants présentent divers scénarios qui démontrent comment le risque contractuel peut être évalué pour un contrat. Les réponses ont été élaborées en appliquant les questions de l'*Outil d'évaluation des risques contractuels* figurant à l'[annexe 6.3](#).

### Exemple 5.2.3 a)

#### **Scénario**

- Négociation d'un contrat de deux ans à prix forfaitaire pour l'acquisition d'équipement de protection spécialisé pour un ministère client.
- La portée et les exigences sont claires et bien connues.
- L'entrepreneur possède de l'expérience dans la réalisation de travaux semblables dans le passé pour d'autres organisations et a des estimations de coûts raisonnables et précises.
- Les négociations sur les prix et les tarifs seront conclues avant la date de début du contrat.
- La fabrication d'équipement nécessite des travailleurs qualifiés et syndiqués. La négociation collective est en cours et il est difficile d'estimer les nouveaux taux de main-d'œuvre et facteurs d'indexation qui en découlent pour la période contractuelle de deux ans. Les coûts de main-d'œuvre sont importants, puisqu'ils représentent 65 % des coûts contractuels totaux estimés. Toute fluctuation de la main-d'œuvre entraînera des fluctuations importantes des coûts pour l'entrepreneur. La fabrication d'équipement nécessite également des fibres et des matériaux spéciaux qui sont difficiles à trouver avec des fluctuations de prix basés sur le marché et la demande. Aucune clause d'indexation des prix n'est prévue dans le contrat.
- Aucune mesure incitative ne sera utilisée dans le contrat.
- Le produit est personnalisé à l'aide de spécifications de performance précises et nécessite de l'équipement à la fine pointe de la technologie pour la production. Les tolérances à l'écart sont inférieures à celles habituellement exigées par les clients commerciaux. Ce produit est semblable à ceux produits et vendus à des clients commerciaux et le processus de fabrication général demeure semblable pour les versions personnalisées au Canada.
- En raison des besoins opérationnels pressants du ministère client en matière d'équipement de protection, le Canada cherche à établir des délais très serrés pour la production des produits de façon régulière au cours du contrat de deux ans. En général, l'entrepreneur a besoin d'un délai de deux mois pour achever une palette de produits pour un client commercial. Le Canada espère un délai d'un mois pour la même quantité.
- Aucune sous-traitance majeure n'était prévue pour le contrat. Tout travail de sous-traitance qui sera nécessaire est typique de l'industrie.
- Il n'existe aucune obligation concernant les retombées socio-économiques, comme les obligations de RIT, pour ce contrat.

#### Analyse et solution

##### Type de base de paiement

- Version A : Prix forfaitaire
- Point de départ de la marge bénéficiaire sur le risque contractuel : 4 %
- Marge de 4 % à 7 % = Possibilité d'augmentation du risque de 3 % de plus (1,5 % de risque lié aux coûts + 1,5 % de risque technique et de risque lié au calendrier)

Risque	Incidence sur les achats	Justification
R1. Portée, exigences et demande bien établies	Normale	La portée et les exigences sont claires et bien connues.
R2. Estimations des coûts fiables	Normale	L'entrepreneur a déjà de l'expérience dans l'établissement d'estimations de coûts raisonnables et exactes.
R3. Fluctuations possibles des facteurs externes	Importante	Fluctuations importantes pour les travailleurs qualifiés et les matériaux directs possibles. Le coût de la main-d'œuvre a une incidence considérable sur le coût total du contrat. Aucune clause d'indexation des prix dans le contrat.
R4. Calendrier des négociations	Normale	Les négociations seront conclues avant la date de début du contrat.
<b>Incidence totale</b> (normale ou importante?)	+ 1,5 %	Le R3 augmente le risque lié aux coûts pour l'approvisionnement et pourrait avoir une incidence <b>significative</b> sur les coûts totaux. Incidence totale du risque de coûts = significative. La marge maximale est accordée en raison de l'incidence significative du facteur de risque sur le risque lié aux coûts.
R5. Risque technique	Modérée	Produit spécialisé qui nécessite un équipement de pointe aux fins de production et une main-d'œuvre hautement qualifiée.
R6. Connaissance et maturité du programme (Produits/Services/Processus/tâches)	Normale	L'entrepreneur possède de l'expérience dans la réalisation de travaux semblables.  Le programme est mature. Des produits similaires pour les clients commerciaux et des processus semblables sont compris dans la fabrication.
R7. Spécifications de performance	Modérée	Faible tolérance à l'écart de rendement.  Des délais serrés qui sont plus stricts et difficiles à respecter que les délais normaux. Augmentation des risques techniques et des risques liés au calendrier.
R8. Durée du contrat	Normale	Contrat de deux ans; aucune incidence sur la prévisibilité des besoins et des coûts.
<b>Incidence totale</b> (normale ou importante?)	+ 1,5 %	Les R5 et R7 augmentent les risques techniques et les risques liés au calendrier et ont une incidence importante sur le risque contractuel. Incidence des risques techniques et des risques liés au calendrier = significative. La marge

Risque	Incidence sur les achats	Justification
		maximale est accordée en raison de l'existence de facteurs de risque modérés.
<b>Incidence générale sur les risques contractuels</b>	+ 3 %	
<b>Risques contractuels totaux à appliquer</b>	<b>7 %</b>	

D'après l'analyse ci-dessus, le taux de bénéfice sur le facteur de risque contractuel à attribuer est évalué à 7 %.

### Exemple 5.2.3 b)

#### **Scénario**

- Base de paiement négociée basée sur les mesures incitatives : Frais remboursables avec coût cible, contrat de six ans pour le développement et l'entretien d'une flotte de drones spécialisés. Pour ce qui est des frais remboursables selon la base de paiement à coût cible, l'entrepreneur et le Canada ont convenu de critères d'exécution du contrat où, au moyen d'un arrangement en matière de prime au rendement, ils partagent les récompenses pour avoir réalisé des économies de coûts ou les pertes, à défaut de les avoir réalisées.
- La portée et les exigences pour l'approvisionnement sont claires et bien établies.
- En raison de la nature expérimentale et spécialisée des produits achetés et du niveau de service incertain requis pour maintenir les nouveaux produits, les estimations de coûts peuvent ne pas être très exactes ou fiables.
- Les négociations sur les prix et les tarifs sont sur la bonne voie et seront conclues avant la date de début du contrat.
- En raison des conditions du marché, le matériel et la main-d'œuvre spécialisée et syndiquée qui sont nécessaires sont exposés à une grande incertitude.
- L'entrepreneur possède de l'expérience dans le développement de drones dans le passé pour d'autres clients commerciaux et gouvernementaux, chacun avec ses propres exigences. Le processus de développement de l'entrepreneur est éprouvé et semblable à un processus qu'il avait développé pour d'autres drones.
- Les spécifications de performance requises et les tolérances à l'écart sont les mêmes que celles pour d'autres produits fabriqués par l'entrepreneur.
- Les délais et les calendriers de livraison et d'entretien sont semblables à ceux d'autres produits de la gamme de produits de l'entrepreneur et le calendrier d'entretien est également estimé semblable.
- Aucune sous-traitance majeure n'était prévue pour le contrat. Tout travail de sous-traitance qui sera nécessaire est typique de l'industrie.

#### Analyse et solution

##### Type de base de paiement

- Version B : Frais remboursables avec coût cible

- Point de départ de la marge bénéficiaire sur le risque contractuel : 1 %
- Marge de 1 % à 4,5 % = Possibilité d'augmentation du risque de 3,5 % de plus (1,75 % de risque lié aux coûts + 1,75 % de risque technique et de risque lié au calendrier)

Risque	Incidence sur les achats	Justification
R1. Portée, exigences et demande bien établies	Normale	La portée et les exigences opérationnelles sont claires et bien établies.
R2. Estimations des coûts fiables	Modérée	Les estimations de coûts ne sont pas très précises ou fiables. Le risque lié aux coûts augmente et est légèrement supérieur aux risques normaux.
R3. Fluctuations possibles des facteurs externes	Normale	Bien que les possibilités de fluctuation soient élevées, l'incidence est minimale en raison du contrat à frais remboursables.
R4. Calendrier des négociations	Normale	Les négociations sont sur la bonne voie et seront conclues avant la date de début du contrat. L'incidence est minimale pour un contrat à frais remboursables.
<b>Incidence totale</b> (normale ou importante?)	+ 1 %	Le R2 accroît le risque lié aux coûts pour l'achat et a une incidence légèrement supérieure à la normale sur le risque contractuel. Incidence totale du risque lié aux coûts = modérée, mais avec la présence d'un seul facteur de risque, seulement 1 % de plus est jugé applicable.
R5. Risque technique	Modérée	La nature expérimentale du produit et la main-d'œuvre hautement spécialisée nécessaire accroissent le risque technique. Le contrat comprend également une partie d'entretien qui réduit le risque de complexité technique. Globalement, le risque est légèrement supérieur à la normale.
R6. Connaissance et maturité du programme (Produits/Services/Processus/tâches)	Normale	L'entrepreneur a de l'expérience dans le développement de drones.  Il existe des gammes de produits similaires et les processus sont éprouvés.
R7. Spécifications de performance	Normale	Les spécifications de performance et les tolérances à l'écart sont pareilles à celles d'autres produits de l'entrepreneur.  Échéanciers et calendriers de livraison semblables à ceux d'autres produits de la gamme.
R8. Durée du contrat	normale	Contrat de six ans; incidence minimale sur la prévisibilité des besoins et des coûts.



Risque	Incidence sur les achats	Justification
<b>Incidence totale</b> (normale ou importante?)	+ 1 %	Légère incidence sur le risque technique et sur le risque lié au calendrier du R5 = modérée, seulement 1 % de plus est jugé applicable.
<b>Incidence générale sur les risques contractuels</b>	+ 2 %	
<b>Risques contractuels totaux à appliquer</b>	<b>3 %</b>	

D'après l'analyse ci-dessus, le taux de bénéfice sur le facteur de risque contractuel à attribuer est évalué à 3 %.

### Exemple 5.2.3 c)

#### Scénario

- Suivant le même scénario que celui dans l'exemple 2, les seuls facteurs qui ont changé sont les suivants :
  - Un incitatif au « partage des coûts » est inclus dans le contrat. Le gouvernement du Canada partagera toutes les pertes avec l'entrepreneur, selon un ratio 50/50.

#### Analyse et solution

##### Type de base de paiement

- Version B : Frais remboursables avec coût cible
- Point de départ de la marge bénéficiaire sur le risque contractuel : 1 %
- Marge de 1 % à 4,5 % = Possibilité d'augmentation du risque de 3,5 % de plus (1,75 % de risque lié aux coûts + 1,75 % de risque technique et de risque lié au calendrier)

Risque	Incidence sur les achats	Justification
R1. Portée, exigences et demande bien établies	Normale	La portée et les exigences opérationnelles sont claires et bien établies.
R2. Estimations des coûts fiables	Modérée	Les estimations de coûts ne sont pas très précises ou fiables. Le risque lié aux coûts augmente.
R3. Fluctuations possibles des facteurs externes	Normale	Bien que les possibilités de fluctuation soient élevées, l'incidence est minimale en raison du contrat à frais remboursables.
R4. Calendrier des négociations	Normale	Les négociations sont sur la bonne voie et seront conclues avant la date de début du contrat. L'incidence est minimale pour un contrat à frais remboursables.
<b>Incidence totale</b> (normale ou importante?)	+ 1 %	Le R2 accroît le risque lié aux coûts pour l'approvisionnement. Incidence totale du risque

Risque	Incidence sur les achats	Justification
		lié aux coûts = modérée, seulement 1 % de plus est jugé applicable.
R5. Risque technique	Modérée	La nature expérimentale du produit et la main-d'œuvre hautement spécialisée nécessaire accroissent le risque technique et le risque lié au calendrier. Le contrat comprend également une partie d'entretien qui réduit le risque de complexité technique. Globalement, le risque est légèrement supérieur à la normale.
R6. Connaissance et maturité du programme (Produits/Services/Processus/tâches)	Normale	L'entrepreneur a de l'expérience dans le développement de drones. Il existe des gammes de produits similaires et les processus sont éprouvés.
R7. Spécifications de performance	Normale	Les spécifications de performance et les tolérances à l'écart sont pareilles à celles d'autres produits de l'entrepreneur. Échéanciers et calendriers de livraison semblables à ceux d'autres produits de la gamme.
R8. Durée du contrat	Normale	Contrat de six ans; incidence minimale sur la prévisibilité des besoins et des coûts.
<b>Incidence totale</b> (normale ou importante?)	+ 1 %	Légère incidence sur le risque technique et sur le risque lié au calendrier du R5 = modérée, seulement 1 % de plus est jugé applicable.
<b>Incidence générale sur les risques contractuels</b>	+2 %	
<b>Risques contractuels totaux à appliquer</b>	<b>3 %</b>	

**REMARQUE** : Le contrat comprend un arrangement d'incitation au « partage des coûts ». L'incidence globale des mesures incitatives sur le prix total du contrat doit être prise en compte. Le Canada partage avec l'entrepreneur toute perte si les cibles ne sont pas atteintes et le bénéfice visé fixé dans le contrat tient compte de cela. Les décisions concernant les niveaux cibles pour les mesures incitatives devraient tenir compte du taux global de bénéfice (y compris le facteur de bénéfice sur le risque contractuel). Le bénéfice sur le risque contractuel pour cet exemple sera toujours de 3 % et le montant de la mesure incitative peut fluctuer par rapport au prix total du contrat, selon le rendement de l'entrepreneur. L'entrepreneur prend le risque que les cibles puissent être atteintes ou non, selon son rendement, et partage les pertes financières connexes avec le Canada.

D'après l'analyse ci-dessus, le taux de bénéfice sur le facteur de risque contractuel à attribuer est évalué à 3 %.

### Exemple 5.2.3 d) – Bases de paiement multiples

#### Scénario

- Achats négociés pour le développement, la production et l'entretien d'une flotte de drones spécialisés
- Bases de paiement multiples
  - Frais remboursables : Tarif forfaitaire sans plafond (30 % du contrat) – Il s'agit de la partie d'entretien de la flotte de drones spécialisés.
  - Prix forfaitaire (70 % du contrat) – Il s'agit du développement et de la production de drones spécialisés.
- Le coût total estimé des contrats est de 5,5 millions de dollars.
- De nombreux aspects du contrat comportent des risques importants, pour cette raison :
  - il est déterminé, pour la partie à frais remboursables du contrat, qu'un facteur de bénéfice sur le risque contractuel de 1 % est approprié;
  - il est déterminé, pour la partie du contrat portant sur le prix forfaitaire, qu'un facteur de bénéfice sur le risque contractuel de 7 % est approprié.

#### Analyse et solution

Facteur de bénéfice sur le risque contractuel x Coûts contractuels estimés = Bénéfice sur le risque contractuel total

Type de base de paiement	Facteur de bénéfice sur le risque contractuel	Coûts totaux estimés	Bénéfice total sur le risque contractuel
<b>Frais remboursables : Tarif forfaitaire sans prix plafond</b>	1 %	30 % x 5,5 millions de dollars = 1,65 million de dollars	16 500 \$
<b>Prix forfaitaire</b>	7 %	70 % x 5,5 millions de dollars = 3,85 millions de dollars	269 500 \$
<b>TOTAL</b>			<b>286 000 \$</b>

Par conséquent, le bénéfice total sur le risque contractuel pour ce contrat est de 286 000 \$.

---

## 5.3 AUTRES PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

Les solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts représentent des méthodes d'achat de biens et de services selon lesquelles le prix n'est pas fondé sur les coûts d'exécution de l'énoncé des besoins pour l'entrepreneur. Dans certaines situations, des solutions autres que l'établissement des prix fondé sur les coûts peuvent offrir un meilleur rapport qualité.

Les autres principes d'établissement des prix se rapportent aux procédures et aux directives à l'intention des autorités de passation de marchés lors de l'établissement d'un prix de contrat par l'application d'une approche qui n'intègre pas entièrement les principes d'établissement des prix fondés sur les coûts énoncés à la [section 5.0.1 Principes d'établissement des prix fondé sur les coûts](#).

Les solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts ne sont pas couramment appliquées et, par conséquent, des lignes directrices sur des solutions de rechange précises ne sont pas encore en place. Les concepts et les types de solutions de rechange qui pourraient être envisagés sont examinés plus en détail à l'[annexe 5.4.1 \(Document de travail – Autres approches en matière d'établissement des prix fondé sur les coûts\)](#).

Les autres principes d'établissement des prix, détaillés ci-dessous, décrivent le processus à suivre pour s'assurer que la méthode de rechange est analysée de façon appropriée, en tenant compte des risques et des avantages, et s'assurer que les leçons retenues à partir des approches de rechange sont partagées et intégrées dans les versions futures du présent Guide, dans l'intérêt de l'ensemble de la collectivité des achats.

### 5.3.1 Objectifs

L'objectif des autres principes d'établissement des prix est d'encourager les agents de négociation des contrats à examiner de façon générale d'autres facteurs ou approches de rechange dans leur quête d'une **meilleure valeur** pour le Canada dans le cadre de la détermination des prix contractuels.

Par exemple, ces démarches pourraient comprendre les éléments suivants :

- d'un accès aux meilleurs prix grâce au partage des gains ou à des réductions de prix au fil du temps;
- amélioration de la prestation des services gouvernementaux au public;
- arrangements flexibles en matière de passation de contrats, afin de s'adapter aux révisions de budget ou à l'évolution de la demande opérationnelle;
- amélioration du comportement des entrepreneurs ou de la satisfaction des clients pour les biens et services rendus.

### 5.3.2 Quand les autres principes d'établissement des prix s'appliquent

Lorsqu'il existe une justification selon laquelle une autre méthode d'établissement des prix pourrait générer une **meilleure valeur** pour le Canada que l'application des [principes d'établissement des prix fondé sur les coûts \(section 5.0.1\)](#), les autres principes d'établissement des prix doivent être appliqués conformément aux principes et procédures décrits à la [section 5.3.3](#) ci-dessous.

Les exigences suivantes doivent être respectées pour appliquer les autres principes d'établissement des prix :

- l'établissement des prix du contrat est approuvé par l'autorité de passation de marché délégué;
- l'accord du client est obtenu;
- la décision est documentée telle que décrite dans les procédures ci-dessous;  
Le compte rendu de décision comprenant la justification, l'accord du client et l'approbation de l'autorité contractante est communiqué à la Direction du soutien des prix (DSP).

### 5.3.3 Procédures d'application des autres principes d'établissement des prix

Les agents de négociation des contrats doivent justifier et obtenir l'approbation de l'utilisation de la méthode d'établissement des prix de rechange appliquée plutôt que de l'utilisation des principes d'établissement des prix fondé sur les coûts à la [section 5.0.1](#).

Les autres principes d'établissement des prix exigent qu'un agent de négociation des contrats consigne dans le plan d'approvisionnement, s'il y a lieu, une analyse de rentabilisation ou un autre document de décision :

- a) Identifier la pratique d'établissement de prix proposée.
- b) Expliquer les raisons du choix de la pratique proposée en matière d'établissement de prix, déterminer quels principes d'établissement de prix fondés sur les coûts n'ont pas été utilisés et pourquoi.
- c) Fournir les données probantes ou les renseignements comparatifs provenant d'autres administrations ou secteurs à l'appui de la pratique proposée en matière d'établissement des prix à titre d'analyse comparative, si disponible.
- d) Déterminer, décrire et estimer les coûts et les avantages escomptés de la pratique d'établissement des prix choisie pour le Canada.
- e) Expliquer comment le prix a été déterminé et fournir une comparaison avec la détermination du bénéfice et du prix qui aurait été appliquée en vertu des principes d'établissement des prix fondés sur les coûts.
- f) Expliquer comment l'établissement des prix devrait fonctionner.
- g) Déterminer les limites applicables dans l'application des pratiques d'établissement des prix, telles que les délais ou les conditions.
- h) Discutez brièvement, le cas échéant, des plans et de l'approche pour :
  - I. valider l'atteinte par l'entrepreneur de conditions qui activent les dispositions d'établissement des prix, y compris le partage des gains et les objectifs de rendement non financiers;
  - II. mettre en place des dispositions pour ajuster ou réajuster l'établissement des prix des contrats, y compris des objectifs de rendement pour les contrats pluriannuels;
  - III. passer en revue et évaluer l'efficacité de la pratique d'établissement des prix et formuler des recommandations pour qu'elle soit utilisée par d'autres intervenants.

*Il convient également de noter que la documentation doit comprendre des preuves de l'acceptation ou de l'approbation par la direction du programme (client) des dispositions relatives à l'établissement des prix du contrat.*

#### **Le saviez-vous?**

- Les agents de négociation des contrats devraient demander des conseils d'expert au Groupe consultatif sur les prix, au sein du Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA).
- Veuillez consulter l'[annexe 3](#) pour obtenir ses coordonnées.
- Une fois que la méthode d'établissement des prix de remplacement est approuvée par l'autorité de passation de marchés déléguée, l'agent de négociation des contrats devrait communiquer au SSSA par courriel ([TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca)) les principes d'établissement des prix de remplacement qui ont été appliqués pour partager les leçons apprises et les intégrer dans les versions futures du Guide.

## 6.0 ANNEXES

Annexe 1 : Base de paiement à prix ferme

Annexe 2 : Norme d'établissement des coûts

Annexe 3 : Coordonnées

Annexe 4 : Étapes des processus pour la présentation des méthodes de détermination du coût de revient (CAPS)

Annexe 5 : Documents de travail

Annexe 6 : Outils et formulaires

Annexe 7 : Glossaire

---

## ANNEXE 1: BASE DE PAIEMENT À PRIX FERME

### Veillez noter

- L'utilisation de la base de paiement à prix ferme n'est plus recommandée.
- Veuillez consulter la [section 4.1.1 \(prix forfaitaire\)](#) pour l'application de cette option.

### **Comparaison : Base de paiement à prix ferme par rapport à la base de paiement à prix forfaitaire dans un contrat non concurrentiel**

#### Base de paiement à prix ferme dans un contrat non concurrentiel

Une base de paiement à prix ferme prévoit l'établissement d'un prix au début du contrat en fonction des coûts estimés et d'un bénéfice négocié qui, dans l'ensemble, n'est pas sujet à ajustement, à moins que, au cours de la durée du contrat, SPAC exerce son droit d'appliquer la clause de vérification discrétionnaire. La clause de vérification discrétionnaire valide les coûts réels engagés et le bénéfice réel réalisé dans le cadre du contrat et les compare aux coûts et au bénéfice initialement estimés dans l'établissement du prix ferme. Le Canada recouvre les réductions des coûts réels et le bénéfice excessif afférent réalisé par l'entrepreneur.

#### Prix forfaitaire dans un contrat non concurrentiel

La base de paiement à prix forfaitaire établit le prix de la même manière que la base de paiement à prix ferme, jusqu'à l'étape de la détermination de la base de coûts et de la négociation d'un taux de bénéfice; cependant, le prix forfaitaire n'est pas sujet à ajustement. L'entrepreneur reçoit une somme d'argent définie en contrepartie de l'exécution des travaux, quels que soient les coûts réels engagés. On exécute une stratégie de validation avant la signature du contrat pour assurer le caractère raisonnable et la justesse du prix; une fois le contrat signé, on ne peut plus modifier le prix.

#### Similitudes

- On utilise les contrats à prix ferme et les contrats à prix forfaitaire dans des circonstances similaires, comme le décrit [la section 4.1.1, Prix forfaitaire](#), lorsque la portée et les exigences du contrat sont connues et peu susceptibles de changer, ce qui donne une estimation réaliste des coûts applicables et la négociation d'un bénéfice équitable et raisonnable.
- Dans un environnement non concurrentiel, on établit le prix ferme et le prix forfaitaire en estimant une base de coûts et en négociant un bénéfice équitable et raisonnable, conformément à [la section 5.2 \(Principes relatifs au bénéfice\)](#).
- Les contrats à prix ferme et les contrats à prix forfaitaire :
  - exposent l'entrepreneur à des risques, car celui-ci assume la responsabilité totale pour tous les coûts et pertes qui en résultent;
  - se traduisent par un taux de bénéfice élevé intégré aux prix, le risque étant transmis à l'entrepreneur;
  - incitent l'entrepreneur à contrôler les coûts et à s'acquitter efficacement de ses tâches;
  - imposent peu de fardeau administratif aux deux parties contractantes.



## Différences

- Il convient de noter que la clause de vérification discrétionnaire n'est pas toujours appliquée dans un contrat à prix ferme. Par conséquent, de nombreux contrats à prix ferme sont appliqués de manière similaire à un contrat à prix forfaitaire. Seul l'exercice de la clause de vérification introduit une différence entre les deux.
- Un prix ferme peut faire l'objet d'une vérification discrétionnaire et, de ce fait, à l'ajustement du prix qui en découle si la vérification révèle un bénéfice excédentaire (supérieur à celui qui a été négocié au début du contrat), alors qu'un prix forfaitaire reste identique tout au long de la durée du contrat, quelles que soient les fluctuations des coûts, et l'entrepreneur assume tous les risques associés à ces fluctuations.
- Il est possible d'inclure une clause de vérification discrétionnaire dans un contrat à prix ferme, alors que le contrat à prix forfaitaire ne contient aucune clause de ce genre permettant de récupérer le bénéfice excédentaire.
- Essentiellement, le prix ferme établit la limite maximale du prix que le Canada paiera. Si les coûts réels engagés par l'entrepreneur sont bien plus élevés que les coûts estimés au moment de l'établissement du prix du contrat, le prix n'augmente pas. L'entrepreneur assume la totalité des risques associés aux augmentations des coûts; de ce fait, il reçoit une prime de bénéfice plus élevée. Dans un contrat à prix forfaitaire, l'entrepreneur assume également la totalité des risques associés aux augmentations des coûts, mais il peut conserver tout bénéfice réalisé lorsque les coûts sont inférieurs aux estimations initiales.

## Pourquoi l'utilisation d'une base de paiement à prix ferme n'est-elle pas recommandée?

La base de paiement à prix ferme n'est plus recommandée pour les raisons exposées ci-dessous :

- Un prix ferme enlève toute incitation pour l'entrepreneur d'améliorer ses processus et à réaliser des gains d'efficacité, car le Canada a le droit de procéder à une vérification et de recouvrer le trop-payé qui en résulte.
- L'application de la clause de vérification discrétionnaire peut ne pas être uniforme; lorsqu'on l'applique, la vérification et le recouvrement qui en résulte semblent de nature punitive.
- Le prix ferme ne contribue pas à forger et à entretenir des relations avec l'entrepreneur, en raison des différends liés au recouvrement du bénéfice excédentaire et des constatations découlant de la vérification, ainsi que de l'application non uniforme de la clause.
- L'entrepreneur reçoit une prime au début d'un contrat à prix ferme. Ensuite, au cours du contrat, la nature du contrat ressemble à celle d'un contrat à frais remboursables; le Canada assume les risques associés aux incertitudes liées aux coûts, tandis que l'entrepreneur touche une prime de bénéfice plus élevée que nécessaire.

## Différences d'application entre le prix ferme et le prix forfaitaire

Dans le cas des contrats où les besoins, la portée des travaux et les extrants permettant de déterminer le niveau d'effort sont connus et où une stratégie de validation visant à déterminer le caractère raisonnable et équitable du prix peut être menée, une base de paiement à prix forfaitaire est recommandée, conformément aux critères énoncés à la [section 4.1.1](#). Voici les principales différences d'application entre la base de paiement à prix forfaitaire et celle à prix ferme.

- Le prix forfaitaire est fixé comme un prix final qui ne fait l'objet d'aucun ajustement tout au long du cycle de vie du contrat si aucune modification du contrat n'est nécessaire.
- Le prix forfaitaire doit être validé avant l'ouverture du contrat au moyen des données disponibles fondées sur le marché, d'une base de coûts validée avec un calcul de la marge bénéficiaire selon la [section 5.2](#) ou d'une analyse comparative des coûts.
- Les clauses d'audit discrétionnaire seront remplacées par une clause d'audit générale.
- Les audits ne seront pas effectués dans le but de recouvrer les bénéfices excédentaires.

### Solutions de rechange à la base de paiement à prix ferme

Outre l'application d'une base de paiement à prix forfaitaire, un agent de passation des marchés peut envisager d'autres bases de paiement qui transfèrent le risque à l'entrepreneur d'une manière semblable à celle d'un contrat à prix ferme, mais qui fonctionnent de façon équitable et transparente. Par exemple, les contrats à frais remboursables avec un coût cible sont une forme de partage de « gain ou de perte », où les économies ou les pertes de coûts sont récompensées et partagées au moyen d'ententes de tarifs dans lesquelles l'entrepreneur et le Canada partagent la récompense (risque) de satisfaire (ou non) aux critères de rendement du contrat. La formule de partage du « gain ou de la perte » selon cette base de paiement incite l'entrepreneur à contrôler ses coûts. Voir la [section 4.1.3.3](#) pour plus de détails sur les avantages et l'application des contrats à coût cible.

Dans le cas des contrats où la portée et les besoins peuvent nécessiter des modifications, un contrat à frais remboursables conviendra mieux pour tenir compte des risques d'incertitude liés aux coûts assumés par l'entrepreneur.

### Étapes du processus

Bien qu'il ne soit pas recommandé de l'utiliser, une base de paiement à prix ferme suit les mêmes étapes de processus que celles d'une base à prix forfaitaire, lesquelles sont détaillées à la [section 4.1.1](#), à l'exception de l'inclusion de la clause d'audit discrétionnaire. La clause d'audit discrétionnaire (CCUA [C0100C](#), [C0101C](#) ou [C0102C](#)) doit être intégrée au contrat lorsqu'une base de paiement à prix ferme est utilisée.

*Veillez noter : Si un prix commercial justifiable est offert, des preuves suffisantes doivent être obtenues et validées avant d'accepter le prix en question. Pour de plus amples renseignements, consultez la [section 5.0.2, Établissement des prix commerciaux](#).*

*Il est recommandé aux agents de négociation des contrats de s'assurer que les dispositions sur les « Vérifications » de la section 3 des CCUA, Conditions générales (2010A, 2010B, 2010C, 2015A, 2029, 2030, 2035 et 2040), sont respectées. Par exemple, selon le cas, « l'article 33, Conditions générales – besoins plus complexes de biens, Guide des CCUA 2030 », de « l'article 31, Conditions générales – besoins plus complexes de services, Guide des CCUA 2035 » et de « l'article 42, Conditions générales – recherche et développement, Guide des CCUA 2040 » sont recommandées. Les dispositions sur les « Vérifications » présentées dans les modèles décrivent les obligations de l'entrepreneur concernant la vérification (c. -à-d. l'entrepreneur doit conserver des preuves pour tous les montants réclamés en vertu d'un contrat) et protègent le droit de vérification du Canada (c. -à-d. le droit du Canada de vérifier tous les montants réclamés, calculés conformément à la base de paiement).*

## ANNEXE 2: NORME D'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS

### Table des matières

Norme d'établissement des coûts.....	220
Sous-sections sur la norme d'établissement des coûts.....	230
1) <u>Coûts fondés sur l'actif</u> .....	230
2) <u>Coûts de rémunération des employés</u> .....	240
3) <u>Coûts des biens et des services</u> .....	253
4) <u>Coûts corporatifs et divers</u> .....	257
Considérations générales concernant l'établissement des coûts .....	279
Annexe 2A : Processus d'établissement des coûts.....	281
Annexe 2B : Taux d'établissement des coûts contractuels.....	282
Annexe 2C : Gestion des coûts.....	289

### Norme d'établissement des coûts sous-sections pour la catégorisation des coûts spécifiques par groupes de coûts

1) <u>Coûts fondés sur l'actif</u>	2) <u>Coûts de rémunération des employés</u>	3) <u>Coûts des biens et des services</u>	4) <u>Coûts corporatifs et divers</u>
1.1 <u>Amortissement d'une augmentation de la valeur des biens qui ne s'est pas matérialisée</u>	2.1 <u>Cotisations et frais d'adhésion</u>	3.1 <u>Mauvaises créances et frais de recouvrement</u>	4.1 <u>Allocations pour les intérêts sur la dette et le capital</u>
	2.2 <u>Temps d'arrêt</u>	3.2 <u>Pertes sur stocks et obsolescence</u>	4.2 <u>Questions ou événements extraordinaires ou inhabituels</u>
	2.3 <u>Avantages sociaux</u>	3.3 <u>Reprise et malfaçon</u>	4.3 <u>Frais financiers</u>
1.2 <u>Dépréciation</u>	2.4 <u>Rémunération des cadres et des employés</u>	3.4 <u>Dépenses liées au matériel excédentaire</u>	4.4 <u>Amendes et pénalités</u>
1.3 <u>Capacité de production excédentaire</u>	2.5 <u>Coûts de rémunération des heures supplémentaires</u>		4.5 <u>Honoraires professionnels</u>
1.4 <u>Installations excédentaires</u>	2.6 <u>Coûts des pensions</u>		4.6 <u>Écart d'acquisition</u>
1.5 <u>Dépréciation des biens</u>	2.7 <u>Remboursements du régime de retraite</u>		4.7 <u>Assurance</u>
1.6 <u>Baux</u>	2.8 <u>Indemnités de départ</u>		4.8 <u>Frais de services juridiques, comptables et honoraires des experts-conseils liés</u>
1.7 <u>Outillage spécial de production et matériel spécial d'essai</u>			

1) <u>Coûts fondés sur l'actif</u>	2) <u>Coûts de rémunération des employés</u>	3) <u>Coûts des biens et des services</u>	4) <u>Coûts corporatifs et divers</u>
<p>1.8 <u>Aide gouvernementale liée aux immobilisations, à la recherche et au développement de produits</u></p>	<p>2.9 <u>Formation et perfectionnement du personnel</u></p> <p>2.10 <u>Frais de déplacement et de subsistance</u></p>		<p><u>à une réorganisation financière, à l'émission de garanties et de capital-actions, à l'obtention de brevets et de permis ainsi qu'aux actions en réclamation intentées contre l'État</u></p> <p>4.9 <u>Pertes sur investissement</u></p> <p>4.10 <u>Pertes subies sur d'autres contrats</u></p> <p>4.11 <u>Brevets et permis</u></p> <p>4.12 <u>Actions en réclamation contre l'État</u></p> <p>4.13 <u>Fonds de prévoyance et coûts de garantie</u></p> <p>4.14 <u>Remboursements</u></p> <p>4.15 <u>Recherche et développement</u></p> <p>4.16 <u>Frais de vente et de commercialisation</u></p> <p>4.17 <u>Taxes</u></p> <p>4.18 <u>Coentreprise</u></p> <p>4.19 <u>Prix de transfert</u></p>

1) <u>Coûts fondés sur l'actif</u>	2) <u>Coûts de rémunération des employés</u>	3) <u>Coûts des biens et des services</u>	4) <u>Coûts corporatifs et divers</u>
			<p>4.20 <u>Dépenses du siège social</u></p> <p>4.21 <u>Coûts liés à l'environnement</u></p> <p>4.22 <u>Matériel fourni par le gouvernement</u></p> <p>4.23 <u>Dons</u></p> <p>4.24 <u>Remboursement de fonds stratégique pour l'innovation</u></p>

### Norme d'établissement des coûts

La norme d'établissement des coûts fournit des orientations supplémentaires, notamment des explications concernant les attentes du Canada et les principes de base de l'établissement des coûts pour déterminer l'acceptabilité d'un coût et du montant réclamé. Elle repose sur la [CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels](#), qui fournit une base solide sur laquelle le Canada peut évaluer les coûts.

Consultez la [section 5.1 \(Principes d'établissement de la base de coûts\)](#) pour obtenir de plus amples orientations sur l'établissement de la base de coûts, ainsi que la [section 5.1.0 \(Principes d'établissement des coûts contractuels, CCUA 1031-2\)](#) pour obtenir plus d'information sur cette CCUA.

La norme d'établissement des coûts vise à :

- améliorer la clarté et la compréhension des coûts acceptables;
- favoriser une plus grande uniformité de l'établissement des coûts.

La norme d'établissement des coûts souligne les principes de base de l'établissement des coûts que sont l'attribution, le bien-fondé et le caractère raisonnable pour aider les agents de négociation des contrats à déterminer l'acceptabilité d'un coût. Elle fournit des exemples, des questions et des mesures à prendre en considération pour justifier les décisions concernant l'établissement des coûts.

Les conditions supplémentaires détaillées pour évaluer l'acceptabilité de coûts spécifiques sont présentées dans la sous-section de la présente annexe, de même que d'autres orientations sur le processus d'établissement des coûts ([annexe 2A](#)), les taux d'établissement des coûts contractuels ([annexe 2B](#)) et la gestion des coûts ([annexe 2C](#)). Vous trouverez aussi des documents de travail comprenant des renseignements et un contexte additionnels à [l'annexe 5](#).

## Critères d'évaluation de l'admissibilité des coûts contractuels

Pour être admissible, un coût contractuel doit répondre aux critères suivants :

- attribution;
- bien-fondé;
- caractère raisonnable.

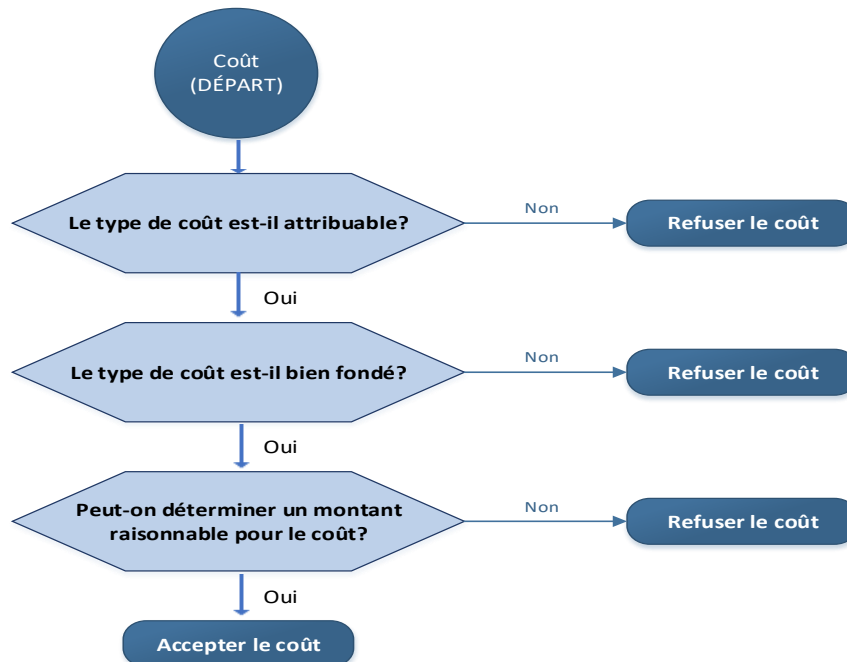
**Attribution** : Un coût est attribuable s'il est engagé directement ou indirectement en vue de l'exécution du contrat et qu'il est nécessaire pour répondre aux exigences du contrat.

**Bien-fondé** : Un coût est bien fondé si, par son caractère et sa nature, on s'attend à ce qu'il soit encouru pour l'exécution du contrat.

**Caractère raisonnable** : Un coût est raisonnable si, par sa nature, il ne dépasse pas le coût que l'on peut s'attendre à engager dans le cours normal de l'exécution du contrat en question, qu'il s'agisse d'un achat concurrentiel ou non concurrentiel.

Il convient d'utiliser les critères de l'attribution et du bien-fondé pour déterminer s'il faut accepter un type de coût dans un contrat, alors que le critère du caractère raisonnable devrait servir à établir le montant d'un coût attribuable et bien fondé que l'on devrait accepter dans un contrat. Si ces critères sont respectés, l'approbation du coût apportera un bénéfice au Canada. Le diagramme d'arbre décisionnel suivant illustre ce fait plus en détail.

Figure A2.a. : Arbre décisionnel d'évaluation de l'admissibilité des coûts contractuels



Pour évaluer les critères, il faut exercer un jugement professionnel et consulter l'équipe chargée du processus d'achat intégré (p. ex., les agents de négociation des contrats, les conseillers responsables de l'établissement des prix, les auditeurs, les membres du ministère client, la direction, et autres). En fin de compte, l'exercice du jugement professionnel doit être dicté par l'objet et les résultats souhaités du contrat, ainsi que par ses risques et ses coûts respectifs.

#### Sous-critères : attribution, bien-fondé et caractère raisonnable

Les tableaux suivants présentent les sous-critères permettant d'évaluer si un coût est attribuable, bien fondé et raisonnable, accompagnés d'exemples de facteurs à prendre en considération. Pour que l'on évalue un coût comme étant attribuable, bien fondé et raisonnable, il faut répondre par l'affirmative à tous les sous-critères. Cependant, il convient de noter que la liste des facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères respectifs est donnée à titre illustratif, et que ces facteurs ne s'appliquent donc pas forcément dans toutes les situations.

Le coût est-il attribuable?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères
Le coût n'est-il pas déjà indemnisé d'une manière quelconque dans le contrat ou dans un autre contrat passé, présent ou proposé?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coût n'est-il pas déjà indemnisé par d'autres moyens prévus au contrat (p. ex., subventions du gouvernement)?</li> <li>• Le coût n'est-il pas déjà indemnisé dans le cadre d'un autre contrat?</li> <li>• Le coût (p. ex., les coûts de financement) n'est-il pas déjà indemnisé dans les calculs du taux de bénéfice (p. ex., rendement du capital investi)?</li> </ul>
Existe-t-il un niveau de certitude suffisant pour justifier la présence du type de coût?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A-t-on assuré le suivi des coûts directs séparément de celui des coûts indirects?</li> <li>• Les coûts ont-ils été enregistrés dans le système comptable?</li> <li>• Dispose-t-on d'éléments de preuve suffisants pour savoir que le coût a été engagé ou le sera?</li> <li>• Les renseignements à l'appui du coût sont-ils divulgués?</li> <li>• Au besoin, le Canada peut-il vérifier les renseignements ci-dessus?</li> </ul>
Le type de coût présente-t-il un lien de causalité avec l'exécution du contrat ou est-il par ailleurs requis ou utile pour l'exécution du contrat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne l'évaluation du lien de causalité du coût, il faut examiner les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribue-t-il à la réalisation d'activités ou de résultats propres au contrat?</li> </ul> </li> </ul>

Le coût est-il attribuable?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aurait-il pu être évité en l'absence du contrat?</li> <li>• En ce qui concerne l'évaluation du caractère requis ou utile du coût, il faut examiner les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribue-t-il aux avantages du contrat sur le plan des finances, du calendrier et de la qualité?</li> <li>○ Est-il nécessaire à l'exécution du contrat et s'attend-on à ce qu'il soit engagé à cette fin, même s'il est impossible d'établir un lien de causalité avec le contrat (p. ex., certains types de coûts généraux et administratifs indirects)?</li> </ul> </li> </ul>

Le coût est-il bien fondé?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères
L'inclusion du coût est-elle compatible avec les politiques et les règlements applicables du gouvernement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'inclusion du coût est-elle compatible avec les politiques et les règlements tels que la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor, la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i>, les normes d'emploi provinciales, le Code de conduite de SPAC, les valeurs et l'éthique de SPAC, etc.?</li> </ul>
L'inclusion du coût est-elle compatible avec les données de comparaison?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A-t-on tenu compte des sources de données de comparaison du coût suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les données que l'on peut se procurer en interne au sujet d'autres contrats;</li> <li>○ les données accessibles concernant les contrats d'autres organismes d'approvisionnement gouvernementaux (p. ex., les organismes municipaux, provinciaux/territoriaux ou internationaux);</li> <li>○ les documents accessibles au sujet de l'entrepreneur, notamment les rapports financiers historiques et prévisionnels;</li> <li>○ les rapports financiers rendus publics sur d'autres entreprises qui évoluent dans la même industrie que celle de l'entrepreneur;</li> </ul> </li> </ul>



Le coût est-il bien fondé?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ les rapports financiers rendus publics sur d'autres entreprises se trouvant dans le même secteur géographique que celui de l'entrepreneur;</li> <li>○ toute autre source de données de comparaison applicable?</li> </ul>
L'inclusion du prix donne-t-elle au fournisseur un avantage apparemment indu par rapport aux autres membres de son industrie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'inclusion du coût améliore-t-elle la situation concurrentielle (p. ex., en permettant de réduire les frais généraux) de l'entrepreneur au sein de son industrie et, dans l'affirmative, <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'inclusion du coût dans le contrat est-elle due à l'intégration du contrat avec d'autres mécanismes ou programmes du gouvernement (p. ex., la Politique des retombées industrielles et technologiques d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada);</li> <li>○ le remboursement du coût serait-il considéré comme un subside équitable à l'intention de l'entrepreneur ou de sa région ou de son industrie?</li> </ul> </li> </ul>
Peut-on déterminer un montant raisonnable pour le coût?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères

Le coût est-il bien fondé?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères
Existe-t-il suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer l'évaluation du montant du coût?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne les coûts réels : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le montant du coût a-t-il été déterminé et enregistré dans le système comptable de l'entrepreneur?</li> <li>○ L'entrepreneur peut-il fournir des éléments de preuve à l'appui du coût, tels que des documents et des calculs justificatifs du montant du coût?</li> </ul> </li> <li>• En ce qui concerne les devis : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'entrepreneur peut-il fournir des preuves empiriques du montant estimé du coût (p. ex., source des données, prévisions financières, calculs justificatifs)?</li> <li>○ L'entrepreneur a-t-il appliqué une méthodologie d'estimation des coûts rigoureuse (p. ex., utilisation de données de qualité, d'analogies, d'équations paramétriques, d'établissements de coûts, d'une extrapolation tirée des coûts réels)?</li> <li>○ Au besoin, le Canada peut-il vérifier tous les renseignements ci-dessus?</li> </ul> </li> </ul>
Le traitement du montant du coût est-il compatible avec les bonnes pratiques commerciales et l'exécution du contrat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a lieu : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'entrepreneur a-t-il utilisé une base d'évaluation admissible pour déterminer le montant du coût?</li> <li>○ A-t-on déterminé les prix de transfert au moyen d'une solide méthodologie d'établissement des prix de transfert?</li> <li>○ Le montant du type de coût est-il compatible avec les politiques et les règlements applicables (p. ex., la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor, la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i>, les normes d'emploi provinciales)?</li> </ul> </li> <li>• A-t-on tenu compte des sources de données de comparaison du montant du coût suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les données que l'on peut se procurer en interne au sujet du contrat en question (montants de l'exercice précédent et montants prévisionnels);</li> </ul> </li> </ul>

Le coût est-il bien fondé?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ les données que l'on peut se procurer en interne au sujet d'autres contrats;</li> <li>○ les données accessibles concernant les contrats d'autres organismes d'approvisionnement gouvernementaux (p. ex., les organismes municipaux, provinciaux/territoriaux ou internationaux);</li> <li>○ les rapports financiers historiques et prévisionnels accessibles de l'entrepreneur;</li> <li>○ les rapports financiers rendus publics sur d'autres entreprises qui évoluent dans la même industrie que celle de l'entrepreneur;</li> <li>○ les rapports financiers rendus publics sur d'autres entreprises se trouvant dans le même secteur géographique que celui de l'entrepreneur;</li> <li>○ les pratiques courantes de gestion du montant du type de coût;</li> <li>○ toute autre source de données de comparaison applicable?</li> <li>• A-t-on réduit le montant du coût des crédits applicables (p. ex., les subventions, les rabais, les escomptes, les remises)?</li> <li>• Lorsqu'il est possible de le mesurer, le montant du coût apporte-t-il une valeur pour le Canada et justifie-t-il les avantages (p. ex., coûts de recherche et développement qui mènent à une réduction des coûts de production)?</li> </ul>
Existe-t-il des éléments de preuve permettant de savoir que le montant du coût à imputer au Canada n'a pas déjà été recouvré?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant du coût à imputer au Canada a-t-il été recouvré <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dans un contrat passé, présent ou proposé;</li> <li>○ dans le calcul d'un taux de bénéfice ou d'une prime?</li> </ul> </li> <li>• Un coût direct (indirect) a-t-il déjà été recouvré à titre de coût indirect (direct)?</li> </ul>
Le montant du coût respecte-t-il les modalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coût est-il conforme aux limites établies dans les modalités du contrat?</li> </ul>

Le coût est-il bien fondé?	
Sous-critères	Exemples de facteurs à prendre en considération pour évaluer les sous-critères
établies dans le contrat, s'il y a lieu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant du coût est-il généralement conforme à toutes les modalités (c.-à-d. limites) établies dans d'autres contrats conclus avec le même entrepreneur? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Par exemple, il se peut qu'une limite soit imposée dans les modalités du contrat concernant le pourcentage des frais de vente et de commercialisation indirects de l'entrepreneur qui peuvent être imputés aux contrats du gouvernement (p. ex., les frais de vente et de commercialisation indirects de l'entrepreneur peuvent composer jusqu'à X % du coût total des contrats conclus par l'entrepreneur avec le gouvernement).</li> </ul> </li> </ul>
Le montant du coût a-t-il été attribué au contrat proportionnellement aux avantages que le contrat a reçus ou s'attend à recevoir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant du coût a-t-il été réparti de manière équitable et exacte (c.-à-d. coûts directs par rapport aux coûts indirects) entre le contrat en question et d'autres contrats existants conclus avec le gouvernement et des activités commerciales sans lien avec le gouvernement dans lesquels l'entrepreneur peut être engagé?</li> </ul>

### Évaluation de l'admissibilité des coûts contractuels à l'aide d'une méthode orientée par les risques

Il convient d'appliquer une méthode orientée par les risques pour faciliter l'évaluation de l'admissibilité des coûts contractuels. Pour appliquer une méthode orientée par les risques, il faut évaluer :

- la probabilité d'une évaluation incorrecte de l'admissibilité d'un coût contractuel;
- l'incidence d'une évaluation incorrecte de l'admissibilité d'un coût contractuel sur la valeur pour le Canada.

On recommande cette méthode pour les raisons suivantes :

- les contrats peuvent varier en fonction de la nature des biens et des services acquis, de l'incertitude de la portée, du niveau d'importance stratégique ou d'importance pour la réputation, de la durée du contrat et de l'importance de la valeur en dollars;
- les coûts peuvent varier en fonction de la nature des coûts, de l'incertitude liée à l'engagement des coûts, du niveau d'importance stratégique ou d'importance pour la réputation et de l'importance du montant des coûts.

Par conséquent, le risque lié à une évaluation incorrecte de l'admissibilité d'un coût contractuel varie en fonction du contrat et du coût particuliers en question.

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs potentiels d'évaluation de la probabilité et de l'incidence. Il convient de noter que la liste des indicateurs n'est pas exhaustive et peut différer en fonction du type de paiement fondé sur les coûts.

Probabilité de réalisation du risque	Incidence sur la valeur pour le Canada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature des biens et des services acquis (p. ex., technologie courante ou nouvelle).</li> <li>• Incertitude de la portée du contrat (p. ex., pour les bases de paiement reposant sur une estimation des coûts).</li> <li>• Nature du coût, notamment si : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le coût est considéré comme un coût indirect;</li> <li>○ le coût est un dérivé des prix de transfert;</li> <li>○ le montant du coût a été calculé au moyen d'une autre base d'évaluation (p. ex., juste valeur marchande au lieu du coût de renonciation);</li> <li>○ le montant du coût regroupe les montants d'un autre coût (p. ex., les frais de vente et de commercialisation peuvent être composés des coûts de rémunération, des frais de déplacement et d'autres coûts).</li> </ul> </li> <li>• Caractère suffisant des éléments de preuve requis à l'appui de l'admissibilité du coût, notamment la question de savoir si certains éléments de preuve sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ disponibles (p. ex. données repères);</li> <li>○ mesurables (p. ex., avantages du type de coût pour le Canada).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance stratégique ou importance pour la réputation que revêt le contrat.</li> <li>• Montant du coût, y compris la proportion du montant du coût par rapport au coût total du contrat.</li> <li>• Importance stratégique ou importance pour la réputation que revêt le coût, notamment la question de savoir si : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un examen rigoureux du public aura lieu en raison d'une acceptation incorrecte;</li> <li>○ des subventions injustes découleront de l'acceptation incorrecte.</li> </ul> </li> </ul>

Il faut évaluer la probabilité de la réalisation du risque, l'incidence sur la valeur pour le Canada et le niveau de risque global (qui regroupe la probabilité et l'incidence) au moyen d'un mécanisme approprié (p. ex., une échelle d'évaluation). La méthode orientée par les risques présente l'avantage d'aider le Canada à gérer la capacité, de sorte qu'un effort accru et approprié (p. ex., consultations auprès des intervenants, diligence raisonnable) est alloué à l'évaluation des coûts contractuels qui présentent les risques les plus élevés. En fin de compte, la méthode orientée par les risques accélère le processus d'évaluation de l'admissibilité des coûts contractuels, débouchant sur des approvisionnements plus agiles.

## Évaluation de l'admissibilité des coûts contractuels au cours du cycle de vie du contrat

Les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable peuvent servir à évaluer l'admissibilité des coûts contractuels avant le lancement du contrat, pendant la période du contrat et après la fin du contrat. On peut prendre ces critères comme base de négociation des coûts appropriés pour un contrat, comme limites dans la détermination d'un montant raisonnable dans un scénario de coûts et pour évaluer si les coûts contractuels déclarés sont attribuables, bien fondés et raisonnables.

## Sous-sections sur la norme d'établissement des coûts

### Considérations supplémentaires pour l'évaluation de l'admissibilité des coûts spécifiques

Les renseignements concernant les coûts spécifiques sont présentés sous forme de sous-sections du tableau ci-dessous.

- [Description](#) : Ce champ donne une description ou des exemples du coût en question.
- [Considérations supplémentaires](#) : Ce champ contient des considérations supplémentaires liées à l'évaluation de l'admissibilité du coût en question par rapport aux critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable; elles complètent les directives déjà fournies dans la section [Critères recommandés pour évaluer l'admissibilité d'un coût contractuel](#). Ce champ précise également des documents de travail ou des tableaux de coûts accompagnés de directives connexes que le praticien peut consulter à titre de référence supplémentaire. Ce champ ne vise pas à inclure une liste complète des considérations supplémentaires; il convient d'exercer son jugement professionnel.

**Remarque** : Lorsqu'on évalue l'admissibilité d'un coût donné, il est important d'examiner si le coût regroupe d'autres coûts (p. ex., les frais de vente et de commercialisation peuvent être composés des coûts de rémunération, des frais de déplacement et d'autres coûts). Il faut peut-être consulter plusieurs tableaux pour relever les considérations supplémentaires et les exemples concernant le coût évalué.

### 1) Coûts fondés sur l'actif

#### 1.1 Amortissement d'une augmentation de la valeur des biens qui ne s'est pas matérialisée

**Description** : Par amortissement, on entend le processus de répartition du coût d'un bien sur une certaine période. Une augmentation qui ne s'est pas matérialisée correspond à une hausse de la valeur d'un bien que son propriétaire ne reçoit pas, parce qu'il ne l'a pas vendu.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts associés à l'amortissement d'une augmentation de la valeur des biens qui ne s'est pas matérialisée sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

L'amortissement d'une augmentation de la valeur des biens qui ne s'est pas matérialisée est en cours d'examen.

#### Attribution

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

## 1.2 Dépréciation

**Description** : Par dépréciation, on entend l'épuisement progressif de la capacité de service d'un élément d'actif fixe qui n'est pas restauré par des pratiques d'entretien. C'est la conséquence de facteurs tels que l'utilisation, la désuétude, le caractère inadéquat et la détérioration.

« **Déduction pour amortissement (DPA)** » désigne une déduction annuelle (c.-à-d. un amortissement) servant aux fins de l'impôt sur le revenu et qui peut être réclamée sur les immobilisations au moment de déterminer le revenu imposable.

« **Immobilisation** » désigne les actifs corporels à long terme qui ne sont pas susceptibles d'être consommés ou convertis rapidement en espèces (c.-à-d. les propriétés, les installations ou l'équipement).

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu de la CCUA 1031-2, les coûts associés aux éléments suivants sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat :

- a. les frais de crédit (*veuillez noter que tous les frais de crédit sont considérés comme des coûts non admissibles au contrat*);
- h. l'amortissement d'une augmentation de la valeur des biens qui ne s'est pas matérialisée;
- i. la dépréciation des biens payés par le Canada;
- k. les coûts et l'amortissement des installations excédentaires.

### Attribution

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- Il faut utiliser le coût d'origine d'un bien, déduction faite des coûts d'emprunt inclus dans le coût du bien, pour calculer les coûts de dépréciation.
- Un entrepreneur doit appliquer ses propres conventions comptables pour évaluer et reconnaître les éléments d'actif inscrits dans son bilan, à moins que la propriété de l'élément d'actif ne revienne au Canada ou que le Canada ne paie cet élément d'actif dans le cadre d'un programme d'aide.
- En général, on déprécie la valeur des biens tout au long de leur durée de vie utile. Lorsqu'un bien est acquis pour un contrat précis seulement et n'a plus aucune utilité par la suite, on peut, si on en convient à l'avance, déprécier entièrement le bien sur la durée du contrat; ce coût de dépréciation est alors admissible.



- Le montant calculé à l'aide de taux de déduction pour amortissement (DPA) ne devrait pas être plus élevé que les taux de base de la DPA publiés par l'Agence du revenu du Canada aux fins d'impôt sur le revenu.
  - De plus, l'utilisation de taux de DPA accélérés ne doit pas être considérée comme étant raisonnable, puisqu'elle n'est pas autorisée en vertu de la CCUA 1031-2 des Conditions générales. Les agents de négociation des contrats devraient prendre en compte les risques associés aux taux de la DPA accélérés, comme le fait que des taux de la DPA accélérés entraînent un coût plus élevé pour une période en particulier, ce qui pourrait ne pas refléter l'utilisation de l'élément d'actif et pourrait imputer injustement des coûts à une période en plus d'avoir une incidence considérable sur des contrats individuels.
- Les coûts de dépréciation ne sont pas récupérés lorsqu'ils l'ont été par d'autres moyens.
  - Exemple : Lorsqu'un entrepreneur reçoit une subvention du Canada pour acheter un bien amortissable, il faut soustraire le montant de la subvention du coût d'origine du bien.
- Sauf si le titre appartient au Canada, tout financement versé par le Canada doit être imputé à l'élément d'actif (c.-à-d. que le montant du financement doit être déduit du prix d'achat des éléments d'actif connexes et tout amortissement doit être calculé à partir du montant net). Cela comprend les avantages directs et indirects comme l'aide aux immobilisations. Le crédit d'impôt à l'investissement ne devrait pas être déduit du coût de l'immobilisation connexe.
- Nota : Les coûts engagés au titre des améliorations locatives devraient être traités de la même façon que des ajouts aux immobilisations et, aux fins de l'amortissement, ils devraient être amortis selon la période la plus brève entre la durée d'utilisation prévue de l'amélioration locative et la durée du bail non renouvelable.

### 1.3 Capacité de production excédentaire

**Description** : Par capacité de production excédentaire, on entend la différence entre l'offre de capacité de l'entrepreneur et la demande de capacité. On l'appelle également « capacité inexploitée » ou « capacité non utilisée ».

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

Voir l'[Annexe 5.3.5 \(Document de travail – Capacité de production et imputation des coûts indirects\)](#)

## 1.4 Installations excédentaires

**Description** : Par installations excédentaires ou inutilisées, on entend l'ensemble des immobilisations figurant aux registres comptables d'un entrepreneur pour lesquelles aucune utilisation n'est faite actuellement ni prévue dans un avenir raisonnable. Dans ce contexte, le terme « installations » signifie l'usine, le terrain apparenté, l'équipement ou toute autre immobilisation corporelle, où qu'elle se trouve, peu importe que l'entrepreneur en soit le propriétaire ou le locataire.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts et l'amortissement des installations excédentaires sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

### Attribution

- Les coûts liés à l'entretien et à l'amortissement de ces installations excédentaires ne sont généralement pas des coûts attribuables aux contrats du gouvernement.
- Les coûts ou l'amortissement des installations excédentaires ou inutilisées, au sens de la définition ci-dessus, peuvent être attribuables lorsqu'ils sont nécessaires à la réalisation d'activités et de résultats propres au contrat.
  - Par exemple : Le Canada a besoin d'accéder aux installations de l'entrepreneur et exige que la capacité de production se trouve en état de préparation pour répondre à des événements tels que des crises sanitaires, des besoins de guerre et autres. Dans un tel cas, le coût des installations inutilisées et de la capacité excédentaire pourrait être attribuable.
  - Par exemple : il peut y avoir capacité excédentaire lorsque le Canada demande à l'entrepreneur de renforcer sa capacité afin de prendre en charge un projet confié à contrat de grande envergure. Dans un tel cas, le coût des installations inutilisées et de la capacité excédentaire pourrait être attribuable.
  - En outre, les coûts et l'amortissement des installations excédentaires ou inutilisées qui sont conservées à la demande expresse du gouvernement aux fins de défense doivent être imputés à un contrat distinct spécifiquement établi à cet effet.
- Les coûts associés aux installations inutilisées et à la capacité de production excédentaire devraient être vérifiables. L'entrepreneur doit être en mesure de fournir des pièces justificatives et des calculs, si on lui demande de tels renseignements.

### Bien-fondé

Il faudrait examiner les coûts associés aux installations qui excèdent les besoins actuels de l'entrepreneur et tenir compte des facteurs suivants :

- a) l'espace vacant ou largement vacant;
- b) l'équipement inactif ou inutilisé;
- c) la capacité inexploitée nécessaire afin d'assurer la disponibilité;
- d) le personnel de soutien indirect dont les services ne sont plus nécessaires, en partie ou en totalité;
- e) les autres coûts, tels que l'entretien, les réparations, le loyer, les taxes foncières, les assurances, l'amortissement, etc.;
- f) les coûts de gestion qui devraient être réduits en raison de la baisse d'utilisation des installations.

Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

## 1.5 Dépréciation des biens

**Description :** On parle de dépréciation d'un bien lorsque sa valeur marchande descend subitement au-dessous de son coût inscrit (c.-à-d. le coût inscrit au bilan de l'entrepreneur).

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

### Attribution

- L'entrepreneur devrait pouvoir fournir des éléments de preuve qui établissent la dépréciation du bien.
- La dépréciation d'un bien causée par les exigences de production ou de service du contrat peut être attribuable.
  - Exemple : L'entrepreneur est tenu d'utiliser son équipement au-delà de sa capacité pratique pendant une période de production prolongée. Par conséquent, l'équipement subit une usure considérable et se déprécie. Cette perte de valeur serait probablement attribuable.
- La dépréciation d'un bien peut être attribuable si le bien en question est acquis en vue d'un contrat donné et n'aura aucune utilité par la suite.
  - Exemple : L'entrepreneur est tenu d'acquérir un bien précis dans le cadre d'un contrat. À part aux fins du contrat en question, on détermine que la valeur commerciale du bien est limitée. En raison de changements apportés à la portée du contrat, le bien n'est plus requis. L'entrepreneur décide de céder le bien, en raison de sa valeur commerciale limitée, et comptabilise une perte de valeur correspondante. Cette perte de valeur serait probablement attribuable.
- La dépréciation d'un bien causée par la négligence de l'entrepreneur ne serait pas attribuable.

### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- L'entrepreneur devrait fournir des éléments de preuve à l'appui du montant de la dépréciation du bien, tels que des documents et des calculs justificatifs.
- Il ne faut pas attribuer à un contrat les coûts de dépréciation relatifs à des biens s'ils sont couverts par une assurance.

## 1.6 Baux

**Description :** Un bail peut être classé comme un contrat de location-exploitation ou comme un contrat de location-acquisition.

**Bail :** Convention par laquelle le bailleur (ou locateur) cède au preneur (ou locataire), habituellement pour une période déterminée, le droit d'utiliser un bien corporel, moyennant le versement d'un loyer.

**Contrat de location-exploitation** : Le bailleur ne transfère pas pratiquement tous les avantages et les risques liés à la propriété du bien loué. Les paiements de location sont traités comme une dépense (c.-à-d. loyer mensuel).

**Contrat de location-acquisition** : Le bailleur transfère pratiquement tous les avantages et les risques liés à la propriété du bien loué au preneur à bail. En général, le preneur à bail comptabilise le bien sous-jacent (bien immobilier) comme s'il le possédait ou l'avait acheté.

### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

#### Attribution

- L'entrepreneur devrait pouvoir fournir des éléments de preuve qui établissent si des coûts associés à un contrat de location-exploitation ou à un contrat de location-acquisition ont été engagés.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Pour être jugé raisonnable, tout coût afférent à un bail doit être déterminé conformément à ce qui suit :
  - le type de bail doit être correctement désigné comme un contrat de location-exploitation ou un contrat de location-acquisition en fonction de normes comptables acceptables pour le Canada, à savoir les principes comptables généralement reconnus au Canada (c.-à-d. les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF) ou les normes IFRS). Dans le cas d'un contrat de location-exploitation, le coût réel du loyer versé est considéré comme étant un coût raisonnable. Dans le cas d'un contrat de location-acquisition, le montant de l'amortissement calculé sur la valeur actualisée du bien visé par le bail au cours de la durée du bail ou de la vie économique du bien est considéré comme étant un coût raisonnable.
  - L'amortissement du bien devrait respecter les NCECF ou les IFRS. En général, on amortit le bien sur la période la plus courte entre
    - la durée du bail;
    - la durée de vie utile du bien.
- Pour ce qui est des coûts associés à un contrat de location-acquisition, consultez le [tableau 1.2 des coûts de dépréciation](#). Les mêmes considérations supplémentaires sont généralement applicables aux coûts associés aux contrats de location-acquisition. Pour ce qui est des coûts associés à un contrat de location-exploitation, un montant raisonnable serait basé sur les coûts de location d'un bien immobilier comparable ainsi que sur les considérations économiques du marché immobilier dans la même région géographique.

## 1.7 Outillage spécial de production et matériel spécial d'essai

**Description :** L'**outillage spécial de production (OPS)** désigne les outils comme les gabarits, matrices, appareillages, moules, patrons, filières, jauges et autres articles du même genre qui sont de nature si spécialisée qui, sans modification ou changement important, ne servent qu'à la fabrication d'articles ou d'éléments d'articles requis par le Canada.

Le **matériel spécial d'essai (MSE)** désigne les appareils d'essai uniques ou polyvalents et intégrés, construits, conçus, fabriqués ou modifiés pour répondre aux exigences d'essai des spécifications propres aux produits finaux d'équipement demandés par le Canada. Les programmes de logiciel informatiques connexes sont également inclus dans cette catégorie.

- Le terme « matériel spécial d'essai » ne comprend pas l'outillage spécial de production, les constructions et les structures indissociables (sauf les fondations et améliorations similaires nécessaires à l'installation du matériel spécial d'essai), ni le matériel d'essai prêté des stocks du client.

### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

- Puisque le coût de l'OPS ou du MSE constitue une partie du prix de revient du produit fini acheté par un client, les fonds du client qui ont été réservés pour l'achat du produit fini en question servent à effectuer le paiement.
- L'OSP peut être acquis selon une entente de prix ou une base de paiement (c.-à-d. un prix forfaitaire ou des frais remboursables) distincte de celle utilisée pour acquérir le produit fini pour lequel l'outillage est requis.

#### Attribution

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Bien-fondé

- Les dépenses engagées par l'entrepreneur relativement à l'achat d'OSP ou de MSE (autres que le prix de revient de cet outillage ou matériel) sont normalement recouvrées dans les dépenses préalables à la production ou les frais généraux de fabrication.
- Les frais administratifs généraux ne sont pas acceptés dans le cas du MSE.
- L'outillage acheté doit être inclus dans la base du coût des ventes aux fins de répartition des frais administratifs généraux.

#### Caractère raisonnable

- Lorsque L'OSP est fourni :
  - il faut fixer une limite pour le coût de l'outillage et stipuler que le coût ne doit pas dépasser cette limite à moins d'en avoir obtenu l'autorisation du Canada.

#### Considérations liées au bénéfice

- Aucun bénéfice ne peut être réalisé sur l'OSP ou le MSE qui est acheté par un entrepreneur qui doit s'en servir dans le cadre d'un contrat, ou qui est acheté ou autrement acquis par ses sous-traitants pour emploi dans le cadre de contrats de sous-traitance approuvés.

- Lorsque la fabrication du produit fini comporte des dépenses préalables ou simultanées à l'exécution des travaux pour de l'OSP ou pour le MSE aux termes d'une entente distincte ou d'une clause d'un contrat ou de sous-traitance, l'entrepreneur est autorisé à réaliser un profit d'au plus 5 p. 100 sur tout OSP fabriqué dans une usine qu'il dirige ou qui lui appartient.
  - Aucun bénéfice ne peut être réalisé sur les coûts de l'équipement acheté qui est incorporé ou intégré au MSE.

### 1.8 Aide gouvernementale liée aux immobilisations, à la recherche et au développement de produits

**Description :** L'aide gouvernementale est le financement fourni par le gouvernement du Canada à l'entrepreneur pour assumer les coûts de certains éléments d'actif (p. ex. les coûts liés aux immobilisations, à la recherche et au développement de produits).

Les « **coûts financés par une entreprise** » sont les dépenses effectuées à partir des fonds sur lesquels l'entreprise exerce un pouvoir de dépenses et qui ne lui ont pas été fournis dans le cadre d'un accord ou d'une entente connexe.

Voici des formes de financement possibles :

Les « **subventions** » sont un paiement inconditionnel versé à un bénéficiaire, normalement dans un but déterminé, et pour lequel le gouvernement ne recevra aucune redevance, aucun bien et aucun service.

Les « **contributions** » sont un paiement de transfert conditionnel versé dans le cadre d'un accord vérifiable, et pour lequel le gouvernement ne recevra aucune redevance, aucun bien et aucun service.

L'« **accord de contribution** » est une entente conclue entre un ministère ou organisme donateur et un bénéficiaire éventuel d'une contribution et décrivant les obligations de chacune des parties en cause, les conditions et les modalités de paiement ainsi que les modalités relatives aux redevances découlant des ventes. L'accord peut prendre la forme d'un simple échange de lettres.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

#### Attribution

Les coûts financés par une entreprise qui peuvent être considérés comme attribuables aux contrats négociés en vertu de la [CCUA 1031-2](#) sont les suivants :

- **Immobilisations corporelles**
  - L'aide gouvernementale visant l'acquisition d'immobilisations doit être déduite du coût de l'immobilisation et l'amortissement pertinent de celle-ci doit être calculé sur la valeur nette de l'immobilisation. Le montant de l'amortissement ainsi calculé sera inclus dans les frais généraux applicables au recouvrement des coûts dans le cas de contrats.

- **Recherche et développement**

- *Remarque* : Jusqu'à maintenant, le Guide sur les approvisionnements indiquait que les crédits d'impôt à l'investissement (CII) ne doivent pas être déduits des dépenses liées à la recherche et au développement (R et D) pour déterminer les coûts admissibles, bien qu'il soit proposé dans le document de travail que les dépenses en matière de R et D doivent être indiquées comme le montant net des crédits applicables, ce qui comprend les CII. Les CII et leur application aux dépenses de R et D connexes pour déterminer les coûts admissibles font l'objet d'un examen et de consultations pour la prochaine version du Guide.
- Voir l'[annexe 5.3.6 Document de travail – Coûts de recherche et de développement](#), pour obtenir de plus amples renseignements.

- **Développement de produits**

- L'aide gouvernementale, ainsi que l'aide financée par un tiers, visant le développement d'un produit en particulier, doit être soustraite des coûts de développement du produit pertinents pour établir la partie à recouvrer par rapport à la vente de ce produit ou de cette gamme de produits.

Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.



## 2) Coûts de rémunération des employés

### 2.1 Cotisations et frais d'adhésion

**Description :** Les cotisations et les frais d'adhésion sont des frais habituels souvent payés à une organisation à intervalles réguliers. Les frais d'adhésion annuels à une organisation qui délivre un titre professionnel en sont un exemple.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts associés aux cotisations et aux frais d'adhésion, sauf ceux des associations commerciales et professionnelles reconnues, sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

#### Attribution

- Les cotisations et les frais d'adhésion qui font partie du régime de rémunération standard d'un employé peuvent être considérés comme étant attribuables, car ils rendent compte des coûts administratifs nécessaires pour qu'un employé effectue les travaux prévus au contrat.
- D'autres cotisations et frais d'adhésion peuvent être attribuables, s'ils présentent un lien de causalité avec l'exécution du contrat.
  - Exemple : Les frais d'affiliation collective des associations industrielles ou commerciales peuvent être attribuables si les compétences sont explicitement requises dans le cadre du contrat ou les frais d'adhésion doivent être versés pour accéder à des renseignements nécessaires à l'exécution du contrat.
- Les dépenses engagées pour permettre à l'ensemble de l'entreprise, à des cadres ou à des employés d'être membres d'une association dont le but principal est de fournir des divertissements ou d'offrir des loisirs ne sont pas imputables aux contrats du gouvernement.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Le montant du coût des cotisations et des frais d'adhésion attribuables et bien fondés peut être considéré comme étant raisonnable, s'il est comparable aux données de référence de l'industrie.

### 2.2 Temps d'arrêt

**Description :** Le temps d'arrêt est une forme de capacité excédentaire, à cela près qu'il concerne la main-d'œuvre au lieu des biens matériels.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

#### Attribution

- En général, le temps d'arrêt n'est pas admissible, à moins qu'il :
  - soit nécessaire pour répondre à une portée et à une demande incertaine;
  - est de nature stratégique, et que le Canada ait déterminé qu'il pourrait y faire appel pour répondre à des besoins urgents;
  - est causé par des changements apportés à la politique du gouvernement que l'entrepreneur n'aurait pas pu prévoir.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

### 2.3 Avantages sociaux

**Description** : Les avantages sociaux sont constitués de divers types de rémunération non salariale offerts aux employés. On peut citer par exemple l'assurance des employés, les prestations de retraite, le remboursement des frais de scolarité, les congés de maladie, les vacances, et ainsi de suite.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

#### Attribution

- Les avantages sociaux qui font partie du régime de rémunération standard d'un employé peuvent être considérés comme étant attribuables, car ils rendent compte des coûts administratifs nécessaires pour qu'un employé effectue les travaux prévus au contrat.

#### Bien-fondé

- Les avantages sociaux attribuables peuvent être considérés comme étant bien fondés si l'inclusion ou la survenance du type de coût correspondent aux données de référence de l'industrie.

#### Caractère raisonnable

- Le montant du coût des avantages sociaux attribuables et bien fondés peut être considéré comme étant raisonnable, s'il est comparable aux normes de l'industrie.

## 2.4 Rémunération des cadres et des employés

**Description** : La section sur la rémunération des cadres et des employés comprend ce qui suit :

**Rémunération des cadres supérieurs** : Comprend les avantages financiers et non financiers accordés à la haute direction d'une entreprise.

**Participation aux bénéfices et primes (p. ex. régimes de rémunération et de primes d'encouragement)** : Comprennent les paiements effectués pour récompenser le rendement des employés et des cadres supérieurs. Ces paiements peuvent être basés sur le rendement du particulier ou de l'entreprise (p. ex., montant du bénéfice réalisé, cours de l'action).

**Dividendes** : Distribution des gains d'une entreprise à ses actionnaires.

**Options d'achat d'action et rémunération à base d'actions** : Rémunération accordée aux employés et basée sur les actions de l'entreprise.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts suivants sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat :

l. la rémunération déraisonnable des cadres et des employés;

s. une indemnisation sous la forme de paiements de dividendes ou calculée selon les paiements de dividendes;

t. une indemnisation calculée ou dont la valeur est établie, selon les fluctuations dans le prix des titres des sociétés, comme les options sur les actions, les droits à la plus-value des actions, le régime d'options d'achat d'actions fictives ou la conversion d'actions nouvelles; ou toute indemnisation versée sous la forme de paiements à un employé au lieu que celui-ci reçoive ou exerce un droit, une option ou un avantage;

En vertu de la section 03 de la CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels, alinéa b, les avantages sociaux peuvent être inclus dans les coûts directs de la main-d'œuvre, puisque ces coûts peuvent représenter une partie des salaires bruts versée et qu'ils sont ainsi identifiés et quantifiés comme ayant été ou devant être engagés pour l'exécution du contrat.

En vertu de la section 04 de la CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels, paragraphe 2c) les avantages sociaux (la contribution de l'entrepreneur seulement) peuvent être compris dans les coûts indirects (frais généraux). Les montants payés dans le cadre d'un régime de participation aux bénéfices sont un type d'avantages sociaux qui ne peuvent être considérés comme des frais généraux au sens de la CCUA 1031-2. Ces montants ne sont pas considérés comme des coûts parce que ces régimes sont normalement considérés comme une répartition d'une partie des bénéfices parmi les employés. Les gains qui proviennent de bénéfices ou de la répartition des bénéfices non répartis ne sont pas des coûts. Toutefois, comme le but de ces régimes est de rémunérer les employés, les paiements versés dans le cadre de ces régimes peuvent être considérés comme des coûts.

- En ce qui concerne les régimes de rémunération et de primes d'encouragement, les critères particuliers suivants doivent être remplis pour que les coûts soient considérés comme appropriés :
  - le régime comprend une entente de partage documentée avec tous les employés, et les montants des incitatifs payables par l'employeur doivent être calculés en fonction des bénéfices gagnés;
  - l'entreprise paie les employés directement ou verse les fonds du régime aux fiduciaires au profit des employés qui y participent;
  - le coût ne dépassera pas le montant du paiement versé aux employés ou au fiduciaire du régime;
  - le coût est comptabilisé seulement dans l'année où l'employé fournit des services ouvrant droit à des prestations en vertu du régime;
  - le montant total comptabilisé comme coût doit être versé aux employés pendant l'exercice au cours duquel les prestations ont été gagnées ou peu après la fin de l'exercice (dans les quelques mois, mais bien avant la fin de l'exercice suivant celui pour lequel les prestations du régime ont été calculées);
  - les fonds payables par le fiduciaire à l'employeur pour les cotisations ou les fonds excédentaires cumulés par le régime seront utilisés pour réduire le coût de l'exercice en cours, à moins que ces fonds ou cotisations excédentaires ne soient versés directement par l'employeur aux employés durant l'exercice en cours;
  - la rémunération des propriétaires de sociétés fermées, des associés, des propriétaires uniques ou des membres de leur famille immédiate devrait être conforme au service personnel rendu plutôt qu'à la distribution des bénéfices.

Voir l'[Annexe 5.3.2 \(Document de travail - Rémunération et primes des cadres supérieurs\)](#) pour obtenir des considérations détaillées et des exemples de situation dans lesquelles les coûts liés à la rémunération des cadres supérieurs, à la participation aux bénéfices et aux primes peuvent être admissibles.

#### Bien-fondé et attribution

- L'indemnisation sous forme de paiements de dividendes ou calculée selon les paiements de dividendes n'est généralement ni bien fondée ni attribuable, car elle constitue une distribution de gains aux actionnaires et non des coûts de fonctionnement de l'organisation.
- La rémunération à base d'action calculée ou évaluée en fonction des fluctuations du cours des titres de la société est considérée comme étant ni attribuable ni bien fondée. Elle comprend la création d'un fonds de réserve pour fidéliser et motiver les employés en fonction d'événements qui peuvent se produire ou non. En outre, la rémunération fondée sur les fluctuations du cours des titres n'est pas basée sur des travaux effectivement réalisés.

#### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire à ce sujet.

## 2.5 Coûts de rémunération des heures supplémentaires

**Description :** Les heures supplémentaires représentent les travaux exécutés par l'employé de l'entrepreneur au-delà de la norme des heures de travail normales. Les normes varient en fonction de la province ou du territoire.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

### Attribution

- Les coûts de rémunération des heures supplémentaires peuvent être attribuables lorsque le Canada les approuve ou les demande explicitement. Voici quelques exemples de situations dans lesquelles les coûts de rémunération des heures supplémentaires peuvent être approuvés ou demandés.
  - *Lorsque* le ministère client demande aux ressources de l'entrepreneur de travailler au-delà de la capacité pratique afin de respecter un calendrier d'exécution accélérée du contrat.
  - *Lorsque* l'exécution plus rapide d'une activité prévue au contrat, qui nécessite des heures supplémentaires, peut apporter des avantages potentiels sur le plan des finances, du calendrier et de la qualité pour le contrat en question.
- En général, les coûts de rémunération des heures supplémentaires ne sont pas attribuables lorsqu'on détermine que l'entrepreneur n'a pas exécuté les activités prévues au contrat avec efficacité (p. ex., l'entrepreneur consacre beaucoup plus de temps que la moyenne à l'exécution d'une tâche).

### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- Le calcul des coûts de rémunération des heures supplémentaires devrait respecter les règlements sur le travail provinciaux ou territoriaux ou les conventions collectives ou ententes pertinentes conclues avec les employés.
- On pourrait établir dans le contrat des limites au montant des coûts de rémunération des heures supplémentaires (c.-à-d. un pourcentage maximal des coûts de rémunération totaux du contrat).

## 2.6 Coûts des pensions

**Description :** Une pension est une entente (contractuelle ou autre) selon laquelle un programme est établi en vue de verser un revenu de retraite aux employés de l'entrepreneur. Les pensions peuvent prendre la forme d'un régime de pension à prestations déterminées ou d'un régime de pension à cotisations déterminées.

« **hypothèses actuarielles** » sont des hypothèses qui portent sur les événements futurs susceptibles d'influer sur les charges et les obligations d'un régime de retraite. Ces événements sont notamment : le décès, le désistement, l'invalidité, la retraite, les changements apportés à la rémunération des participants,

l'intérêt sur les prestations courues, le rendement des investissements, les plus-values et les moins-values s'y rapportant.

« **méthodes actuarielles d'attribution des coûts** » sont des méthodes utilisées pour déterminer le coût lié au versement de prestations de retraite et pour faire porter ce coût sur certaines périodes de temps.

« **coût des prestations pour services courants** » sont des coûts des prestations de retraite à verser au cours d'une année quelconque et habituellement déterminé suivant une formule actuarielle; ce coût est une estimation globale du coût des prestations offertes, pour une année de service, à chacun des participants au régime.

« **régime de retraite à prestations déterminées** »

est un régime dans lequel est précisé soit le montant des prestations que recevront les employés lorsqu'ils seront à la retraite, soit le mode de calcul du montant de ces prestations.

« **régime à cotisations déterminées** » est un régime dans lequel la cotisation est fixée d'avance, généralement en fonction des salaires dont elle constitue un pourcentage, et attribuée individuellement à chaque employé. Les prestations de retraite de chaque employé correspondent à la somme qui peut lui être servie à sa retraite compte tenu des cotisations qui ont été accumulées en sa faveur et du revenu provenant du placement de ces cotisations.

« **gains ou déficits actuariels** » sont des écarts entre les prévisions et les résultats réels constatés pour un régime de retraite.

« **coût du service antérieur** » est le coût estimatif des prestations de retraite qu'il faudra verser à l'égard des années de service précédant l'adoption d'un régime de retraite; le coût de ces prestations est généralement imputé aux opérations, sur un nombre d'années raisonnable.

#### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

L'alinéa 04(2)c) de la CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels, précise en partie que les « coûts indirects peuvent inclure notamment : les avantages sociaux (la contribution de l'entrepreneur seulement) ». Les régimes de retraite sont un type d'avantages sociaux.

##### Attribution

- Les coûts de pension font partie du régime de rémunération standard d'un employé; à ce titre, la partie des coûts de pension à la charge de l'entrepreneur serait attribuable, car elle rend compte des coûts administratifs nécessaires pour qu'un employé effectue les travaux prévus au contrat.
- Les pertes associées au facteur d'équivalence ou aux réévaluations des pensions ne seraient pas attribuables, car elles n'ont aucun rapport avec l'exécution du contrat.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Il convient d'évaluer le temps consacré au contrat par l'employé par rapport au temps consacré par l'employé à travailler pour l'entrepreneur lorsqu'on répartit les coûts de pension.

- Conformément à la CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels, on peut inclure dans le coût du régime de retraite les coûts liés à des régimes de pension à cotisations déterminées ou les coûts liés à des régimes de pension à prestations déterminées.
- Le régime devrait être en mesure de rapprocher ces coûts avec les notes de divulgation conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada (c.-à-d. les NCECF ou les IFRS).
- Dans le cas des régimes de pension à cotisations déterminées, l'employeur n'a qu'à payer une cotisation annuelle établie à l'aide d'une formule prévue par le régime. Le coût du régime de retraite pour une période comptable donnée englobe normalement le coût lié au service courant et au service antérieur.
- La comptabilité des régimes de retraite à prestations déterminées est très complexe, puisque les prestations sont déterminées en fonction de variables futures incertaines; un modèle de financement approprié doit être établi, de sorte que, le moment venu, on ait suffisamment de fonds pour payer les prestations de retraite exigibles. Le coût du régime de retraite, pour une période comptable donnée, comprendra le coût lié au service courant et au service antérieur, plus les intérêts, moins le rendement prévu sur les actifs du régime, plus ou moins les gains ou les déficits actuariels.

## 2.7 Remboursements du régime de retraite

**Description :** Un régime de retraite est une entente (contractuelle ou autre) selon laquelle un programme est établi en vue de verser un revenu de retraite aux employés.

Il arrive que des sommes soient créditées en raison de remboursements faits aux entrepreneurs par les sociétés chargées de gérer leur régime de retraite. Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'un grand nombre d'employés ont été licenciés, qu'ils ont cessé de cotiser à un régime de retraite et que les fonds investis ont produit des intérêts. Le problème soulevé sur le plan comptable par la cessation de la cotisation à un régime de retraite est de savoir si l'on doit accorder un profit à l'entreprise lorsqu'on lui remet les valeurs en question.

Le « **Règlement d'un régime de retraite** » est une opération par laquelle l'employeur met légalement fin à son obligation de verser des prestations, soit en transférant directement des éléments d'actif de la caisse aux participants en contrepartie de leurs droits aux prestations, soit en concluant un contrat de rente par lequel une tierce partie prend l'engagement inconditionnel de verser le total des prestations constituées.

La « **Compression d'un régime de retraite** » est la situation qui se produit lorsque la durée estimative des services futurs devant être rendus par le groupe de salariés existants est réduite de façon sensible ou lorsque les salariés ne peuvent gagner des prestations pendant une partie ou la totalité des exercices futurs.

## Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

### Attribution

- Les montants remboursés au titre du régime de retraite et devant être déduits des frais généraux utilisés pour déterminer les taux établissant les coûts devraient correspondre à la quote-part des crédits attendus revenant à l'entrepreneur.

### Bien-fondé

- Au moment du règlement ou de la compression d'un régime de retraite, l'employeur peut avoir éliminé des obligations prévues par le régime, tout profit réalisé ou perte subie relativement à la transaction, incluant tout montant non autorisé se rapportant aux modifications antérieures du régime.
- Les changements dans les hypothèses et les gains ou les pertes actuarielles devraient être reconnus immédiatement.
- Par contre, si un employeur règle seulement une partie des prestations constituées, une partie de tout gain incluant les montants non amortis devrait être reconnue immédiatement.

### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

## 2.8 Indemnités de départ

**Description :** L'indemnité de départ correspond à un montant d'argent ou à un congé payé accordé aux employés de l'entrepreneur qui quittent leur emploi pour différentes raisons, ou au moment de leur retraite. La rémunération des crédits de congé annuel ou des crédits de congé de maladie ne peut être considérée comme une indemnité de départ. Les remboursements des cotisations versées à un régime de pension ou à un régime d'épargne-retraite sont également exclus de l'indemnité de départ.

## Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

### Attribution

- Si la cause de la cessation d'emploi, ayant entraîné une indemnité de départ pour le l'employé, est liée à un mauvais rendement de l'entrepreneur (non-conformité ou comportement inacceptable), alors les indemnités de départ correspondantes ne seraient vraisemblablement pas considérées comme étant attribuables.

### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- On pourrait calculer les indemnités de départ conformément à :
  - un contrat de travail, une convention collective ou une loi adoptée;
  - une politique d'entreprise établie;
  - le bien-fondé de l'affaire en cause.



- Le montant des indemnités de départ par employé devrait être comparable aux données de référence de l'industrie.
- Il convient d'évaluer le temps consacré au contrat par l'employé par rapport au temps consacré par l'employé à travailler pour l'entrepreneur lorsqu'on détermine un montant à imputer pour les indemnités de départ.
- On pourrait établir des paramètres qui limitent le montant des indemnités de départ imputées à un contrat. Par exemple, la durée du contrat est un facteur par rapport auquel on peut établir un paramètre qui limite le montant des indemnités de départ (c.-à-d. il pourrait exister une corrélation positive entre la durée du contrat et la fréquence de roulement des employés).
- Pour qu'une indemnité de départ attribuable soit jugée raisonnable, il ne faut pas inclure tout montant associé aux éléments suivants :
  - la participation aux bénéfices;
  - les commissions;
  - les brevets ou autres droits.

## 2.9 Formation et perfectionnement du personnel

**Description :** La formation et le perfectionnement ont pour but d'améliorer le rendement d'un employé grâce à l'apprentissage. Par exemple, la formation et le perfectionnement peuvent consister à acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences techniques ou des compétences générales.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

### Attribution

- La formation et le perfectionnement qui font partie du régime de rémunération standard d'un employé peuvent être considérés comme étant attribuables, car ils rendent compte des coûts administratifs nécessaires pour qu'un employé effectue les travaux prévus au contrat.
- Les coûts associés à la formation et au perfectionnement seraient attribuables lorsque les employés de l'entrepreneur sont tenus, à titre d'exigence directe du contrat, d'animer des modules de formation en ligne à l'intention du gouvernement.
- Certaines activités de formation et de perfectionnement du personnel pourraient permettre à l'entrepreneur d'assurer l'exécution du contrat de manière plus rentable, dans de meilleurs délais et en offrant une qualité supérieure. Les coûts connexes pourraient être attribuables au contrat.

### Bien-fondé

- Les activités de formation et de perfectionnement attribuables, qui font partie du régime de rémunération standard d'un employé, peuvent être considérées comme étant bien fondées si l'inclusion ou la survenance des activités correspondent aux données de référence de l'industrie.

### Caractère raisonnable

- Le montant du coût des activités de formation et de perfectionnement attribuables, qui font partie du régime de rémunération standard d'un employé, devrait reposer sur les données de référence de l'industrie.

## 2.10 Frais de déplacement et de subsistance

**Description :** Par frais de déplacement et de subsistance, on entend les frais de transport, d'hébergement et de repas et les faux frais engagés par le personnel de l'entrepreneur dans le cadre d'activités officielles de l'entreprise.

### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

#### Attribution

- En général, il faut traiter les frais de déplacement et de subsistance engagés par un entrepreneur dans le cours normal des activités comme des coûts indirects imputables aux frais généraux (qui sont des facteurs de bénéfice).
- Pour que les frais de déplacement soient admissibles à titre de coûts directs d'un contrat, les conditions suivantes doivent être réunies :
  - ces coûts sont directement attribuables à l'exécution des travaux prévus au contrat;
  - la pratique d'imputation des frais de déplacement au contrat est systématiquement respectée pour l'établissement des coûts des travaux effectués pour le gouvernement et pour d'autres clients;
  - tous les frais de déplacement directement passés en charges sont éliminés des coûts indirects imputés aux contrats du gouvernement.

#### Bien-fondé

- La pratique d'imputation des frais de déplacement au contrat est systématiquement respectée pour l'établissement des coûts des travaux effectués pour le gouvernement et pour d'autres clients.

#### Caractère raisonnable

- Les frais de transport peuvent être basés sur les indemnités de parcours, les coûts réels engagés ou une combinaison de ces deux éléments, à condition que la méthode utilisée produise des dépenses raisonnables.
- Les frais d'hébergement et de repas et les faux frais peuvent être basés sur les indemnités quotidiennes, les dépenses réelles ou une combinaison de ces deux éléments, à condition que la méthode utilisée produise des dépenses raisonnables.
- La Directive sur les voyages du Conseil du Trésor s'applique aux frais de déplacement engagés dans le cadre de contrats avec des personnes qui n'appartiennent pas à la fonction publique, lorsque ces dépenses sont un élément précis du contrat. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la [Directive sur les voyages](#) du Conseil du Trésor et les [Autorisations spéciales de voyager](#). L'agent de

négociation des contrats peut accepter les taux de voyages et logement de l'entrepreneur, s'ils sont inférieurs aux taux du Conseil du Trésor.

- Frais administratifs généraux sur les frais de déplacement et de subsistance :
  - des frais administratifs peuvent être appliqués aux frais directs de déplacement et de subsistance, soit aux pleins taux, lorsqu'il est possible de justifier adéquatement le taux des frais administratifs et généraux, soit à un taux inférieur négocié, lorsqu'une telle justification est impossible (appliquer la clause [C4000C](#) du Guide des CCUA).
  - Un contrat peut prévoir l'imputation des frais directs de déplacement et de subsistance au prix coûtant, sans indemnités pour bénéfice et frais généraux (appliquer la clause [C4001C](#) du Guide des CCUA).
- On pourrait établir des paramètres qui limitent le montant des frais de déplacement (par exemple, on pourrait établir un paramètre pour le montant des frais de déplacement sous forme de pourcentage fixe du coût total du contrat).

### 2.11 Coûts des installations du ministère de la Défense nationale (MDN)

**Description :** Les établissements de services du ministère de la Défense nationale peuvent être en mesure de fournir le transport, les services de mess et le logement au personnel de l'entrepreneur qui exécute des travaux à un de ces établissements, près de ceux-ci, en vertu des contrats de services mobiles de réparation et d'entretien. Le commandant de l'établissement du MDN doit, sur demande, informer l'entrepreneur de la disponibilité de ces installations.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

#### Attribution

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Tous les coûts engagés par l'entrepreneur pour l'utilisation de ces installations, de même que tous les faux frais engagés, doivent être considérés comme raisonnables et être remboursés en vertu du contrat, ainsi que des indemnités pour le profit et(ou) les frais administratifs généraux.

Pour que l'entrepreneur puisse être remboursé, les agents de négociation des contrats doivent utiliser la clause [C4004C](#) dans le contrat.

## 2.12 Indemnité de déplacement

**Description :** Une indemnité de déplacement est un remboursement versé aux employés qui travaillent à l'extérieur de leur bureau pendant une courte période (c.-à-d. six mois) et qui doivent trouver un hébergement temporaire.

### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En ce qui concerne les frais de déménagement, de subsistance, les allocations pour usage d'une voiture particulière et les frais assumés à l'étranger, les agents de négociation des contrats doivent tenir compte de ce qui suit :

#### Attribution

- Les frais d'un seul déménagement à partir de la résidence d'origine (comportant un retour à celle-ci) seront payés à tout employé offrant des services à l'extérieur. Lorsque les frais de déménagement vers le lieu de travail ont été payés par le Canada en vertu d'un contrat antérieur et que la durée des services est prolongée, le changement apporté au contrat ou le contrat ultérieur doit prévoir le remboursement des dépenses engagées seulement pour le retour de l'employé à sa résidence d'origine.
- Les cas où l'employé est tenu de se rendre à l'étranger doivent faire l'objet d'une étude distincte et être traités selon les circonstances.

#### Bien-fondé

- Les frais de déménagement ne doivent pas être payés pour les affectations d'une durée inférieure à six mois. Tout déménagement d'un employé avec des personnes à charge affecté à un travail d'une durée supérieure à six mois doit se faire dans les 90 jours qui suivent son affectation et dans le cas d'un employé sans personne à charge, le déménagement doit se faire dans les 60 jours qui suivent son affectation.
- Le remboursement des frais de subsistance de l'employé avec personnes à charge affecté à un travail d'une durée supérieure à six mois cessera à compter du moment où sa famille aura déménagé (que les frais de déménagement aient été payés ou non) dans un logement permanent à l'endroit où se trouve son travail.
- Le remboursement des frais de subsistance d'un employé sans personne à charge affecté à un travail d'une durée supérieure à six mois cessera à compter du moment où ses biens auront été déménagés (que les frais de déménagement aient été payés ou non) à l'endroit où se trouve son travail ou à la fin des 60 jours qui suivent son affectation à ce poste.

#### Caractère raisonnable

- L'indemnité de déplacement doit être justifiable et conforme aux pratiques établies par l'entrepreneur.
- Une allocation raisonnable pour usage de la voiture particulière de l'employé de l'entrepreneur, conformément aux pratiques établies par l'entrepreneur peut être versée à l'employé si cette voiture sert aux déplacements nécessaires de l'employé dans des endroits où le Canada ne dispose d'aucun moyen de transport

Pour de plus amples renseignements, consultez [l'annexe 2B : Taux d'établissement des coûts contractuels](#), en ce qui a trait aux taux pour service rendu hors de l'usine et pour les équipes mobiles de réparation.

### 3) Coûts des biens et des services

#### 3.1 Mauvaises créances et frais de recouvrement

**Description :** Une mauvaise créance est une dette irrécouvrable de l'entrepreneur. Les frais de recouvrement sont les coûts associés au recouvrement d'une dette de l'entrepreneur.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts associés aux mauvaises créances et aux frais de recouvrement sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

Étant donné que le Canada en tant que débiteur paie toujours ses justes dettes, alors que seuls les clients commerciaux ont de mauvaises créances dans les livres de l'entrepreneur, les pertes attribuables aux mauvaises créances et les frais de recouvrement qui s'y rattachent ne sont donc pas imputables aux contrats du gouvernement.

#### 3.2 Pertes sur stocks et obsolescence

**Description :** Les stocks obsolètes font référence aux stocks de l'entrepreneur qui sont arrivés à la fin du cycle de vie du produit. La vente ou l'utilisation de ces stocks a cessé depuis quelque temps et ne sont pas prévues à l'avenir, ce qui entraîne des pertes pour l'entrepreneur.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

##### Attribution

- Les pertes sur stocks et l'obsolescence peuvent être directement attribuables, si elles sont dues à des exigences de production contractuelles imposées par le ministère client.
  - Exemple : Le ministère client a peut-être demandé à l'entrepreneur de produire un stock important de produits précis, prévoyant avoir besoin de ces produits dans le cadre de certaines crises internationales; cependant, ces crises n'éclatent pas, et l'entrepreneur se retrouve avec des produits obsolètes qui n'ont plus de valeur commerciale. Dans ce cas, les pertes sur stocks et l'obsolescence qui en découleraient seraient probablement attribuables.
- Dans les circonstances où il est impossible de déterminer les pertes sur stocks ou les coûts d'obsolescence directement imputables aux contrats, il se peut qu'ils soient tout de même attribuables, mais seulement si le système d'établissement des coûts de l'entrepreneur est capable d'isoler ces pertes sur stocks à titre de coûts indirects.
- L'entrepreneur doit démontrer que les pertes sur stocks et l'obsolescence étaient inévitables.
- Les pertes sur stocks et l'obsolescence pourraient être attribuables si l'entrepreneur peut fournir des éléments probants qui montrent que les radiations associées aux pertes sur stocks et à l'obsolescence n'étaient pas dues à un entreposage, à une gestion ou à un contrôle de qualité insuffisante.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

Le montant des pertes sur stocks et de l'obsolescence devrait correspondre à la différence entre la valeur de réalisation nette des stocks (c.-à-d. la valeur réalisée à la vente ordinaire des stocks, déduction faite des frais de vente) et le coût des stocks inscrits dans le système comptable.

### 3.3 Reprise et malfaçon

**Description :** Par reprise, on entend les travaux que l'entrepreneur doit effectuer pour corriger un bien ou un service défectueux ou non conforme. La malfaçon est une reprise imputable à la faute de l'entrepreneur.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

#### Attribution

- Les coûts de reprise peuvent être exigés dans le cadre de l'exécution du contrat; cela reconnaît qu'il est probable qu'aucun processus de production ou de service ne soit complètement efficace, et que la tentative d'obtenir un résultat ne nécessitant aucune reprise ne serait pas économique pour le contrat.
- L'entrepreneur devrait avoir mis en place des systèmes de contrôle et de surveillance de la qualité adéquats pour pouvoir reconnaître le niveau et, en cas de reprise majeure, les causes de la reprise.
- Les coûts de malfaçon ne seraient pas attribuables si la faute découle d'une insuffisance dans les compétences, la formation, les systèmes ou les matériaux que l'entrepreneur a mis en place ou achetés.
- Les coûts associés à la malfaçon pourraient être attribuables lorsque l'on s'accorde à dire qu'elle n'aurait pas pu être évitée, en raison de la complexité ou du manque de maturité des biens ou des services prévus au contrat.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- On pourrait faire référence à des contrats de nature similaire pour déterminer le niveau de reprise et de malfaçon qui pourrait convenir au contrat en question.
- Il faudrait examiner si les coûts associés à la reprise et à la malfaçon sont déjà reflétés dans les calculs du taux de bénéfice du contrat, à titre de risque technique.

- L'entrepreneur devrait avoir mis en place des plans de réduction des coûts de reprise grâce à une courbe d'apprentissage et à des gains de productivité.
- On pourrait établir des paramètres qui limitent le montant des coûts de reprise et de malfaçon.
  - Exemple : On pourrait établir le montant du paramètre sous forme de pourcentage des coûts de rémunération totaux du contrat.

Si une garantie couvre la malfaçon, voir la section Fonds de prévoyance et coûts de garantie.

### 3.4 Dépenses liées au matériel excédentaire

**Description** : Le matériel excédentaire s'entend du matériel en surplus ou inutilisé après l'exécution du contrat ou qui n'est plus requis pour exécuter le contrat.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

#### Attribution

- Les surplus attribuables à des achats excessifs (c.-à-d. achat de matériel en quantité supérieure à ce qu'exige le contrat ou les pratiques commerciales courantes) effectués par l'entrepreneur ne seront pas considérés comme admissibles dans le cadre du contrat.
- Les coûts du matériel excédentaire, incluant tout crédit reçu pour l'aliénation ou le transfert du matériel excédentaire, sont admissibles dans le cadre d'un contrat de production si le matériel devient excédentaire pour les raisons suivantes :
  - l'accumulation normale de stock (c.-à-d. quantité appropriée de matériel requis dans le cadre du contrat ou selon les pratiques commerciales courantes) pendant ou après l'exécution d'un contrat;
  - des modifications de conception ou d'autres modifications importantes, sauf en cas de résiliation du contrat;
  - des modifications de conception ou d'autres modifications mineures dans la portée des travaux, à condition que le contrat n'exclue pas ces éléments de façon expresse.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Les frais de manutention du matériel excédentaires sont admissibles lorsque les coûts du matériel excédentaire sont admissibles en vertu du contrat.
- Les frais généraux et administratifs ou les frais de manutention associés au matériel excédentaire sont admissibles dans les cas suivants :
  - lorsque le matériel excédentaire est déjà en cours de production ou correspond à des biens finis résultant de modifications de conception et de modifications mineures de la portée des travaux.



### Autres considérations

- Les coûts excédentaires admissibles et appropriés peuvent être examinés séparément pour déterminer et évaluer les primes d'encouragement, les cibles pour les contrats à mesures incitatives et les prix plafond pour les contrats à frais remboursables.
  - Pour les contrats à frais remboursables avec tarif forfaitaire ou avec mesure incitative ou les contrats imposant un prix plafond, les coûts admissibles du matériel excédentaire seront considérés comme des coûts directs supplémentaires, sans égard pour le tarif forfaitaire, la mesure incitative ou le prix plafond. Il peut être nécessaire de renégocier les principales modalités du contrat.
  - Lorsqu'il s'agit de contrats avec mesure incitative nécessitant la négociation des coûts cibles, le coût du matériel excédentaire devrait être compris dans les révisions du coût cible, uniquement si, pour d'autres raisons, il est essentiel de refaire le calcul ou pour la protection de l'entrepreneur ou celle du Canada. De même, lorsque le contrat le stipule, ces coûts peuvent être payés en tant que supplément au coût cible ou à tout autre arrangement, p. ex. contrat à tarif forfaitaire, avec un profit jugé approprié.
  
- Le bénéfice est autorisé pour les frais admissibles liés au matériel excédentaire, sous réserve des exceptions ci-dessous :
  - dans le cas du matériel excédentaire résultant du cumul normal de stocks pendant et après l'exécution d'un contrat, le bénéfice ne sera autorisé que si les stocks acquis pour ce contrat ont été financés par l'entrepreneur;
  - dans le cas du matériel excédentaire résultant de modifications de conception ou d'autres modifications importantes, le bénéfice ne sera autorisé que si les stocks ont été soit achetés par l'entrepreneur, soit fabriqués par lui et devenus excédentaires en raison de modifications, s'il ne les a pas achetés.
  - Consultez la [section 5.2 Principes relatifs au bénéfice](#), pour obtenir de plus amples renseignements sur les bénéfices.

## 4) Coûts corporatifs et divers

### 4.1 Allocations pour les intérêts sur la dette et le capital

**Description :** Il s'agit d'allocations pour les intérêts sur le capital investi, les obligations, les débentures, les emprunts bancaires ou les autres prêts avec escomptes à l'émission d'obligations.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts associés aux allocations pour les intérêts sur le capital investi, les obligations, les débentures, les emprunts bancaires ou autres prêts avec escomptes à l'émission d'obligations et les frais de crédit sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

- C'est parce qu'il est impossible de déterminer relativement à un entrepreneur la partie de ses capitaux qui devrait être financée par des actions et celle qui devrait l'être par des emprunts. Or, si les dividendes (c.-à-d. découlant de capitaux propres) sont considérés comme un mode de distribution des bénéfices et qu'ils ne peuvent donc pas faire partie des coûts, il serait insensé que les intérêts sur les capitaux empruntés soient considérés comme des coûts.

#### Attribution

- Les intérêts ne sont pas attribuables, car le loyer de l'argent (ou intérêt) est déjà indemnisé par les calculs du taux de bénéfice du rendement du capital investi.
- En outre, puisque les intérêts sur les capitaux investis dans une entreprise ne sont pas considérés comme des coûts d'exploitation, les intérêts reçus par un entrepreneur pour les fonds investis ailleurs que dans sa propre entreprise ne peuvent pas, par conséquent, être considérés comme un crédit imputable à ses coûts d'exploitation.

#### Bien-fondé

- La méthode selon laquelle un entrepreneur finance ses activités n'est généralement pas bien fondée, car elle pourrait déboucher sur un traitement injuste des entrepreneurs. Par exemple, si les intérêts étaient considérés comme étant des coûts admissibles, l'entrepreneur dont l'entreprise est financée par des obligations, des débentures ou des emprunts à long terme se retrouverait dans une position privilégiée par rapport à celui dont les capitaux ont été réunis par l'émission d'actions. Ainsi, le gouvernement du Canada estime que le loyer de l'argent (ou intérêt) lié à l'utilisation des capitaux, peu importe le mode de financement de ceux-ci, est un élément qui entre dans le calcul des bénéfices.

#### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

## 4.2 Questions ou événements extraordinaires ou inhabituels

**Description :** Ces événements sont des activités peu fréquentes, non représentatives des activités commerciales ordinaires, qui ne dépendent pas principalement des décisions prises par la direction. Par exemple, un grave tremblement de terre dans une région qui ne connaît pas une activité sismique intense peut être considéré comme un événement extraordinaire ou inhabituel, alors qu'un incendie causé par la négligence de l'entrepreneur ne le serait pas.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

### Attribution

- Les coûts liés aux questions ou aux événements extraordinaires ou inhabituels, associés à des biens qui présentent un lien de causalité avec l'exécution du contrat ou sont requis ou avantageux pour une telle exécution peuvent être attribuables.

**Exemple :** Une inondation se produit dans les bureaux de l'entrepreneur et détruit les matériaux à utiliser pour produire le bien. Le coût de remplacement des matériaux pourrait être attribuable.

- Les questions ou les événements extraordinaires ou inhabituels que l'on peut prévoir ne seraient vraisemblablement pas attribuables, car on s'attendrait à ce que l'entrepreneur prenne des mesures de prévention (p. ex., souscrire une assurance).
- Le coût, associé aux questions ou aux événements extraordinaires ou inhabituels, qui est couvert par une assurance ne serait vraisemblablement pas attribuable.

### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- Les coûts associés aux questions ou aux événements extraordinaires ou inhabituels ne sont pas récupérés lorsqu'ils l'ont été au moyen du produit de l'assurance.
- Si le recouvrement des coûts n'est pas couvert par une assurance, l'entrepreneur doit présenter une évaluation indépendante des biens et des coûts.

## 4.3 Frais financiers

**Description :** Les frais financiers comprennent les éléments suivants :

- **Frais de financement :** Ils comprennent les coûts associés au fonds de roulement et au capital immobilisé de l'entrepreneur.
- **Frais d'émission de titres :** Ils comprennent les commissions payées aux maisons de courtage de valeurs, aux cabinets juridiques, aux auditeurs et aux organismes de réglementation pour l'émission de titres de créance ou de participation de l'entrepreneur.

- **Frais de restructuration financière** : Il s'agit des coûts associés au changement de la structure du capital, soit la répartition entre les capitaux d'emprunt et les capitaux propres, de l'entrepreneur.

#### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les frais de financement sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

##### Attribution

- Les frais de financement, les frais d'émission de titres et les frais de restructuration financière ne seraient pas attribuables, puisqu'ils sont déjà indemnisés dans les calculs du taux de bénéfice du rendement du capital investi.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### 4.4 Amendes et pénalités

**Description** : Les pénalités peuvent être imposées par autorités fédérales, provinciales, municipales ou autres. Elles peuvent être délivrées à un entrepreneur sous la forme d'une amende.

#### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les amendes et les pénalités sont considérées comme étant des coûts non admissibles au contrat.

##### Attribution

- Les amendes et les pénalités imposées par les autorités fédérales, provinciales ou municipales ne sont pas des coûts imputables aux contrats du gouvernement, puisque cela équivaldrait au soutien financier, par le gouvernement, des infractions qui sont à l'origine de ces amendes et pénalités.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### 4.5 Honoraires professionnels

**Description :** Il s'agit d'honoraires versés pour obtenir des conseils professionnels visant à apporter une aide à l'entrepreneur. Ces conseils professionnels peuvent être techniques, administratifs ou comptables.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CUA, les honoraires, extraordinaires ou anormaux, versés à des experts pour obtenir des conseils techniques, administratifs ou comptables, à moins qu'ils ne soient autorisés par l'autorité contractante, sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

##### Attribution

- Ces coûts ne sont généralement pas attribuables, à moins qu'ils présentent un lien de causalité avec le contrat (c.-à-d. des honoraires de consultation professionnelle en ingénierie engagés dans l'intérêt du contrat et pour répondre à une exigence explicitement prévue au contrat) et que l'agent de négociation des contrats les approuve.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### 4.6 Écart d'acquisition

**Description :** L'écart d'acquisition représente l'écart positif entre la valeur d'acquisition d'une entreprise par l'entrepreneur et la juste valeur de l'actif de l'entreprise acquise, déduction faite du passif pris en charge. Ce montant est basé sur la croissance et les résultats anticipés de l'entreprise nouvellement acquise.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

##### Attribution

- Les regroupements d'entreprises, comme l'acquisition d'une entreprise ou de ses activités, peuvent entraîner la création d'un écart d'acquisition. Le regroupement d'entreprises ne présenterait pas de lien de causalité avec l'exécution du contrat et ne serait ni requis ni avantageux pour une telle exécution; par conséquent, il ne serait probablement pas attribuable.
- Tout coût associé à l'écart d'acquisition, notamment l'amortissement, la passation en charges, la radiation ou la dépréciation de l'actif incorporel appelé écart d'acquisition (quelle que soit sa présentation) n'est pas admissible.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

### 4.7 Assurance

**Description :** L'assurance accordée à l'entrepreneur et à ses employés une protection contre des pertes potentielles ou incertaines.

#### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les primes relatives aux assurances-vie des cadres ou des administrateurs, lorsque l'entrepreneur est le bénéficiaire de ces contrats d'assurance, sont considérées comme étant des coûts non admissibles au contrat.

#### Attribution

- L'entrepreneur n'est pas tenu d'utiliser le produit de ces assurances-vie pour réduire ses coûts. Les primes versées pour ces assurances ne sont pas imputables aux contrats du gouvernement puisque le Canada n'en retire aucun avantage.
- Les assurances (p. ex., l'assurance-maladie) qui font partie du régime de rémunération standard d'un employé peuvent être considérées comme étant attribuables, car elles rendent compte des coûts administratifs nécessaires pour qu'un employé effectue les travaux prévus au contrat.
- D'autres types d'assurance peuvent être attribuables, si elles présentent un lien de causalité avec l'exécution du contrat ou sont nécessaires à cette fin.
  - Exemple : Une assurance qui couvre les bâtiments, le matériel, les véhicules et les autres biens utilisés dans le cadre du contrat en question pourrait être attribuable.

#### Bien-fondé

- Les types d'assurance attribuables peuvent être considérés comme étant bien fondés si l'inclusion ou la survenance de l'assurance correspondent aux données de référence de l'industrie et de la région géographique.
- Les types d'assurance utilisés par l'entrepreneur pour se couvrir contre son propre rendement dans l'exécution du contrat en question ne seraient pas considérés comme étant bien fondés.
  - Exemple : Cela peut comprendre une assurance contre les malfaçons, les pièces défectueuses, la rupture de contrat ou le manque à gagner associé à un mauvais rendement.

#### Caractère raisonnable

- Le montant du coût des primes d'assurance attribuables et bien fondées devrait être comparable aux normes de l'industrie ou de la région géographique.

- Le produit d'assurances liées à des primes d'assurance admissibles devrait être imputé, directement ou indirectement, au(x) contrat(s) sous forme de crédit des coûts correspondants (c.-à-c. les coûts que la police d'assurance a couverts).

#### *4.8 Frais de services juridiques, comptables et honoraires des experts-conseils liés à une réorganisation financière, à l'émission de garanties et de capital-actions, à l'obtention de brevets et de permis ainsi qu'aux actions en réclamation intentées contre l'État*

**Description :** Ces frais comprennent les frais de services juridiques, comptables et honoraires des experts-conseils liés à une réorganisation financière, à l'émission de garanties et de capital-actions, à l'obtention de brevets et de permis ainsi qu'aux actions en réclamations intentées contre le Canada.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les frais de services juridiques, comptables et honoraires des experts-conseils liés à une réorganisation financière, à l'émission de garanties et de capital-actions, à l'obtention de brevets et de permis ainsi qu'aux actions en réclamations intentées contre le Canada sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

Il est indispensable d'établir ici une distinction entre les dépenses occasionnelles engagées afin de réunir des fonds, dont il est question ci-dessus, et qui ne sont pas admissibles, et les dépenses normales périodiquement effectuées sur une base quotidienne pour la gestion et l'inscription des opérations financières, lesquelles sont jugées des coûts admissibles. Ces dernières incluent entre autres les dépenses liées à l'enregistrement et au transfert des actions lorsqu'elles font partie des fonctions du secrétaire de l'entreprise, le coût des assemblées des actionnaires, des demandes de procuration habituelles, des rapports destinés aux actionnaires, de la présentation des rapports voulus aux organismes gouvernementaux, des jetons de présence et des frais accessoires des administrateurs et des réunions du conseil.

##### Attribution

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### *4.9 Pertes sur investissement*

**Description :** Les pertes sur investissement sont des pertes subies par l'entrepreneur en raison de ses investissements dans des titres de participation ou de créance.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les pertes sur investissement sont considérées comme étant des coûts non admissibles au contrat.

Attribution

- Les pertes sur investissement ne présenteraient pas de lien de causalité avec l'exécution du contrat et ne seraient ni requises ni avantageuses pour une telle exécution; par conséquent, elles ne seraient vraisemblablement pas attribuables. La gestion des décisions d'investissement incombe à l'entrepreneur, et les pertes seraient probablement indépendantes des exigences du contrat.

Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

*4.10 Pertes subies sur d'autres contrats*

**Description :** Les pertes subies sur d'autres contrats se produisent lorsque les produits respectifs de ces contrats sont inférieurs à leurs coûts respectifs.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les pertes subies sur d'autres contrats sont considérées comme étant des coûts non admissibles au contrat.

Attribution

- Les pertes sur d'autres contrats ne présenteraient pas de lien de causalité avec l'exécution des contrats en question et ne seraient ni requises ni avantageuses pour une telle exécution; par conséquent, elles ne seraient vraisemblablement pas attribuables.
- Le même principe s'applique également lorsque l'entrepreneur impute des taux privilégiés de frais généraux à certains contrats. Dans de tels cas, toute partie des frais généraux qui est supérieure à celle des frais généraux privilégiés ne doit pas être imputée aux contrats du gouvernement.

Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.



#### 4.11 Brevets et permis

**Description** : Les brevets visent les technologies nouvellement créées ainsi que les améliorations apportées à des produits ou à des procédés. Les brevets accordent un droit exclusif limité dans le temps et protégé juridiquement pour créer, utiliser et vendre une invention. Les permis définissent les modalités en vertu desquelles une partie (p. ex., l'entrepreneur) autorise une autre partie (p. ex., le Canada) à utiliser un bien incorporel (p. ex., la propriété intellectuelle).

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

##### Attribution

- Les coûts liés à un brevet ou à un permis (p. ex., les frais juridiques, les honoraires d'experts-conseils) qui appartiendra par la suite au Canada peuvent être attribuables si le brevet ou le permis peut apporter une valeur pour le Canada à l'avenir.
- Les coûts et les honoraires professionnels associés aux brevets et aux permis que l'entrepreneur conservera ou qui lui appartaient avant le début du contrat ne seraient pas attribuables.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### 4.12 Actions en réclamation contre l'État

**Description** : Les exemples de coûts associés aux actions en réclamation contre l'État comprendraient les frais juridiques.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les coûts associés aux actions en réclamation contre l'État sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

##### Attribution

- Les coûts associés aux actions en réclamation contre l'État n'auraient vraisemblablement aucun lien de causalité avec l'exécution du contrat et ne seraient probablement ni requis ni avantageux pour une telle exécution; par conséquent, ils ne seraient vraisemblablement pas attribuables.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### 4.13 Fonds de prévoyance et coûts de garantie

**Description :** Un passif éventuel est une dette pouvant se matérialiser à condition qu'une éventualité donnée survienne.

Les coûts de garantie comprennent les coûts découlant du respect d'une obligation contractuelle quelconque par l'entrepreneur afin de fournir des services tels que l'installation, la formation, la rectification de défauts dans les produits, le remplacement de pièces défectueuses et les remboursements en cas de performance inadéquate.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les fonds de prévoyance sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

##### Attribution

- La création d'une réserve ou l'augmentation des fonds qui s'y trouvent en vue de parer à un passif éventuel sont considérées comme la mise de côté de certains gains afin d'être en mesure de régler des dettes éventuelles entraînées par la réalisation de futurs bénéfices, et non comme des coûts d'exploitation de l'entreprise; par conséquent, ces réserves ne sont pas des coûts imputables aux contrats du gouvernement.
- Il y a une seule exception à cette règle, et elle concerne les coûts des garanties d'exécution. L'entrepreneur peut choisir d'inclure à titre de coût une somme raisonnable, mise de côté en tant que réserve pour amortir les dépenses engagées relativement aux garanties données dans un contrat, si le Canada le demande officiellement.
- En ce qui concerne les garanties, il faut s'assurer que les coûts ne sont pas déjà indemnisés par la prime de risque technique utilisée dans les calculs du bénéfice.

##### Bien-fondé

- On pourrait faire référence à des contrats de nature similaire pour déterminer le type de coûts de garantie qui pourrait convenir au contrat en question.

##### Caractère raisonnable

- Lorsqu'il s'agit de fixer une somme raisonnable, il faut tenir compte des facteurs suivants :
  - les sommes prévues pour les frais de garantie doivent être indiquées séparément pour chaque produit ou famille de produits;
  - les sommes prévues doivent être fixées, lorsque cela est possible, suivant le rendement passé du produit sur le plan des garanties, en se servant d'une moyenne calculée sur trois à cinq ans;
  - le coût de toute garantie imputé à un contrat donné doit être établi suivant la différence entre la période de garantie consentie et celle qui est normalement offerte par l'entrepreneur pour le produit en question;

- les coûts imputés doivent être exempts de toute garantie consentie par l'entrepreneur à d'autres clients;

#### 4.14 Remboursements

**Description :** Somme d'argent remboursée sur les coûts encourus

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

##### Attribution

- Les remboursements associés à un coût contractuel seraient attribuables.
- Il faut pouvoir retracer les remboursements aux coûts contractuels correspondants.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Il faut imputer le remboursement sous forme de crédit au coût contractuel auquel il est associé.

#### 4.15 Recherche et développement

**Description :** Il existe deux types principaux de coûts de recherche et développement engagés avec la perspective de générer de futures ventes ou de réduire de futurs coûts.

**1. Activités générales de recherche et développement :** Elles constituent une étude originale et planifiée, entreprise en vue d'acquérir une meilleure compréhension et des connaissances scientifiques et techniques nouvelles. Une telle étude peut viser un objectif ou une application pratique bien précise.

**2. Élaboration ou amélioration d'un produit :** Il s'agit d'un programme de travail systématique, qui dépasse la recherche de base et appliquée et vise à mettre au point un produit, un système, un composant ou un matériel nouveau ou amélioré, essentiellement sous forme commercialisable, mais excluant toute fabrication au-delà de la mise au point du prototype de produit nouveau ou amélioré.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

Conditions générales 1031-2 des Principes des coûts contractuels, section 04 (02) (h), Coûts indirects

*Les dépenses générales de recherche et de développement que le Canada considère comme étant applicables peuvent être incluses dans les coûts indirects (frais administratifs généraux).*

Conditions générales 1031-2 des Principes des coûts contractuels, section 7(m), Coûts non admissibles

*Les frais d'élaboration ou d'amélioration de produits non reliés au produit étant acquis en vertu du contrat sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.*

#### Phase de recherche générale

- La phase de recherche est entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances et un nouveau savoir. La recherche menée par l'entreprise touche à l'inconnu; par conséquent, à ce stade précoce, l'avantage économique futur est inexistant.
- Les frais sont traités comme une dépense engagée; de ce fait, il faut les évaluer en fonction des critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable.

#### Phases de développement du produit

- La phase de développement désigne l'application des résultats de la recherche ou des connaissances qui en ont été tirées à un plan de production de matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes ou services nouveaux ou nettement améliorés, avant le commencement de leur production commerciale ou de leur utilisation.
- Il faut évaluer si les coûts répondent aux critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable ainsi qu'aux critères des immobilisations incorporelles, de sorte que l'entrepreneur puisse montrer l'existence d'un marché ou d'une valeur pour l'extrant de la phase de développement. Voir l'[Annexe 5.3.6 \(Document de travail – Coûts de recherche et de développement\)](#).

#### Attribution

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Les coûts de développement comptabilisés comme immobilisations incorporelles sont recouverts directement au moyen des coûts des produits pertinents, conformément aux normes comptables acceptables pour le Canada, à savoir les principes comptables généralement reconnus au Canada (c.-à-d. NCECF ou IFRS) au moment de leur vente, sous réserve des conditions suivantes :
  - le total des coûts de développement applicable peut être identifié séparément;
  - les coûts n'ont pas déjà été imputés à un contrat du gouvernement, directement ou indirectement.
- On répartit adéquatement les coûts sur des ventes de produit particulières entre tous les clients.

#### 4.16 Frais de vente et de commercialisation

**Description :** Les frais de vente et de commercialisation sont principalement engagés par l'entrepreneur pour générer de futures ventes de ses biens ou services. Les exemples d'activités de vente et de commercialisation comprennent la vente, les relations publiques, la publicité et les divertissements.

**Les « frais relatifs aux soumissions et aux propositions (c.-à-d. les coûts liés à l'élaboration des soumissions et des propositions) »** sont les dépenses engagées pour la préparation, la présentation et la justification des soumissions et des propositions (qu'elles aient ou non fait l'objet d'une demande) relativement à des contrats éventuels, et englobent notamment :

- a. les travaux administratifs directement reliés à la préparation matérielle des documents techniques de la proposition et les travaux d'ordre technique ou autres requis pour la préparation et la publication des données sur les coûts et des autres données administratives nécessaires pour appuyer les soumissions et les propositions de l'entrepreneur;
- b. les travaux d'ordre technique exécutés spécialement pour appuyer la soumission ou la proposition d'un entrepreneur, y compris la réalisation d'études nécessaires à l'élaboration du système et du concept ainsi que l'établissement de données techniques et de données de production;
- c. les services et les fournitures achetés spécialement pour appuyer une soumission ou une proposition.

#### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les frais de publicité, sauf les frais raisonnables de publicité de nature industrielle ou institutionnelle versés pour les annonces placées dans des publications spécialisées, techniques ou professionnelles en vue de fournir de l'information à l'industrie ou à l'institution (7n), et les frais de divertissement (7o) ne sont pas considérés comme étant des coûts admissibles au contrat.

Voir l'[Annexe 5.3.1 \(Document de travail - Ventes et marketing\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements et des considérations liées aux situations dans lesquelles les frais de vente et de commercialisation pourraient être admissibles.

#### Attribution et bien-fondé

- Les frais de divertissement ne sont ni attribuables au Canada ni bien fondés. Ils comprennent l'amusement, le divertissement, les activités sociales et les faux frais. Dans certaines circonstances, s'il est possible de démontrer qu'il y a eu des dépenses associées aux réunions et aux conférences nécessaires à la diffusion de données techniques ou à la discussion de problèmes de production et d'autres questions semblables, ces dépenses sont admissibles. Ces dépenses comprennent les repas, le transport, la location de salles de réunion et les autres frais accessoires, à condition qu'ils soient raisonnables.
- Les frais de publicité appuyant la publication de revues spécialisées, techniques ou professionnelles en vue de la diffusion de renseignements à l'intention de l'industrie peuvent être

considérés comme étant admissibles, si les employés de l'entrepreneur utilisent les revues pour renforcer des connaissances et des compétences qui entraînent des avantages accrus sur le plan du savoir, de l'efficacité et de la productivité pour le contrat du gouvernement, à condition que la publicité :

- ne soit pas de l'étalage publicitaire, et soit une publicité institutionnelle ou auxiliaire seulement;
- ne vente pas les mérites d'un produit ou d'un service donné de l'entrepreneur;
- ne soit pas une publication financière principalement destinée aux investisseurs et non à l'industrie ou au commerce.
- Les frais de publicité associés au recrutement et aux offres d'emploi peuvent être considérés comme étant des coûts admissibles, à condition d'être raisonnables.
- En vertu de l'alinéa 04(2)g) de la CCUA 1031-2, les frais de vente et de commercialisation, qui devraient inclure les dépenses liées à la soumission et à la proposition, font partie des éléments qui sont généralement considérés comme des coûts indirects. Dans certains cas, les dépenses liées aux soumissions et aux propositions sont directement imputées au contrat qui en résulte, en vertu d'une pratique commerciale conforme de l'entrepreneur.
- Les frais relatifs aux soumissions et aux propositions peuvent être considérés comme imputables à un contrat à titre de coûts directs si la proposition contribue au respect des exigences propres au contrat et qu'elle est nécessaire dans le cadre de négociations contractuelles ultérieures (p. ex. pour prolonger la durée du contrat existant), pourvu que les frais relatifs aux soumissions et aux propositions soient clairement décrits dans la proposition et les documents du contrat comme étant inclus dans le prix du contrat.

#### Caractère raisonnable

- Les frais de vente et de commercialisation doivent être répartis équitablement entre le Canada et l'entrepreneur. Il convient également de s'assurer que les avantages sont égaux ou supérieurs aux coûts. Les autres considérations liées à l'imputation des coûts sont les suivantes :
- les frais de vente et de commercialisation devraient être clairement définis par l'entrepreneur comme étant distincts des autres coûts indirects, au point, lorsque cela se justifie, de créer un groupe de coûts séparé pour ces frais;
- lorsqu'un entrepreneur fabrique plus d'un produit ou offre plus d'un service, les frais de vente et de commercialisation que l'on peut expressément relier à chaque produit ou service doivent leur être directement imputés, et il faut répartir équitablement au prorata les autres frais généraux entre tous les autres produits et les services;

- il faut inclure la quote-part des frais de vente et de commercialisation imputés, conformément à la façon indiquée au point précédent, aux produits ou services ou familles de produits ou de services acquis en vertu du contrat dans les frais administratifs généraux du contrat.

#### 4.17 Taxes

**Description :** Au Canada, des taxes peuvent être imposées à l'échelle fédérale, provinciale ou territoriale, et municipale. Les exemples de taxes comprennent l'impôt sur le revenu, les taxes à la consommation, les taxes foncières et les taxes d'import-export.

**Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable**

En vertu des conditions générales 1031-2 du Guide des CCUA, les impôts sur le revenu, fédéral et provincial, les taxes ou surtaxes sur les bénéfices excédentaires, ou les dépenses spéciales associées à ces impôts sont considérés comme étant des coûts non admissibles au contrat.

##### Attribution

- Il faut suivre les principes de comptabilité fiscale pour déterminer les types de taxes applicables.
- Les taxes imposées aux intrants qui présentent un lien de causalité avec l'exécution du contrat ou sont requises ou avantageuses pour une telle exécution ne peuvent pas être évitées.
- **Exemple :** Les types d'intrants comprennent les matières premières, les employés et les biens (p. ex., l'usine). Les taxes respectives sur ces intrants sont la taxe de vente, la cotisation sociale et la taxe foncière.

##### Bien-fondé

- Les taxes imposées au revenu (p. ex. l'impôt sur le revenu) et les autres taxes liées au financement, au refinancement ou à la réorganisation ne seraient pas un coût bien-fondé.
- **Avis :** Les remboursements de taxes sont actuellement révisés et des changements potentiels sont à prévoir au niveau des crédits applicables sur les coûts contractuels appropriés. Actuellement, le guide des approvisionnements précise que les remboursements de taxes fédéraux ou provinciaux, ne sont pas tenus d'être appliqués pour réduire les dépenses qui sont reliées. Il est suggéré que les remboursements/crédits reliés aux coûts applicables, par exemple, comme coûts d'impôt attribuables et définis ci-dessus, devraient être appliqués à titre de crédit aux coûts contractuels qui sont bien-fondés. Ceci demeure un changement proposé pour commentaires et rétroaction. Veuillez-vous référer à la section [4.14 Remboursements](#) de ce Guide.

##### Caractère raisonnable

- Le montant des taxes attribuables et bien fondées payées par l'entrepreneur serait considéré comme étant raisonnable (selon les lois sur les diverses taxes)

#### 4.18 Coentreprise

**Description :** Une « coentreprise » est une association d'au moins deux parties qui regroupent leurs fonds, leurs biens, leurs connaissances, leur expertise ou d'autres ressources dans une entreprise commerciale conjointe, parfois appelée consortium, pour déposer ensemble une offre pour un besoin.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

##### Attribution

- Les coûts d'exploitation d'une coentreprise devraient être traités comme les coûts d'exploitation de n'importe quel entrepreneur. Par conséquent, ces coûts sont admissibles dans la mesure où ils sont considérés comme raisonnables et peuvent être imputés au contrat en vertu de la [CCUA 1031-2](#) et des orientations de la Norme d'établissement des coûts.
- Lorsque des matériaux, des fournitures ou des services doivent être transférés à la coentreprise en vertu d'un contrat de sous-traitance attribué à un représentant de la coentreprise, l'agent de négociation des contrats devrait négocier des coûts acceptables de sous-traitance avec le représentant conformément à la disposition sur les *achats non concurrentiels de produits fabriqués et de services de réparation et de révision effectués auprès d'agences et de détaillants* à [l'annexe 10.3 du Guide des approvisionnements](#).
- Lorsqu'il est prévu d'attribuer à une coentreprise un contrat non concurrentiel, les coûts spéciaux pouvant être attribués uniquement à l'accord de formation de la coentreprise, comme les honoraires des services juridiques, comptables et de consultation relatifs à la constitution de la coentreprise, ne sont généralement pas des coûts admissibles.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

##### Caractère raisonnable

- Le caractère raisonnable des coûts liés aux coentreprises devrait être évalué parallèlement à d'autres coûts de contrats standards.
- Une soumission de prix basée sur les taux moyens d'une coentreprise n'est pas considérée comme raisonnable. Pour être considéré comme raisonnable, le prix total du contrat doit être fondé sur la somme des prix des travaux de chacun des membres de la coentreprise qui sont établis séparément au moyen des procédures d'établissement des coûts pertinentes.

#### 4.19 Prix de transfert

**Description :** Le prix de transfert désigne les prix fixés pour des biens ou des services qui sont échangés entre des parties apparentées (parties affiliées ou entités sous contrôle commun, sous contrôle conjoint ou ayant une influence importante). Le « prix de transfert » est le prix auquel le fournisseur vend ses produits ou services à un acheteur apparenté.



**Les « prix de transfert intra-compagnie »** désignent les transferts effectués entre les divisions d'une même entité légale ou corporative.

**Les « prix de transfert inter-compagnie »** désignent les transferts effectués entre une compagnie et sa filiale ou sa société affiliée qui jouit d'un statut légal distinct et qui est, par ailleurs, sous contrôle commun.

### Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

#### Attribution

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Les prix de transfert intra-compagnie peuvent être imputés au prix coûtant en vertu du contrat, conformément à la [CCUA 1031-2](#), Principes des coûts contractuels, sans aucune indemnité pour le profit ou sans allocation pour des frais généraux et administratifs de la société. Ces indemnités doivent s'appliquer au coût du produit fini vendu au Canada.
- Les prix de transfert inter-compagnie imputés en vertu du contrat ne doivent pas, dans la mesure du possible, dépasser la juste valeur marchande (c.-à-d. le prix du marché).
  - La juste valeur marchande désigne le prix convenu dans un marché libre et sans restriction entre deux parties indépendantes, informées et consentantes qui ne sont pas obligées de conclure un marché.
  - Si le bien ou le service en question a un prix de revient permettant d'en vendre des quantités importantes au cours de transactions de pleine concurrence, ce prix constituera une juste valeur marchande. On peut citer les exemples suivants : prix réglementé, prix affiché, prix de catalogue et autres prix réellement disponibles et accordés dans le cadre de transactions de pleine concurrence conclues dans le passé pour l'ampleur, la qualité, l'opportunité et l'endroit de la transaction, et compte tenu de toutes les remises.
  - Un prix de transfert inter-compagnie représentant une juste valeur marchande sera utilisé dans le cas de cet article comme « prix de revient effectif » pour le calcul de la marge bénéficiaire, du bénéfice et du prix du contrat.
  - Consultez la [section 2.0](#) du Guide pour obtenir de plus amples renseignements sur l'établissement des prix en fonction du marché.
- Dans les cas où il est impossible de déterminer la juste valeur marchande approximative, les prix de transfert inter-compagnie doivent être ceux qui peuvent être considérés comme raisonnables, dans les circonstances où les parties prenant part à la transaction ne seraient pas apparentées.
  - Si rien ne vient justifier une juste valeur marchande, les prix de transfert de l'entreprise sont établis au prix coûtant calculé conformément à la [CCUA 1031-2](#), Principes des coûts contractuels, sans indemnité pour le bénéfice et sans allocation pour les frais généraux et administratifs de l'entreprise.
  - Pour les prix de transfert où le prix est justifié :

- si le fournisseur peut prouver que le transfert s'effectue au prix coûtant, alors le bénéfice normal réalisé d'après les taux établis à la [section 5.2, Principes relatifs au bénéfice](#), doit s'appliquer au coût final du produit.
  - Si le fournisseur peut justifier de façon satisfaisante un prix de transfert excédant le prix coûtant, l'élément de bénéfice sur un tel prix de transfert doit se limiter à un bénéfice raisonnable, comme indiqué à la [section 5.2, Principes relatifs au bénéfice](#).
- Reportez-vous à [l'annexe 5.3.4, Document de travail – Prix de transfert](#), pour en savoir plus sur les considérations générales, la documentation et l'évaluation du caractère raisonnable des prix de transfert.
- Si nécessaire, le contrôle collectif doit être déterminé en consultant les plus récents numéros d'études commerciales appropriées (c.-à-d. le « Financial Post Survey of Industrials », le « Moody's Industrials », etc.), selon une confirmation fournie par la compagnie au moyen d'une attestation concernant le contrôle (utiliser la clause [A9112C](#) du Guide des CCUA à cette fin).
  - On présume qu'il y a contrôle dans le cas où la société affiliée détient au moins 50 p. 100 des droits de vote.
  - Cette clause est nécessaire pour s'assurer qu'un entrepreneur n'est pas soumis au contrôle d'une autre division, société mère ou société affiliée fournissant les matériaux ou les services, ou les deux, liés à l'exécution des travaux prévus dans le contrat. Elle confère aussi au Canada le droit de résilier le contrat ou de rajuster le prix pour prendre en compte la marge de bénéfice payable, selon les pratiques en matière de prix de transfert en cas de violation de cette garantie.

#### 4.20 Dépenses du siège social

**Description :** Le « siège social » est un bureau responsable de l'orientation stratégique et de la gestion d'une ou plusieurs sections d'un organisme (c.-à-d. directions générales, divisions, départements, usines, autres sous-divisions, etc.), mais pas nécessairement de toutes les sections. Ces sections relèvent directement d'un siège social et sont généralement identifiées en fonction de la responsabilité qu'elles assument à l'égard des bénéfices et/ou de la production d'un produit ou d'un service. Elles font partie d'une même entité juridique.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

##### Attribution

- Pour que l'imputation de toute dépense soit acceptable, il doit généralement y avoir des politiques d'entreprise décrivant les fondements de l'imputation des dépenses et il doit y avoir une relation entre le siège social et la section. Par exemple, une entreprise comptant deux sections peut avoir pour politique d'entreprise de diviser les dépenses du siège social (p. ex. les frais comptables et les frais administratifs du siège social) à parts égales entre les deux sections.

##### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- L'imputation doit être bien documentée et elle doit s'appuyer sur des données historiques et actuelles concernant les coûts, tout en prenant en considération les conditions économiques futures. Les imputations découlant d'une formule arbitraire de répartition prévisionnelle ne sont pas considérées comme étant raisonnables.
- Pour que l'imputation des dépenses soit jugée raisonnable, il faut appliquer l'une des trois méthodes suivantes, ou une combinaison de celles-ci.
  - **Dépenses directement imputables** – Les dépenses sont considérées comme ayant été engagées explicitement et entièrement pour le compte d'une section particulière et font partie du groupe des dépenses du siège social. Ces dépenses doivent être imputées directement à la section visée, dans la mesure du possible.
  - **Dépenses imputées séparément** – Les dépenses individuelles, ou les groupes de dépenses, sont imputés uniquement à un groupe restreint de sections de l'entreprise. Ces dépenses ne sont habituellement pas engagées pour le compte de sections particulières, mais ont des rapports objectifs et mesurables avec ces sections et doivent donc être regroupées en conséquence.
  - **Dépenses résiduelles** – Ce sont les autres dépenses imputées à l'ensemble ou à la plupart des sections de façon générale. Ces dépenses doivent être imputées aux sections selon une ou des formules reflétant l'activité globale des sections (voir ci-dessous). Si les montants des imputations sont importants, il peut être nécessaire de recourir aux trois méthodes d'imputation. Pour les sommes moins importantes, une combinaison de la méthode des dépenses directement imputables et de la méthode des dépenses résiduelles pourrait suffire. Pour les montants de faible valeur, le seul recours à la méthode des dépenses résiduelles pourrait être approprié.
    - Les méthodes servant à imputer les dépenses résiduelles sont nombreuses et variées. Cependant, pour être acceptées et jugées raisonnables, la ou les formules choisies doivent être représentatives et appliquées de façon uniforme à toutes les sections de l'organisme. Voici des exemples de formules d'imputation souvent employées dans chaque section de l'organisme :
      - le nombre d'employés;
      - la valeur en dollars de la production;
      - le coût des biens vendus;
      - le chiffre d'affaires total.

#### 4.21 Coûts liés à l'environnement

**Description :** Les « coûts liés à l'environnement » sont les dépenses engagées par une entité pour prévenir les dommages à l'environnement, réduire leur impact ou y remédier, ou encore, pour veiller à la conservation des ressources renouvelables et non renouvelables.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

#### Attribution

- L'entrepreneur devrait pouvoir fournir des éléments de preuve qui établissent ce qui suit :

- si les coûts liés à l'environnement sont nécessaires ou susceptibles d'être engagés;
- si les coûts liés à l'environnement concernent la période en cours ou une période à venir.

#### Bien-fondé

- Les coûts liés à l'environnement engagés dans le cadre d'activités connues, nécessaires et planifiées en matière d'environnement et de conformité seraient fondés. Par exemple :
  - Les coûts connus liés à l'environnement et à la conformité;
  - Les coûts prévus de remise en état;
  - Les coûts résultant d'une nouvelle exigence législative en matière de conformité.

#### Caractère raisonnable

- Les coûts liés à l'environnement engagés pendant la période d'exploitation en cours (par exemple, les coûts associés à l'élimination des déchets), devraient être imputés aux dépenses courantes dans le cadre du contrat.
- Pour les coûts liés à l'environnement engagés pendant la période d'exploitation en cours pour des activités antérieures (p. ex. frais de nettoyage pour des activités réalisées précédemment), les montants importants devaient être reportés et amortis sur un nombre approprié de périodes ultérieures (p. ex. durée prévue du contrat).
- Les coûts liés à l'environnement engagés pendant la période en cours pour des activités à venir, par exemple, un bien amortissable acheté pour contrôler les émissions de gaz dangereux, devraient être amortis sur les périodes au cours desquelles on s'attend à tirer des avantages des dépenses engagées.

## 4.22 Matériel fourni par le gouvernement

**Description :** Le « matériel fourni par le gouvernement » (MFG) désigne le matériel qu'un ministère ou un organisme gouvernemental fournit, à titre gratuit, à un entrepreneur pour qu'il l'intègre au produit final. MFG est aussi plus communément appelé « matériel fourni » ou « matériel fourni au contrat »

« Matériel fourni par le gouvernement » sont des matériaux fournis par le Canada pour être utilisés lors du processus de production. (Voir la [Sous-section 1.7 Outillage spécial de production et matériel spécial d'essai.](#))

« Matériel fourni au contrat » sont des matériaux fournis par le Canada gratuitement à l'entrepreneur ou au représentant de l'entrepreneur tout en étant et en restant la propriété du Canada.

Les « **pièces de rechange faisant l'objet d'avances à justifier** » désignent le matériel ne figurant pas au catalogue, qui appartient au gouvernement et qui est fabriqué ou acheté par des entrepreneurs conformément aux ententes établies entre les entrepreneurs et le gouvernement. Ces pièces sont utilisées pour la réparation et la révision de l'équipement du gouvernement.

Le « **prix de revient effectif** » désigne les dépenses engagées par un entrepreneur pour acquérir un produit donné. Cela comprend le prix facturé à l'entrepreneur (moins les remises), les frais applicables pour le transport, les opérations de change, les droits de douane et les frais de courtage, mais excluant les taxes de ventes (c.-à-d. la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée).

## Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

### Attribution

- Les frais de manutention liés à la mise en entrepôt du matériel et au retrait de celui-ci de l'entrepôt sont imputables et attribués au MFG, au matériel fourni ou au matériel fourni au contrat au moment de l'intégration du matériel (c.-à-d. lorsqu'ils sont utilisés dans un contrat). Par exemple, dans le cadre d'un contrat de réparation et de révision, le Canada fournit diverses pièces particulières et les frais de manutention associés à ces pièces sont imputés au MFG, au matériel fourni ou au matériel fourni au contrat lorsque ces pièces sont utilisées par l'entrepreneur pour des réparations.
- Les frais généraux et administratifs et les frais de manutention applicables doivent être attribués en tant que coût lié à l'intégration du matériel fourni par le gouvernement l'année où le matériel est intégré. Par exemple, lorsque du MFG, du matériel fourni ou du matériel fourni au contrat faisant l'objet d'avances à justifier est retiré de l'entrepôt et transféré au Canada pour aliénation, les frais administratifs et les frais de manutention applicables sont attribués au moment du transfert du matériel.

### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

### Caractère raisonnable

- Lorsque l'entrepreneur entrepose du MFG, du matériel fournir par le gouvernement ou du matériel fourni au contrat par le Canada, le coût des articles entreposés comprend normalement le prix/coût de revient effectif du MFG, du matériel fourni ou du matériel fourni au contrat achetés ou, dans le cas du MFG, du matériel fourni ou du matériel fourni au contrat, les frais généraux administratifs, les coûts de matériel et de main-d'œuvre directs et les frais généraux d'usine applicables à la fabrication.

### Considérations liées au bénéfice

- Le coût des matières directes ne doit pas tenir compte de la valeur du MFG, du matériel fourni ou du matériel fourni au contrat. Aucun bénéfice n'est permis pour ces types de matériaux.
  - Cependant les coûts de main-d'œuvre directe et les frais généraux découlant de l'acquisition, du stockage et de la manutention du MFG, d'articles fournis au contrat et des pièces sujettes à des avances comptables prévues au contrat peuvent être ajoutés à l'élément de coût approprié, aux fins du calcul du profit.

## 4.23 Dons

**Description :** Un don est un cadeau (c.-à-d. de l'argent ou des biens) pour lequel aucune contrepartie n'est donnée en retour.

## Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

En vertu de l'alinéa 07p) de la CCUA 1031-2, les dons, à l'exception de ceux aux organismes de charité enregistrés en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sont considérés comme des coûts non admissibles au contrat.

#### Attribution

- Tous les dons, sauf ceux versés aux partis politiques, sont des coûts admissibles s'ils sont effectués conformément aux règlements de l'impôt sur le revenu et sont inscrits dans les frais généraux de la période pendant laquelle ils ont été versés et non dans ceux de la période durant laquelle ils ont été promis.

#### Bien-fondé

- Aucune considération supplémentaire notée.

#### Caractère raisonnable

- Aucune considération supplémentaire notée.

### *4.24 Remboursement du Fonds stratégique pour l'innovation*

**Description :** Le Fonds stratégique pour l'innovation (FSI) offre des investissements importants pour des projets novateurs qui contribueront à la croissance de l'économie canadienne en vue du bien-être de tous les Canadiens. Le financement accordé par le FSI est fondé sur des projets et une partie des coûts admissibles soutenus (dépenses) du projet est remboursée. Les différents programmes gérés par ISDE sont soumis à des conditions précises. Le FSI intègre aussi plusieurs anciens programmes selon les négociations ayant mené à une entente avec chaque bénéficiaire incluant, le Fonds d'innovation pour le secteur de l'automobile (FIA), le Programme d'innovation pour les fournisseurs du secteur de l'automobile (PIFSA), l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense (ISAD), le Programme de démonstration de technologies (PDT) et le Partenariat technologique Canada (PTC). Référez-vous au [Guide du programme : Fonds stratégique pour l'innovation](#) pour plus d'informations.

Les « **contributions** » sont un paiement de transfert conditionnel versé dans le cadre d'un accord vérifiable, et pour lequel le gouvernement ne recevra aucune redevance, aucun bien et aucun service.

Les « **redevances** » sont des paiements établis d'après l'utilisation que verse une partie (le titulaire de licence) à une autre partie (le donneur de licence) pour l'utilisation continue d'un bien, par exemple les droits de propriété intellectuelle.

Considérations supplémentaires concernant les critères de l'attribution, du bien-fondé et du caractère raisonnable

### Attribution

- Les montants de contribution du FSI sont remboursables par défaut. Ils sont établis de manière à assurer l'équité entre les bénéficiaires et sont déterminés individuellement au cas par cas.
- Les contributions non remboursables seront prises en compte uniquement pour certains projets lorsque l'évaluation des risques, telle que vérifiée lors de la [diligence raisonnable](#), confirme qu'il y aura des [avantages importants pour les Canadiens](#).

### Bien-fondé

- Le montant de la contribution et les conditions de remboursement seront déterminés après une [évaluation de diligence raisonnable](#) de la demande complète. Ils sont fondés sur les avantages et les risques globaux du projet.

### Caractère raisonnable

- Le montant du recouvrement sera déterminé selon l'accord original conclu avec FSI. Dans le cas des contributions qui sont particulières à un produit, un taux de recouvrement lié au développement du produit sera établi. Dans le cas des accords non particuliers à un produit, le recouvrement se fera au moyen de frais généraux et d'administration et sera réparti sur une période de temps raisonnable.
- Le montant à recouvrer autorisé à l'égard de contrats sera limité à la contribution originale de FSI en vertu de l'accord. Aux fins de négociation des taux annuels, le montant dépassant la contribution originale sera considéré comme un élément distinct extérieur aux négociations de taux et ne sera pas un coût contractuel autorisé.
  - Note : Le remboursement conditionnel du financement de l'ISAD est calculé en fonction d'une redevance appliquée aux revenus commerciaux bruts de l'entreprise ou, dans certains cas, d'une unité administrative ou d'une division pertinente. Les taux de redevances sont fixés de telle sorte que les entreprises remboursent le montant déboursé si les revenus restent stables sur toute la période de remboursement de 15 ans. Les paiements de redevances sont annulés durant les années de croissance négative des revenus. Les taux de redevances augmentent durant les années de forte croissance des revenus. Le montant maximal remboursable est déterminé par l'Office des technologies industrielles (OTI) et est basé sur une évaluation des risques.

## CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT L'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS

### *Directives fondées sur des principes pour la détermination des coûts contractuels*

Les normes fondées sur des règles énoncent des exigences explicites qui doivent être respectées sans écart, tandis que les normes fondées sur des principes permettent l'exercice du jugement professionnel en fonction des circonstances, offrant ainsi la souplesse nécessaire pour favoriser la créativité et l'innovation dans l'acquisition de biens et de services.

Au Canada, l'établissement des coûts est une méthode fondée sur des principes visant à évaluer l'admissibilité des coûts contractuels. Le principe fondamental est que la passation de marchés apporte de la valeur ajoutée pour le Canada. L'application des critères d'appréciation entre les contrats doit être uniforme, mais les résultats, sur le plan de l'admissibilité des coûts, peuvent varier selon la complexité des contrats. Une approche fondée sur des principes pour déterminer les coûts contractuels exige l'exercice du jugement professionnel. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les mérites des directives fondées sur des principes, consultez l'[Annexe 5.1.2 \(Document de travail - Les normes fondées sur des règles par rapport aux normes fondées sur des principes\)](#).

### *Combinaison de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique pour déterminer les coûts contractuels*

La comptabilité financière est utilisée pour présenter aux utilisateurs externes les dépenses et les revenus, les actifs et les passifs, ainsi que le flux de trésorerie d'une entreprise, généralement sur une base trimestrielle et annuelle. Par exemple, le Canada présente ses états financiers publics en utilisant la comptabilité financière.

La comptabilité analytique est un outil à usage interne pour rendre compte des coûts à des fins de prises de décisions pour divers objets de coûts (p. ex. biens et services, ministères, programmes, contrats, etc.). Par exemple, au Canada, la comptabilité analytique est utilisée pour éclairer les décisions relatives aux coûts-avantages, aux dépenses en immobilisations, au recouvrement de coûts et autres.

On devrait utiliser la comptabilité financière et la comptabilité analytique pour déterminer la base des coûts en vue de l'établissement des prix d'un contrat. La comptabilité financière peut être utilisée pour générer la source initiale de renseignements sur les coûts contractuels, tandis que la comptabilité analytique peut être utilisée pour imputer ou ajuster ces coûts et calculer la base du prix de revient d'un contrat.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la combinaison de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique pour déterminer les coûts contractuels, consultez l'[Annexe 5.1.1 \(Document de travail - La comptabilité financière par rapport à la comptabilité analytique\)](#).



### *Comparaison entre la déclaration des coûts selon la comptabilité d'exercice au lieu de la comptabilité de caisse*

La comptabilité d'exercice enregistre les opérations dans la période au cours de laquelle elles sont effectuées (coûts encourus) alors que la comptabilité de caisse enregistre les opérations uniquement lorsque l'argent est reçu ou déboursé. Selon la méthode de comptabilité d'exercice, le principe du rapprochement des produits et des charges est appliqué pour comptabiliser les revenus au cours de la même période que les sommes engagées pour gagner ces revenus. Avec la méthode de comptabilité de caisse, seuls la perception ou le paiement permettent la comptabilisation d'une opération, ce qui peut créer des écarts temporaires au moment de la comptabilisation, contrairement à la comptabilité d'exercice. Donc, les charges peuvent être comptabilisées plus tôt que les revenus en raison de l'écart entre le moment du paiement réel des dépenses et celui de la réception des revenus.

Il convient d'adopter la comptabilité d'exercice comme méthode de mesure des coûts lors de l'établissement de contrats gouvernementaux non concurrentiels. La méthode de comptabilité d'exercice pour mesurer les estimations de coûts et les coûts réels est généralement appropriée pour la plupart des types de coûts lorsque le montant peut être estimé et qu'il est entièrement justifié.

La méthode de comptabilité de caisse peut offrir un meilleur bénéfice pour le Canada pour les types de coûts dont le montant ne peut être estimé avec précision ou dont la justification est insuffisante. La méthode de comptabilité est rarement utilisée.

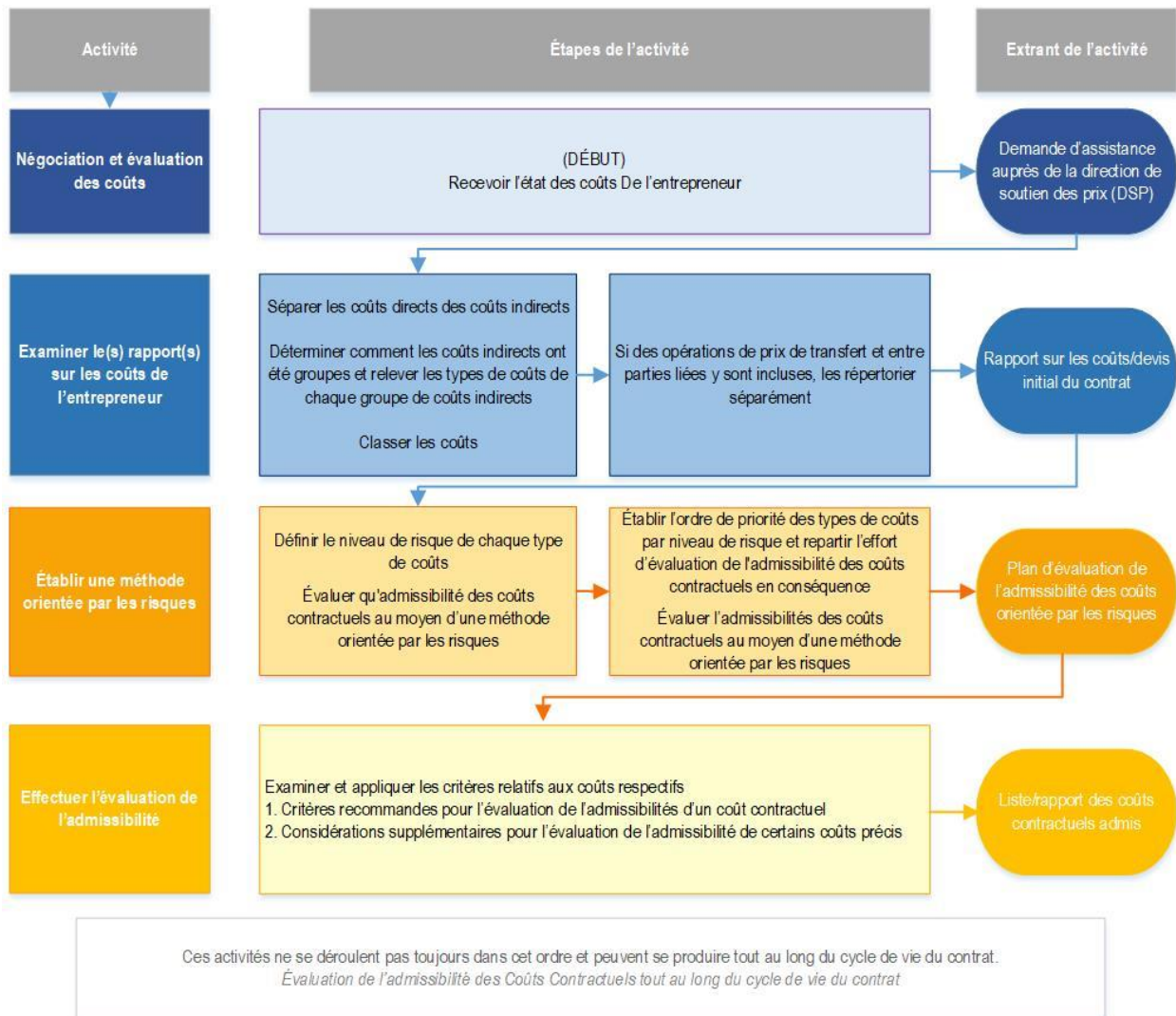
Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'applicabilité de la comptabilité d'exercice par rapport à la comptabilité de caisse aux coûts contractuels, consultez l'[Annexe 5.1.3 \(Document de travail - La comptabilité d'exercice par rapport à la comptabilité de caisse\)](#).

## ANNEXE 2A : PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS

Les activités, les étapes et les extrants qui entrent dans l'utilisation de la norme d'établissement des coûts pour évaluer l'admissibilité des coûts contractuels sont illustrés dans le diagramme ci-dessous.

Figure A2.a. : Processus de la norme d'établissement des coûts

Il convient de documenter toutes les principales décisions et leurs justifications, et de tenir compte des éléments importants dans les modalités du contrat.



## ANNEXE 2B : TAUX D'ÉTABLISSMENT DES COÛTS CONTRACTUELS

La CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels, et l'annexe 2 Norme d'établissement des coûts, fournissent des informations détaillées pour déterminer les coûts acceptables, y compris les coûts indirects. Les « *coûts indirects* » sont les coûts qui ne peuvent pas être directement identifiés ou quantifiés comme étant reliés à l'exécution d'un contrat. Les coûts indirects peuvent plutôt s'appliquer à différents contrats et clients. Ce sont des coûts qui ont été engagés pendant l'exécution du contrat pour l'exploitation générale de l'entreprise par l'entrepreneur, mais qui ne peuvent pas être identifiés et quantifiés comme étant directement reliés à l'exécution du contrat.

Les coûts indirects sont généralement imputés à un contrat en appliquant les taux d'établissement des coûts contractuels comme indiqué ci-dessous.

### Taux d'établissement des coûts contractuels

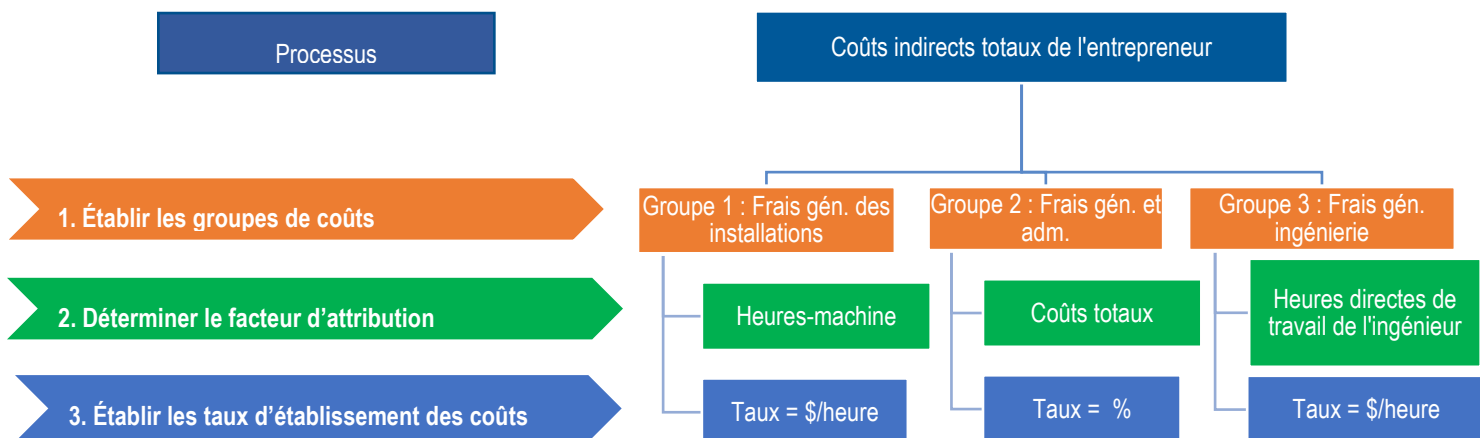
#### Définition

Un taux d'établissement des coûts contractuels peut être un taux direct ou indirect ne comprenant pas d'élément de bénéfice. C'est la méthode la plus fréquemment utilisée pour imputer de façon juste et pratique les coûts d'un entrepreneur à un contrat.

#### Comment fonctionnent-ils?

Le diagramme ci-dessous illustre le processus permettant d'établir les taux d'établissement des coûts.

Figure A2.B.1. Processus permettant d'établir les taux d'établissement des coûts



## 1. Établir les groupes de coûts indirects

Pour étayer la juste répartition des coûts indirects au moyen des taux d'établissement des coûts, les coûts indirects devraient être regroupés logiquement dans des regroupements, aussi appelés groupes. Les groupes de coûts sont fréquemment utilisés pour la répartition des frais généraux. Les coûts répartis dans des groupes de coûts indirects devraient être suffisamment semblables les uns aux autres pour que la répartition du coût total d'un groupe donné ait sensiblement le même résultat que si chaque coût du groupe avait été réparti séparément et ils devraient aussi être regroupés de façon simple, claire et cohérente.

Les groupes de coûts indirects reflètent souvent les activités ou les structures opérationnelles d'un organisme. Parmi les exemples de groupes de coûts communs figurent les frais généraux et administratifs (G et A), les frais généraux de production, les frais de manutention du matériel, les frais généraux d'ingénierie, etc.

## 2. Déterminer le facteur d'attribution

Après avoir créé les groupes de coûts indirects, les coûts totaux sont imputés à un contrat en utilisant un facteur d'attribution des coûts. Le facteur d'attribution d'un groupe de coûts indirects devrait refléter les liens de cause à effet entre les coûts regroupés et les contrats auxquels ces coûts sont imputés. Par exemple, les heures de travail, les heures-machine, la superficie en mètres carrés, etc. sont des facteurs d'attribution.

## 3. Établir les taux d'établissement des coûts

Les taux d'établissement des coûts sont calculés en divisant les coûts annuels totaux de l'entrepreneur appartenant à un groupe de coûts par la valeur annuelle en dollars ou le volume annuel du facteur d'attribution.

Les taux sont calculés annuellement et sont généralement fondés sur les coûts et les volumes réels de l'exercice précédent ainsi que sur les augmentations ou les diminutions prévues.

### Quand faut-il utiliser les taux d'établissement des coûts contractuels?

Les taux d'établissement des coûts contractuels permettent de faciliter l'établissement des coûts contractuels et ils sont appliqués aux nombreuses activités d'établissement des coûts dans le cadre du contrat, notamment ce qui suit :

- la négociation du prix d'un contrat;
- l'établissement des taux horaires pour la facturation;
- l'établissement des coûts contractuels.

### Types de taux d'établissement des coûts

Il existe de nombreux types de taux d'établissement des coûts différents qui peuvent s'appliquer à un contrat, notamment ceux qui ont déjà été mentionnés précédemment, qui sont liés à la répartition des coûts indirects ainsi que des frais généraux et administratifs.

D'autres types de taux peuvent nécessiter la prise en considération d'autres facteurs. Ces taux spéciaux ne s'appliquent pas nécessairement à tous les contrats et devraient être établis au cas par cas. Il incombe aux agents de négociation des contrats de négocier des taux justes et raisonnables, qui sont généralement fondés sur un taux horaire ou unitaire forfaitaire, p. ex. un pourcentage ou un montant en dollars, un taux horaire, quotidien, mensuel, etc., faisant l'objet d'un point distinct dans la base de paiement pour les différencier des taux associés aux frais généraux.

En voici quelques-uns :

- taux de recouvrement;
- taux pour service rendu hors de l'usine;
- taux pour les équipes mobiles de réparation;
- taux pour la manutention des matériaux;
- taux de la main-d'œuvre retenue par contrat.

## Taux de recouvrement

### *Définition*

Un taux de recouvrement est un taux négocié appliqué au recouvrement des frais généraux se rapportant à des biens et à des services qui ne constituent pas la majeure partie des activités de l'entreprise, mais qui sont tout de même considérables dans le contexte d'un contrat du gouvernement. Le taux ainsi négocié devrait, dans la plupart des cas, être légèrement inférieur à celui qui est appliqué aux autres travaux exécutés dans les installations de l'entreprise.

### *Quand faut-il utiliser les taux de recouvrement?*

Les taux de recouvrement peuvent être établis dans le but de ventiler les frais généraux de façon raisonnable et justifiée entre les biens et les services qui nécessitent un investissement en frais généraux inférieur à celui requis pour les activités courantes de l'entreprise.

Il est possible d'appliquer les taux de recouvrement négociés dans des circonstances comme les contrats de sous-traitance, les livraisons directes, les équipes mobiles de réparation (voir la sous-section sur les taux pour les équipes mobiles de réparation) et d'autres applications spécialisées, comme les frais de déplacement et de subsistance imputés directement à un contrat.

La décision à savoir où et quand un taux de recouvrement s'applique est laissée à la discrétion des négociateurs, qui sont les mieux placés pour déterminer si une telle mesure s'impose compte tenu des renseignements dont ils disposent.

L'application de taux de recouvrement a pour but d'affecter des frais généraux à un contrat. Les autres taux de recouvrement des frais généraux ne doivent comprendre aucun des coûts associés à un contrat auquel s'applique un taux de recouvrement. C'est donc dire que si on omet de tenir compte du coût total lié à certaines situations pour établir les taux de recouvrement, on risque de ne pas recouvrer tous les frais généraux, puisque ceux-ci ne peuvent pas être recouverts aux termes d'autres contrats. Par exemple, une telle situation pourrait se produire si un contrat est établi selon un faible taux de recouvrement afin d'éviter que le prix total du contrat ne dépasse un certain plafond et que ce taux ne permet donc pas de recouvrer la totalité des coûts engagés.

## Taux pour service rendu hors de l'usine

### Définition

Les taux pour service rendu hors de l'usine sont habituellement utilisés pour imputer les coûts indirects des services rendus hors site et hors de l'usine et qui sont souvent répartis entre divers **emplacements**. Les services rendus hors de l'usine englobent les représentants des services techniques, les services techniques hors de l'usine et les équipes mobiles de réparation.

Comme les services susmentionnés ne sont pas offerts dans les installations de l'entrepreneur, des groupes de coûts distincts pour la répartition des coûts entre les emplacements hors sites peuvent être nécessaires afin de permettre une répartition équitable des coûts en fonction des bénéfices associés aux objectifs en matière de coûts.

### Quand faut-il utiliser les taux pour service rendu hors de l'usine?

Les taux pour service rendu hors de l'usine s'appliquent lorsque les services ne sont pas offerts au principal lieu d'affaires. Habituellement, les frais généraux de l'usine en entier ne devraient pas être appliqués aux tarifs des services externes, sauf si les services techniques rendus hors de l'usine représentent une partie relativement petite, soit inférieure à 10 p. 100 du chiffre d'affaires total de l'entrepreneur (volume/main-d'œuvre directe) pour une même année. Par exemple, une entreprise de construction navale qui envoie des représentants des services techniques pour effectuer un entretien annuel sur des navires du gouvernement pendant deux semaines. Comme ces services ne représentent que 8 p. 100 du volume d'activités annuel total de l'entreprise, des taux pour service rendu hors de l'usine pourraient être calculés et ces taux devraient être inférieurs aux taux de recouvrement complet.

## Taux pour les équipes mobiles de réparation

### Définition

Une équipe mobile de réparation est une personne ou un groupe de personnes exécutant un travail ailleurs que dans les installations de l'entrepreneur, généralement chez le client. Le taux pour les équipes mobiles de réparation est calculé pour attribuer les coûts indirects liés aux travaux d'une équipe mobile de réparation dans le cadre d'un contrat gouvernemental.

Normalement, les réparations sont effectuées dans l'atelier de l'entrepreneur, mais de temps à autre, pour répondre aux besoins d'un ministère client, le contrat précise que les travaux doivent être réalisés à d'autres endroits. Il est possible que le plein tarif de frais généraux ne s'applique pas aux coûts associés aux équipes mobiles de réparation. Dans ces cas, les taux pour les équipes mobiles de réparation sont utilisés pour imputer équitablement les coûts indirects applicables aux travaux de l'équipe mobile de réparation.

### Quand faut-il utiliser les taux pour les équipes mobiles de réparation?

Le taux des frais généraux relatif au travail des équipes mobiles de réparation correspond généralement au plein tarif de l'atelier, puisqu'il est possible que les travaux de ces équipes fassent simplement partie des

services rendus hors de l'usine. Toutefois, dans les trois situations suivantes, il peut être nécessaire de négocier des taux pour les équipes mobiles de réparation afin de prendre en compte les coûts réduits applicables aux travaux de ces équipes :

- a. lorsque le nombre d'heures estimatif à consacrer au travail des équipes mobiles de réparation dépasse 5 p. 100 du total estimatif des heures de travail de la main-d'œuvre directe, à la fois pour les réparations commerciales et de défense et pour le travail de révision pendant la période contractuelle;
- b. lorsque le nombre estimatif d'heures que consacreront les équipes mobiles de réparation est inférieur à 5 p. 100, mais que l'agent de négociation des contrats estime qu'un nombre important d'employés de main-d'œuvre directe sont engagés uniquement pour les équipes mobiles de réparation;
- c. lorsque l'entrepreneur tient des registres de coûts appropriés en vue de permettre le calcul et la négociation d'un taux distinct pour les équipes mobiles de réparation.

## Taux pour la manutention des matériaux

### *Définition*

Un taux pour la manutention des matériaux est un taux établi pour l'imputation des coûts indirects associés à la manutention des matériaux. Le groupe de coûts lié à la manutention des matériaux peut comprendre des coûts liés à l'achat, la réception, l'inspection à la livraison, l'entreposage, l'inventaire, l'emballage et l'expédition des matériaux. Il est important que les frais de manutention des matériaux excluent clairement les coûts liés au taux horaire de main-d'œuvre comme les coûts directs de la main-d'œuvre et les coûts connexes.

### *Quand faut-il utiliser les taux pour la manutention des matériaux?*

Les taux pour la manutention des matériaux sont généralement utilisés par les entreprises manufacturières lorsque la manutention des matériaux est un aspect essentiel de leurs activités de production ou de leurs activités commerciales. Lorsqu'il y a manutention des matériaux pour la revente et des matériaux destinés à la fabrication ou à la révision, il devient nécessaire d'établir un taux pour la manutention des matériaux.

Une base commune d'attribution des coûts liés à la manutention de matériaux est le coût des matériaux utilisés. Si des matériaux gratuits (matériaux pouvant être utilisés sans frais, comme les matériaux fournis par le gouvernement ou un organisme gouvernemental) sont manipulés en même temps que des matériaux achetés, un taux de manutention peut être établi s'il est possible d'évaluer les matériaux gratuits. S'il est impossible d'attribuer une valeur raisonnable aux matériaux gratuits, alors une base d'attribution autre que le coût des matériaux doit être utilisée. Dans ce cas, il est possible de conserver un registre du nombre de pièces manipulées pour l'utiliser comme base d'attribution des frais de manutention des matériaux.

Toutefois, le plein taux pour la manutention des matériaux n'est plus approprié dans les cas suivants :

- des unités coûteuses sont combinées à des unités peu coûteuses;
- des opérations commerciales sont effectuées en même temps que des activités de révision et de fabrication; ou
- des coûts plus élevés que la normale sont engagés pour la manutention des matériaux utilisés dans des contrats précis pour répondre à des exigences particulières des clients.



Dans les situations susmentionnées, des preuves justifiant les coûts devraient être obtenues aux fins de ventilation des coûts de manutention des matériaux pour déterminer les coûts précis et la base d'attribution par rapport au coût des **matériaux** ou au nombre de pièces manipulées.

## Taux de la main-d'œuvre retenue par contrat

### *Définition*

Les coûts de la main-d'œuvre retenue par contrat sont les coûts engagés par un entrepreneur ou une entité pour retenir temporairement les services d'ingénieurs, de rédacteurs techniques, de techniciens, d'ouvriers spécialisés.

La méthode que les entrepreneurs utilisent pour effectuer le traitement comptable des coûts associés à la main-d'œuvre retenue par contrat, y compris les frais généraux connexes, varie en fonction des circonstances dans lesquelles ces coûts sont engagés. Par exemple, certains entrepreneurs considèrent les coûts de la main-d'œuvre retenue par contrat comme étant des coûts directs lorsque les travaux ont été réalisés sous leur supervision et dans leurs installations, et que la définition des coûts directs de la main-d'œuvre utilisée dans la [CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels](#), s'applique. D'autres entrepreneurs peuvent considérer les coûts de la main-d'œuvre retenue comme étant des coûts associés à la sous-traitance.

### *Quand faut-il utiliser les taux de la main-d'œuvre retenue par contrat?*

Lorsque les coûts de la main-d'œuvre retenue sont traités comme étant des coûts directs, l'entrepreneur doit utiliser soit les taux directs de la main-d'œuvre retenue qui sont en vigueur sur le marché, soit les taux salariaux moyens qui s'appliquent à leurs propres employés lorsqu'ils réalisent des travaux semblables. Toutefois, ces entrepreneurs consignent comme des frais généraux la différence entre les taux salariaux moyens de leurs propres employés et les taux de la main-d'œuvre retenue par contrat.

La répartition des coûts de la main-d'œuvre retenue doit être fondée sur le lien de cause à effet ou un rapport avantageux avec les inducteurs de coût (p. ex. certains frais indirects) et la méthode de répartition doit correspondre aux pratiques comptables communiquées par l'entrepreneur.

Le traitement comptable des coûts de la main-d'œuvre retenue par contrat doit être évalué au cas par cas, en tenant compte de l'importance relative des coûts en question et de l'effet global du traitement comptable sur les objectifs finaux visés en matière de coûts, comme la vérification des coûts et une présentation appropriée des données sur les coûts pour mesurer le rapport coût-efficacité. L'acceptation ou le rejet de la méthode qu'utilise l'entrepreneur pour comptabiliser les coûts de sa main-d'œuvre doit être fondé sur :

- a. le lien de cause à effet et les rapports avantageux entre les coûts indirects et les coûts de la main-d'œuvre retenue par contrat;
- b. la nature des rapports qui existent entre l'employeur et le consultant.



La méthode préférée de traitement comptable des coûts de la main-d'œuvre retenue consiste à utiliser des coûts directs distincts avec une répartition appropriée des frais généraux applicables. D'autres méthodes sont acceptables à condition qu'elles soient raisonnables et justifiées et qu'elles soient conformes à la [CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels](#).

*Connaissez-vous les risques associés à l'application de multiples taux dans le cadre d'un contrat?*

- Les taux d'établissement des coûts applicables, les groupes de coûts et les facteurs de répartition sont propres au contrat et varient d'un contrat à l'autre.
- Une attention particulière doit être accordée lorsque l'on utilise au moins deux types de taux d'établissement des coûts dans le cadre d'un ou plusieurs contrats avec un entrepreneur pour éviter que le Canada paie en double les coûts indirects dans différents groupes de coûts.
- Il est recommandé de suivre les orientations et de consulter l'interprétation des coûts du Groupe consultatif sur les prix du Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA). Veuillez consulter [l'annexe 3](#) pour obtenir ses coordonnées.

---

## ANNEXE 2C : GESTION DES COÛTS

### Justification et validation des coûts

La gestion des coûts est un processus continu visant à estimer, attribuer, contrôler, prouver et valider les coûts contractuels. La présente section est axée sur les aspects des stratégies de justification et de validation des coûts dans le cadre de la gestion des coûts.

### Justification des coûts

La justification des coûts est la méthode consistant à démontrer comment les coûts réclamés dans le cadre d'un contrat sont déterminés et attribués afin d'établir la base de coût ou un taux d'établissement des coûts.

### Ventilation des dépenses

Un agent de négociation des contrats et un conseiller en établissement des prix doivent procéder à une ventilation des dépenses pour évaluer les coûts directs, les coûts indirects et les groupes de coûts. Dans certaines situations, la valeur totale combinée en dollars d'une facture ou d'une demande de paiement pour un groupe de dépenses peut nécessiter des détails supplémentaires relativement à la classification des coûts. Dans ces cas, il convient de demander des états financiers à l'entrepreneur, comme un état des résultats, un état des frais engagés, une balance de vérification ou un grand livre général présentant le détail des comptes de charges et des comptes utilisés pour l'établissement des coûts.

### Preuves des coûts engagés

Des preuves permettant de valider le prix soumis par l'entrepreneur sont requises au début d'un contrat, conformément à la clause C0008T des CCUA, qui doit être prise en compte dans les demandes de soumissions non concurrentielles. Il faut aussi examiner et approuver les différentes demandes de paiement pendant toute la gestion du contrat.

Voici des exemples de preuves qui peuvent être demandées pour justifier des coûts :

- les copies de factures;
- les copies de reçus;
- les copies de chèques;
- la preuve d'opération bancaire figurant sur des relevés bancaires ou de carte de crédit, etc.;
- le livre de paye pour des preuves de rémunération;
- les inscriptions sur des feuilles de temps.

Selon les coûts et l'importance du montant (p. ex. un seul gros montant, par rapport à un groupe de coûts), il est possible d'utiliser différents documents justificatifs. Par exemple, des preuves à l'appui des coûts directs, comme les salaires et traitements, sont fournies dans une ventilation des dépenses d'un organisme, comme dans un état des résultats, ou dans des copies des talons de paye des employés, des feuilles de temps ou d'autres relevés vérifiables, par l'entremise d'un système d'inscription de la paye, de projet ou de temps de travail. En outre, des copies des accords juridiques et des contrats mentionnant clairement les prix peuvent aussi être des documents justificatifs utiles pour justifier les coûts.

Les documents justificatifs fournis devraient être suffisamment détaillés pour que l'agent de négociation des contrats détermine à quoi servent les coûts et dépenses engagés, le montant payé, la date d'achat et la personne qui a été payée (c.-à-d. le nom du fournisseur).

Lors de l'examen des documents justificatifs pour déterminer les coûts engagés, comme des factures, il est possible que certains coûts ne soient pas liés à l'approvisionnement ou au projet ou qu'ils ne répondent pas aux critères que sont l'attribution, le bien-fondé et le caractère raisonnable. Ces coûts devraient être exclus des coûts du contrat.

## Stratégie de validation

La validation est l'action de vérifier ou de prouver la validité et l'exactitude de quelque chose. En ce qui concerne la validation des coûts, elle désigne un processus systématique de vérification des coûts réels engagés dans le cadre d'un contrat, la crédibilité des systèmes de l'entrepreneur et la réalisation des objectifs des mesures incitatives.

### *Pourquoi une stratégie de validation est-elle requise?*

L'élaboration d'une stratégie de validation est une partie importante de l'établissement des coûts et de la gestion d'un contrat. Elle vise à :

- gérer le risque dans un contrat;
- mieux comprendre la nature des coûts dont le règlement a été demandé;
- établir la crédibilité des montants facturés;
- valider la réalisation des objectifs des mesures incitatives.

### *Que comprend une stratégie de validation?*

Il est important d'établir la stratégie de validation dès les premiers temps du cycle d'approvisionnement, avant la demande de propositions ou la négociation du contrat.

La stratégie de validation devrait évaluer les risques afférents à la stratégie d'établissement des prix du contrat et les risques propres à l'entrepreneur, afin d'évaluer adéquatement :

- les aspects du contrat qui nécessiteront une validation;
- le moment de l'exécution de la validation.

### *Que faut-il valider?*

La stratégie établira le niveau des efforts de certification requis pour effectuer la validation. Par exemple, dans le cas des contrats de grande valeur ou à risque élevé, il se peut que le groupe des services de certification doive coordonner les travaux de validation, alors que d'autres domaines de la stratégie peuvent être validés par les agents de négociation des contrats grâce à des demandes de justification, comme indiqué dans la sous-section [Justification des coûts](#).

Parmi les éléments qui peuvent nécessiter une validation figurent :

- l'exactitude des estimations de coûts ou des coûts dont le règlement a été demandé;
- les niveaux de bénéfice réels enregistrés;

- la capacité du système d'un entrepreneur à assurer un suivi approprié des coûts;
- l'information concernant la réalisation des mesures incitatives contractuelles.

Le Groupe des services de certification (GSC) du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA) est disponible pour aider les agents de négociation des contrats à élaborer une stratégie de validation. Veuillez consulter l'[annexe 3](#) pour obtenir ses coordonnées.

### *Clauses contractuelles des CCUA*

Pour procéder à la validation d'un contrat, les clauses appropriées doivent être incluses dans les modalités du contrat. Les principales clauses en matière de vérification et de validation sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Catégorie	Clauses du Guide des CCUA	Description
<b>Clauses en matière de vérification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010A 17</li> <li>• 2010B 16</li> <li>• 2010C 14</li> <li>• 2015A 17</li> <li>• 2029 13</li> </ul>	Vérifier le montant réclamé pour les biens, les services professionnels et les services de faible valeur monétaire et de complexité moyenne.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2030 33</li> <li>• 2035 31</li> <li>• 2040 42</li> </ul>	Vérifier, inspecter et examiner les comptes et les registres des entrepreneurs pour les contrats de complexité élevée et de recherche et développement.
<b>Vérifications</b>	C1004C	Fournir des détails supplémentaires concernant les effets des constatations découlant de la vérification sur les montants du contrat et apporter des rajustements aux montants et paiements
<b>Clauses en matière de vérification discrétionnaire obligatoires (Pour la base de paiement relative aux contrats à prix ferme – tous les contrats non concurrentiels évalués à plus de 50 000 \$)</b>	C0100C	<p>Valider le plus bas prix ou taux demandé à toute personne, y compris au meilleur client de l'entrepreneur, au moyen d'une attestation des prix pour les biens et services <b>commerciaux</b>.</p> <p><i>Remarque : Si un prix commercial justifiable est offert, des preuves suffisantes doivent être obtenues et validées <u>avant</u> d'accepter le prix en question. Pour de plus amples renseignements, consultez la <a href="#">section 5.0.2, Établissement des prix commerciaux</a>.</i></p>

	C0101C	Valider le profit réel réalisé dans le cadre d'un contrat pour des biens et des services <b>non commerciaux</b> .
<b>Contrats à frais remboursables</b>	C0300C	Appuyer les renseignements disponibles pour les vérifications nécessitant un état des coûts détaillés pour tous les éléments de coût, signé et certifié par l'entrepreneur, lorsque les coûts sont calculés conformément à la CCUA 1031-2, Principes des coûts contractuels.
	C0307C	Appuyer les renseignements disponibles aux fins de vérification des contrats pour des services de réparation et de révision.
<b>Contrats à taux horaire forfaitaire</b>	C0710C	Permettre la vérification du temps facturé et du système d'enregistrement du temps de l'entrepreneur.

Les agents de négociation des contrats doivent consulter le Guide des CCUA pour connaître les autres clauses connexes en matière de vérification afin de s'assurer que les modalités requises sont correctement intégrées au contrat pour une validation appropriée des coûts réclamés par l'entrepreneur.

### *Contrats de services*

Les bénéfices générés pour tous les services qui ne sont pas établis par la concurrence des prix, à l'exception des services de réparation et de révision, doivent être négociés en fonction des taux courants exigés pour le type de travail à effectuer et compte tenu des circonstances particulières propres à chaque contrat. On pourrait tenir compte des éléments suivants :

<b>Éléments à prendre en considération</b>	<b>Description</b>
<b>Exigences de la tâche</b>	Évaluation du niveau de compétence, de l'expertise nécessaire ou de la complexité des exigences du travail.
<b>Qualifications du soumissionnaire</b>	Les prix varient en fonction de certains facteurs, comme la compétence du personnel proposé, les connaissances, l'expertise, l'expérience, le taux d'utilisation du personnel, l'utilisation des installations ou le domaine de spécialisation.
<b>Conditions du marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer s'il existe un taux commercial ou un taux courant (le prix moyen ou courant réclamé) pour une expertise particulière ou pour la prestation de ce type de service dans le secteur privé.</li> <li>• Si ces taux ne peuvent être déterminés, l'échelle des bénéfices recommandée par les associations professionnelles des provinces peut servir de point de comparaison pour vérifier si les taux négociés sont raisonnables.</li> </ul>

<b>Pratiques relatives à l'établissement des coûts et des prix</b>	Les structures d'établissement des coûts pour les individus, les soumissionnaires et les universités diffèrent et varient considérablement. Certains coûts qui seraient normalement facturés séparément sont parfois imputés aux frais généraux, ce qui fait augmenter le taux total, mais pas nécessairement le prix contractuel total.
--	--

Les bénéfices réalisés dans le cadre des contrats de services n'englobent que les éléments de coût directement associés au temps réel consacré aux travaux. Il s'agit notamment des coûts directs de la main-d'œuvre et de part des frais généraux et administratifs, ainsi que du profit, qui s'y rapportent. Les autres coûts directs, notamment ceux relatifs à la publication de rapports, aux services spéciaux d'informatique et de mise à l'essai, aux frais de déplacement et de subsistance devraient normalement être présentés séparément. Chaque situation doit faire l'objet d'une évaluation distincte pour établir quels montants constituent des frais raisonnables, comme élément de bénéfice ou comme article devant être facturé séparément.

Pour tous les contrats de services à frais remboursables ou à taux horaire forfaitaire les taux devraient être précisés pour l'ensemble de la période contractuelle, y compris toutes les phases et les périodes d'option précisées. Dans les cas où cela n'est pas possible, les paiements à verser pour chaque année ou chaque phase sont calculés selon une formule ou un taux préétabli, qui doit figurer dans le contrat.

## ANNEXE 3: COORDONNÉES

Organisation	Description de l'organisation	Coordonnées
Groupe des prix et des pratiques comptables professionnelles (GPPCP)	<p><b>Le Groupe des prix et des pratiques comptables professionnelles (GPPCP)</b> est responsable :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. de la gestion du programme de déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA) et</li> <li>2. de fournir des conseils, des outils et du soutien en matière d'établissement des prix.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="mailto:TPSGC.PADeclarationdesPCA-APCAPSubmission.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca">TPSGC.PADeclarationdesPCA-APCAPSubmission.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca</a></li> <li>2. <a href="mailto:tpsgc.padgamtp-appbipm.pwgsc@tpsgc-pwgsc.gc.ca">tpsgc.padgamtp-appbipm.pwgsc@tpsgc-pwgsc.gc.ca</a></li> </ol>
Groupe consultatif sur les prix (GCP)	<p>Le <b>Groupe consultatif sur les prix (GCP)</b> est responsable du soutien direct à la négociation des taux provisoires ou de la base de coûts pour l'établissement des prix, et conseille les agents de négociation des contrats au sujet de la base de paiement.</p>	<a href="mailto:TPSGC.PASoutiendesprix-APPPriceSupport.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca">TPSGC.PASoutiendesprix-APPPriceSupport.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca</a>
Groupe des services de certification (GSC)	<p>Le <b>Groupe des services de certification (GSC)</b> offre des services de certification et de consultation liés aux contrats en matière de crédibilité, d'intégrité et de fiabilité des renseignements financiers et non financiers utilisés à l'appui des demandes de règlement des entrepreneurs.</p>	<a href="mailto:tpsgc.padgagsc-APPBASG.pwgsc@tpsgc-pwgsc.gc.ca">tpsgc.padgagsc-APPBASG.pwgsc@tpsgc-pwgsc.gc.ca</a>

## ANNEXE 4: ÉTAPES DU PROCESSUS SUR LA DÉCLARATION DES PRATIQUES DE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE (PCA)

Étapes du processus	Description du processus
Amorcer le processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'agent de négociation des contrats de SPAC, identifié dans le dossier de sollicitation, peut amorcer le processus sur la présentation des pratiques comptables sur les coûts de l'entrepreneur.</li> </ul>
Fournir le formulaire et le remplir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement fournit un formulaire intitulé : « déclaration des pratiques de comptabilité analytique (PCA) ». à l'entrepreneur.</li> <li>L'entrepreneur peut remplir et soumettre le formulaire de la déclaration des PCA au point de contact identifié dans le dossier de sollicitation.</li> <li>Toutes les questions au sujet de ce document doivent également être adressées au point de contact identifié dans le dossier de sollicitation.</li> </ul>
Examiner la présentation des pratiques comptables de détermination des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement examine la déclaration des PCA soumise par l'entrepreneur. Il peut demander des éclaircissements ou des renseignements supplémentaires à l'entrepreneur.</li> <li>Pendant l'examen de la déclaration des PCA, on évalue les éléments pour déterminer s'ils sont conformes ou non à la condition générale <a href="#">1031-2 du Guide des CCUA</a>.</li> </ul>
Assurer la documentation et modifier le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'agent de négociation des contrats intègre le formulaire de déclaration des PCA dans le contrat par voie d'attestation de la part de l'entrepreneur.</li> <li>Le formulaire original visant à déclarer les PCA est conservé par le Secteur des Services de soutien en matière d'approvisionnement et une copie est transmise au ministère client et à l'autorité contractante.</li> </ul>

Voir la [section 5.1.2 \(Déclaration des pratiques comptables en matière de prix de revient\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements.



---

## ANNEXE 5: DOCUMENTS DE TRAVAIL

---

### ANNEXE 5.1 CONTEXTE : ÉTABLISSEMENT DES PRIX CONTRACTUELS AU CANADA

Ces documents de travail présentent les éléments généraux à prendre en considération pour l'établissement des coûts et des prix contractuels au Canada. Ils offrent des orientations supplémentaires sur différents sujets afin que les agents de négociation des contrats comprennent mieux le fonctionnement de l'établissement des prix des contrats au Canada.

#### ANNEXE 5.1.1 DOCUMENT DE TRAVAIL - LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE PAR RAPPORT À LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

---

La comptabilité financière par rapport à la comptabilité analytique pour rendre compte des coûts contractuels

##### Contexte

Le présent document de travail offre des conseils aux agents de négociation des contrats aux fins de la négociation de marchés non concurrentiels, ou dans les cas où il convient de négocier les prix avec le soumissionnaire retenu au terme d'un processus concurrentiel. Ce document ne se veut pas un document de procédures.

Ce document de travail vise à aider les agents de négociation des contrats dans la préparation de la négociation des marchés et à gérer ceux-ci pendant toute leur durée. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du processus d'acquisition, un soutien considérable est nécessaire de la part de l'équipe de passation des marchés, et peut inclure des conseillers en matière d'établissement des prix, des représentants des ministères clients et autres experts en la matière. Ce document ne se veut pas un document de procédures.

##### Pourquoi est-ce important?

On peut utiliser la comptabilité financière ou la comptabilité analytique pour déterminer la base de coûts à partir de laquelle le prix d'un marché sera établi. Lorsque les entrepreneurs se fient principalement à la comptabilité financière, sans vraiment tenir compte de la comptabilité analytique pour rendre compte des coûts contractuels, il se peut que les coûts déclarés ne soient pas imputables, pertinents et raisonnables. Par conséquent, une orientation claire concernant l'application de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique est nécessaire pour s'assurer que les coûts contractuels déclarés répondent à ces critères et, en définitive, optimisent l'avantage tiré par le Canada.

##### Recommandation

On devrait utiliser ensemble la comptabilité financière et la comptabilité analytique pour déterminer la base de coûts retenue aux fins de l'établissement du prix d'un contrat. La comptabilité financière peut être utilisée

pour générer la source initiale de renseignements sur les coûts contractuels tandis que la comptabilité analytique peut être utilisée pour ajuster ces renseignements et calculer la base de prix de revient du contrat.

On peut se fier davantage à cette source initiale de renseignements sur les coûts lorsque le paiement fondé sur les coûts liés au contrat, aux éléments ou phases du contrat, est établi en fonction des coûts réels. Lorsque la base de paiement est déterminée en fonction des estimations de coûts, la source initiale de renseignements sur les coûts peut fournir une base historique pour l'estimation des coûts; toutefois, des données supplémentaires<sup>2</sup> seront nécessaires pour parvenir à une estimation des coûts qui est juste.

En définitive, le recours à la comptabilité financière et à la comptabilité analytique permettra de veiller à ce que les coûts prévus à un contrat soient imputables, pertinents et raisonnables.

## Analyse

---

La présente section expose d'abord l'objet et les principes clés de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique relativement aux coûts dont il faut rendre compte, identifie les similitudes et explique les différences qui les opposent. Deuxièmement, elle décrit comment la comptabilité financière et la comptabilité analytique peuvent être combinées pour déterminer la base du prix de revient d'un contrat. Enfin, elle cerne les enjeux auxquels les entrepreneurs peuvent être confrontés au moment de déterminer la base du prix de revient d'un contrat.

### A. La comptabilité analytique et la comptabilité financière relativement aux coûts dont il faut rendre compte

#### Les buts et les grands principes de la comptabilité financière

La comptabilité financière est utilisée pour présenter aux utilisateurs externes les dépenses et les revenus, les actifs et les passifs, ainsi que le flux de trésorerie d'une entreprise, généralement sur une base trimestrielle et annuelle. Par exemple, le gouvernement du Canada présente ses états financiers publics en utilisant la comptabilité financière.

En comptabilité financière, un coût peut prendre la forme d'une dépense ou d'un actif. Généralement, un coût est une dépense (par exemple, la dépréciation) s'il se rapporte aux revenus perçus par une entreprise au cours d'une période donnée, et il est un actif (par exemple, le coût de l'équipement) s'il procure un avantage économique futur à l'entreprise.

La comptabilité financière est régie par un ensemble de principes faisant autorité, lesquels sont accessibles au public<sup>3</sup>. Du point de vue de la comptabilisation des coûts, ces principes permettent de déterminer :

- 1 les conditions dans lesquelles un type de coût<sup>4</sup> doit être comptabilisé (p. ex. inscrit comme une dépense à la période où les revenus qui y correspondent sont perçus);
- 2 les conditions et les options retenues pour évaluer le montant d'un type de coût (évaluation d'un actif au coût historique par rapport à son évaluation à sa juste valeur marchande);

---

<sup>2</sup> La discussion sur les données supplémentaires nécessaires pour élaborer une estimation des coûts est hors de portée.

<sup>3</sup> Manuel de CPA Canada, Normes internationales d'information financière, édition 2018, 2017.

<sup>4</sup> Voici des exemples de types de coûts : dépréciation, recherche et développement, rémunération des dirigeants et autres types de coûts.

- 3 la production des pièces justificatives sur le type de coût et de son montant, devrait être établie en fonction du degré de détail et du niveau de compréhension requis tout en tenant compte du coût de production de ces pièces justificatives (p. ex. calculs explicatifs et hypothèses pour l'évaluation de la juste valeur marchande d'un actif).

### Les buts et les grands principes de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un outil à usage interne pour rendre compte des coûts à des fins de prise de décisions pour divers objets de coût (p. ex. biens et services, ministères, programmes, contrats, etc.) Par exemple, au gouvernement du Canada, la comptabilité analytique est utilisée pour orienter les décisions relatives aux coûts-avantages, aux dépenses en immobilisations, au recouvrement de coûts et pour autres décisions.

En comptabilité analytique, les coûts doivent être imputés aux objets de coût en tant que coûts directs ou indirects. Conformément aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), les coûts sont considérés comme directs lorsqu'ils sont engagés uniquement pour soutenir un objet de coût<sup>5</sup>, et indirects lorsqu'ils sont engagés pour soutenir plus d'un objet de coût. Les coûts indirects peuvent être imputés aux objets de coût à l'aide de regroupements de coûts, de groupes de coûts analogues ou de types de coûts similaires (par exemple, les coûts liés au personnel).

Les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du SCT énoncent six principes d'établissement des coûts <sup>67</sup>:

- 1 l'établissement des coûts requiert la tenue de consultations avec les parties prenantes et demande l'exercice du jugement;
- 2 l'établissement des coûts doit viser un but spécifique (des fins différentes requièrent des renseignements différents);
- 3 l'établissement des coûts dans le cas d'exercices ayant les mêmes objectifs doit être fait de façon similaire, pour que les renseignements obtenus soient comparables;
- 4 les changements du niveau d'activité peuvent toucher les coûts principalement de trois façons :
  - les coûts peuvent changer en proportion du niveau d'activité d'un objet de coût;
  - les coûts peuvent demeurer constants en dépit des fluctuations du niveau d'activité d'un objet de coût;
  - les coûts peuvent demeurer constants à l'intérieur d'une fourchette donnée de niveau d'activité, mais changer lorsque le niveau d'activité dépasse un certain seuil.
- 5 les données utilisées aux fins de l'établissement des coûts doivent être de haute qualité et doivent être raisonnables, cohérentes, justifiables, conciliables et à jour.
- 6 les avantages de la production d'information sur les coûts (c.-à-d. le niveau de précision, la rapidité de publication, l'exactitude et la complexité) doivent être supérieurs aux coûts de production.

<sup>5</sup> Lignes directrices sur l'établissement des coûts, Secrétariat du Conseil du Trésor, janvier 2016, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=30375>. consulté le 1<sup>er</sup> mars 2018.

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Le SCT utilise le terme « établissement des coûts » au lieu du terme « comptabilité analytique » dans ce guide.

## Similitudes et différences entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique

Les principes de comptabilité financière et de comptabilité analytique ne s'excluent pas mutuellement. Par exemple, même si le principe de consultation des parties prenantes et d'exercice du jugement professionnel retenu en comptabilité analytique ne fait pas partie des principes officiels de la comptabilité financière, il doit quand même y être appliqué.

Les principaux points communs entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique, en ce qui a trait à l'établissement des coûts, sont énoncés ci-dessous :

- il y a lieu d'exercer un jugement professionnel et de consulter les parties prenantes pour déterminer les coûts;
- les types de coûts (p. ex. dépréciation, recherche et développement, rémunération des cadres supérieurs) et les montants doivent être consignés et suivis de près à l'aide d'un système comptable fiable;
- l'information, à l'appui des coûts, doit être de haute qualité et la valeur de cette information doit être comparée aux coûts engagés pour la produire afin que ces derniers ne soient pas en excès.
- des méthodes comptables cohérentes doivent être utilisées dans les calculs d'établissement des coûts qui partagent le même but.

Les principales différences entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique, en ce qui a trait à l'établissement des coûts, sont les suivantes :

- les principes de comptabilité financière comportent des normes référentielles pour déterminer les conditions dans lesquelles un type de coût devrait être comptabilisé et pour déterminer les conditions et les options de calcul du montant d'un type de coût. La comptabilité analytique ne comporte pas autant de normes référentielles;
- la comptabilité financière est utilisée pour rendre compte des coûts d'un objet de coût final (les coûts de l'entreprise) aux mêmes fins, tandis que la comptabilité analytique peut être utilisée pour rendre compte des coûts de plusieurs objets de coût à des fins différentes;
- la comptabilité financière nécessite, en général, de suivre les données pour rendre compte des montants liés aux types de coûts. En comptabilité analytique, il peut y avoir lieu de suivre de près des données supplémentaires (ou moins de données), de nature financière ou non financière (p. ex. concernant l'activité qui engendre un coût), selon le but de l'exercice d'établissement des coûts ou pour allouer les coûts aux objets de coût;
- par rapport à la comptabilité financière, la comptabilité analytique exige une meilleure compréhension de l'évolution des coûts en fonction de l'évolution du niveau d'activité de l'objet de coût; il s'agit d'un élément particulièrement important au regard de la répartition des coûts indirects entre les objets de coût et de l'élaboration des estimations de coûts;
- règle générale, la comptabilité financière exige des rapports uniquement à la fin de période de référence, tandis que la comptabilité analytique peut exiger des rapports à tout moment et aussi souvent que nécessaire, selon les besoins des utilisateurs.

## Ce qu'il faut retenir de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique

Deux points essentiels sont ressortis des similitudes et des différences observées entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique.

- **La comptabilité analytique utilise régulièrement l'information sur les coûts générée par la comptabilité financière.** La comptabilité financière fournit des normes référentielles pour générer une source initiale de renseignements sur les coûts (p. ex. types de coûts et montants). La comptabilité analytique peut ensuite transformer ces renseignements sur les coûts, selon le but de l'exercice d'établissement des coûts, par :
  - la collecte de données financières ou non financières supplémentaires;
  - l'application d'une autre base de mesure des coûts;
  - la classification des types de coûts en deux groupes, directs ou indirects;
  - le regroupement de coûts analogues;
  - la répartition des coûts entre les objets de coût;
  - l'établissement d'estimations de coût.
- **La comptabilité analytique peut exiger du temps et s'avérer difficile.** Produire des rapports précis et complets reposant sur la comptabilité analytique peut exiger du temps et s'avérer difficile en raison :
  - des données supplémentaires requises, en particulier pour la répartition des coûts et l'élaboration d'estimations de coûts;
  - du décalage des échéances par rapport aux dates d'établissement de rapports en comptabilité financière, en particulier pour ce qui est de rendre compte des coûts réels des contrats.

Le premier point à retenir est abordé dans la prochaine section du présent document de travail, alors que le second est expliqué dans la section [Les défis de l'entrepreneur lors de la production de rapports sur les coûts contractuels](#).

## B. Comment la comptabilité financière et la comptabilité analytique peuvent être combinées pour déterminer les coûts contractuels

Afin de décrire comment la comptabilité financière et la comptabilité analytique peuvent être combinées pour déterminer les coûts des contrats, il faut se pencher sur la raison d'être de l'établissement de ces coûts. Le but de l'établissement des coûts des contrats est de déterminer quels coûts, types de coûts et montants sont acceptables dans le cadre des contrats, ou éléments ou phases du contrat, pour lesquels la base de paiement repose sur les coûts (c.-à-d. déterminée par les coûts réels, les estimations de coûts ou une combinaison des deux), de sorte que le Canada en tire la plus grande valeur<sup>8</sup>.

Du point de vue de l'établissement des coûts contractuels, l'avantage tiré par le Canada peut être déterminé par la conformité des coûts aux trois critères suivants :

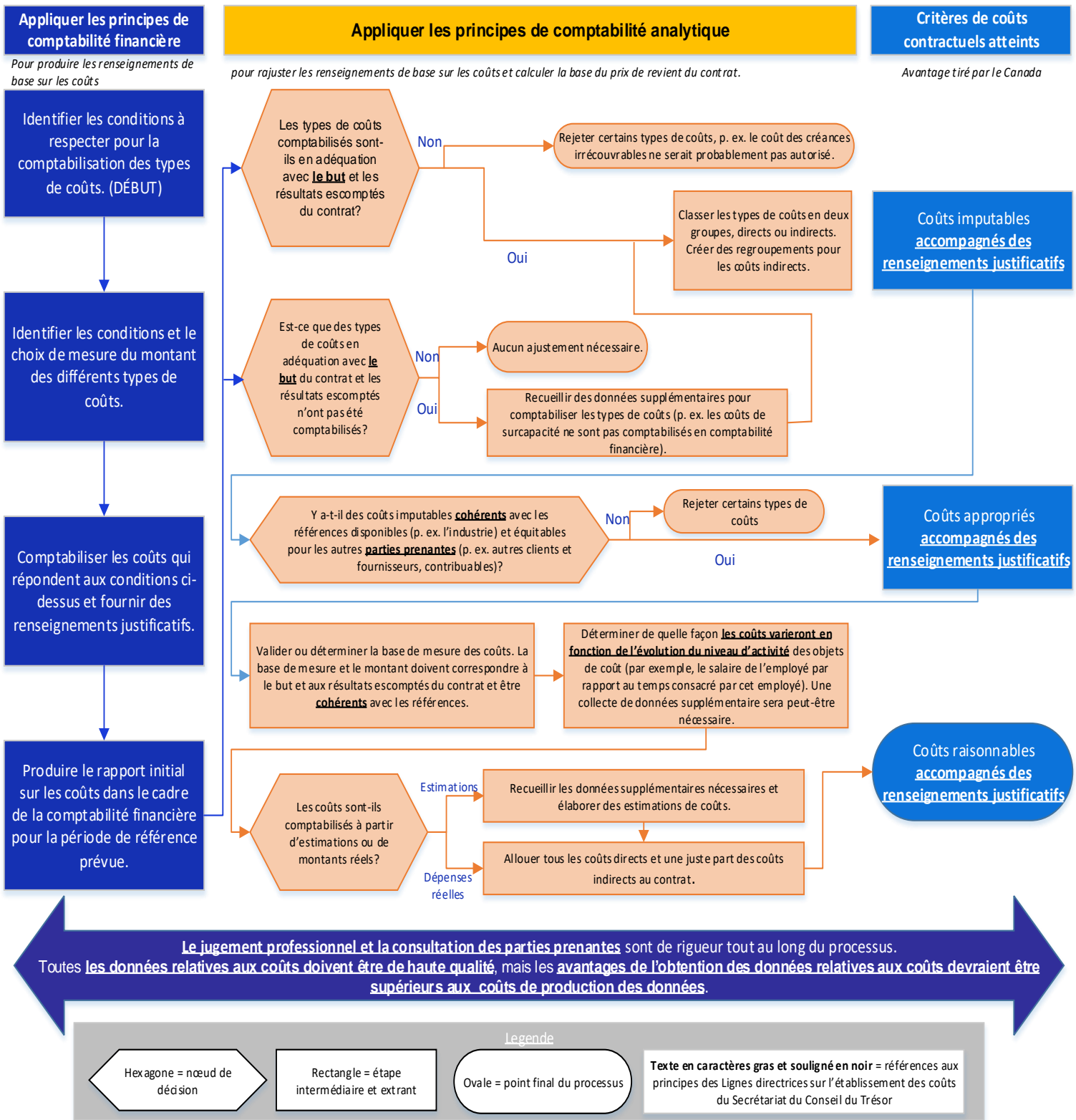
- Le type de coût est-il **imputable** au contrat, notamment, a-t-il un lien de causalité avec l'exécution du contrat ou est-il autrement requis ou utile pour l'exécution du contrat?
- Le type de coût est-il **pertinent** dans le cadre du contrat, notamment, est-ce que l'inclusion du type de coût dans le contrat est juste et équitable?
- Le montant du type de coût est-il **raisonnable** dans le cadre du contrat, notamment, est-ce que le montant est conforme aux pratiques commerciales exemplaires, est-il compatible avec l'exécution du contrat et équitablement réparti?

<sup>8</sup> Le Canada représente le gouvernement, qui comprend les clients, l'industrie, dont l'entrepreneur et les contribuables canadiens.

Il est à noter que les critères « imputable » et « pertinent » sont utilisés pour déterminer si un type de coût devrait être accepté dans un contrat, tandis que le critère « raisonnable » est utilisé pour déterminer quel montant d'un type de coût imputable et pertinent devrait être accepté dans un contrat. Si ces critères sont respectés, l'approbation du coût produira un avantage pour le Canada. Ces critères appliqués aux coûts contractuels sont expliqués plus en détail dans le document Normes d'établissement des coûts.

En définitive, l'application de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique permettront d'assurer des coûts de contrats imputables, pertinents et raisonnables. La comptabilité financière peut être utilisée pour générer la source initiale de renseignements sur les coûts contractuels, tandis que la comptabilité analytique peut être utilisée pour ajuster ces renseignements sur les coûts et calculer la base du prix de revient d'un contrat. Le diagramme ci-dessous montre comment ces deux formes de comptabilité sont combinées pour déterminer un coût contractuel qui procure un avantage pour le Canada.

Figure A5.1.1.a. La comptabilité financière et la comptabilité analytique vont de pair pour procurer un avantage pour le Canada.



Il est à noter que le diagramme ci-dessus n'explique pas toutes les étapes et les détails de l'application de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique pour déterminer les coûts des contrats. En outre, il ne présente pas en détail tous les sous-critères et considérations qui devraient être respectés pour obtenir un coût contractuel imputable, pertinent et raisonnable. Comme il est mentionné précédemment, ces critères sont expliqués plus en détail dans le document Normes d'établissement des coûts.

Le diagramme a pour but de montrer que la comptabilité financière peut fournir une source initiale de renseignements fiables pour déterminer les coûts des contrats. On peut se fier davantage à cette source initiale de renseignements sur les coûts lorsque la base de paiement retenue pour le contrat, ou les éléments ou phases du contrat, repose sur les coûts réels. Lorsque la base de paiement repose sur des estimations de coûts, la source initiale de renseignements sur les coûts peut fournir une base historique pour l'estimation des coûts. Toutefois, des données supplémentaires<sup>9</sup> seront nécessaires pour établir une estimation des coûts qui est juste.

### [Lignes directrices actuelles sur l'utilisation de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique pour l'établissement des coûts des contrats au Canada et dans d'autres pays](#)

**Canada**<sup>10</sup> : Les lignes directrices actuelles supposent que la comptabilité analytique est nécessaire pour déterminer la base du prix de revient d'un contrat. Aucune directive explicite n'est fournie sur le rôle de la comptabilité financière.

**Australie**<sup>11</sup> : Selon les lignes directrices actuelles, le rapport sur les coûts des contrats d'un entrepreneur ne devrait pas être axé sur la conformité au système de comptabilité financière, mais plutôt sur les critères établis dans les lignes directrices pour l'évaluation des coûts contractuels admissibles. Les lignes directrices supposent que la comptabilité analytique est nécessaire pour déterminer la base du prix de revient d'un contrat. Toutefois, aucune directive explicite n'est fournie sur la façon dont la comptabilité financière et la comptabilité analytique peuvent être combinées pour déterminer la base du prix de revient d'un contrat.

**Royaume-Uni**<sup>12</sup> : Selon les lignes directrices actuelles, même si les entrepreneurs peuvent adopter diverses conventions comptables et exercer leur jugement dans la préparation des états financiers aux fins de déclaration légale, l'application de ces conventions n'entraînera pas nécessairement le traitement approprié des coûts des contrats. Les lignes directrices supposent que la comptabilité analytique, plutôt que la comptabilité financière, devrait être utilisée comme outil principal pour déterminer la base du prix de revient d'un contrat. Toutefois, aucune directive explicite n'est fournie sur la façon dont ces deux types de comptabilité peuvent être combinés pour déterminer la base du prix de revient d'un contrat.

**États-Unis**<sup>13</sup> : Les directives actuelles sont harmonisées avec les Normes de comptabilité analytique du gouvernement. Aucune directive explicite n'est fournie sur le rôle de la comptabilité financière.

<sup>9</sup> La question des données supplémentaires à prendre en considération pour établir une estimation des coûts dépasse la portée du présent document.

<sup>10</sup> Principes des coûts contractuels Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA), Services publics et Approvisionnement Canada, 16 juillet 2012, <https://achatsetventes.gc.ca/politiques-et-lignes-directrices/guide-des-approvisionnements/annexe/10/5/13>. Consulté le 29 octobre 2017.

<sup>11</sup> Australian Government-Department of Defence-Capability Acquisition and Sustainment Group, Capability Acquisition & Sustainment Group Cost Principles, octobre 2017

<sup>12</sup> Single Source Regulations Office, Single source cost standards-Statutory guidance on Allowable Costs, février 2018

<sup>13</sup> United States General Services Administration Federal Government, Federal Acquisition Regulations, 17 août 2007



En résumé, les recommandations du présent document de travail ne contredisent pas les lignes directrices de référence. Les coûts produits par la comptabilité financière ne procurent que la source initiale des renseignements sur les coûts à partir desquels est établie la base du prix de revient d'un contrat. Pour calculer la base du prix de revient d'un contrat qui répond aux critères « imputable », « pertinent » et « raisonnable », il y a lieu d'avoir recours à la comptabilité analytique.

### C. Les défis de l'entrepreneur lors de la production de rapports sur les coûts contractuels

Comme nous l'avons vu précédemment, produire des rapports précis et complets fondés sur la comptabilité analytique peut exiger du temps et s'avérer difficile en raison des facteurs suivants :

- données supplémentaires requises, en particulier pour la répartition des coûts et l'élaboration d'estimations de coûts;
- décalage des échéances par rapport aux dates d'établissement de rapports en comptabilité financière, en particulier pour ce qui est de rendre compte des coûts réels des contrats.

Ces défis et les moyens de les atténuer sont analysés plus en détail ci-après.

**Données supplémentaires requises, en particulier pour la répartition des coûts et l'élaboration d'estimations de coûts.** Suivre de près et recueillir certaines données sur les coûts de nature financière et non financière peut exiger du temps, être coûteux, voire irréalisable. Par exemple, estimer la valeur de plusieurs années de recherche de renseignements exacts sur les coûts (p. ex. prévision du temps que les employés consacrent à un contrat) pour répartir les coûts (p. ex. avantages sociaux des employés) peut exiger beaucoup de temps et même s'avérer irréalisable selon la complexité et l'incertitude de la portée du contrat. Ces défis peuvent s'avérer encore plus grands pour les petites et moyennes entreprises (p. ex. entreprises en démarrage) puisque ces fournisseurs n'ont peut-être pas les capacités comptables suffisantes pour recueillir et suivre de près les données nécessaires à l'estimation ou à la répartition des coûts des contrats.

Pour atténuer ce défi, le type de paiement fondé sur les coûts pour le contrat, ou des parties ou phases du contrat, peut tenir compte de la capacité de l'entrepreneur à recueillir et à suivre de près les données justificatives nécessaires pour déterminer la base du prix de revient du contrat. Par exemple, selon la nature des données requises, certaines parties ou phases d'un contrat pourraient être assorties d'une base de paiement fondée sur les coûts réels plutôt que sur des estimations de coûts.

**Décalage des échéances par rapport aux dates d'établissement de rapports en comptabilité financière, en particulier pour ce qui est de rendre compte des coûts réels des contrats.** Le calendrier de présentation des rapports sur les coûts des contrats au gouvernement peut ne pas correspondre au calendrier de publication des rapports issus de la comptabilité financière. Selon le type de système comptable utilisé par un entrepreneur, certains coûts ne peuvent être conciliés qu'aux dates de présentation de l'information suivant la comptabilité financière; par conséquent, les rapports sur les coûts des contrats peuvent ne pas être tout à fait exacts et exhaustifs.

Pour atténuer ce défi, le gouvernement et l'entrepreneur pourraient, dès le début du contrat, élaborer ensemble un calendrier de présentation des coûts pour la durée du contrat, de manière à ce que l'entrepreneur soit en mesure de présenter des coûts exacts et exhaustifs.

## ANNEXE 5.1.2 DOCUMENT DE TRAVAIL - LES NORMES FONDÉES SUR DES RÈGLES PAR RAPPORT AUX NORMES FONDÉES SUR DES PRINCIPES

---

### Les normes fondées sur des règles par rapport aux normes fondées sur des principes

#### Contexte

Le présent document de travail fournit des conseils aux agents de négociation des contrats aux fins de la négociation de marchés non concurrentiels. Il s'inscrit dans une série de documents (autres documents de travail, la [Norme d'établissement des coûts](#), etc.) élaborés pour documenter l'examen du cadre d'établissement des coûts du gouvernement du Canada. Ensemble, ces documents fournissent des recommandations pour la mise à jour des lignes directrices en matière d'établissement des coûts des marchés non concurrentiels, et incluant des mécanismes pour mieux surmonter les enjeux que pose l'actuelle *Politique sur les coûts et profits*<sup>14</sup> du Canada.

Ce document de travail vise à renseigner les agents de négociation des contrats, pour les aider à préparer la négociation des marchés et à gérer ceux-ci pendant toute leur durée de vie. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du processus d'acquisition, un soutien considérable est nécessaire de la part de l'équipe de passation des marchés, notamment de conseillers en matière d'établissement des prix, des représentants des ministères clients et autres experts en la matière. Ce document ne se veut pas un document de procédures.

Ce document d'orientation examine le bien-fondé des normes fondées sur des règles et des normes fondées sur des principes qui peuvent être prises en considération dans la révision du cadre d'établissement des coûts du gouvernement du Canada par SPAC. Ce cadre vise à orienter les agents de négociation des contrats dans leur travail, lequel exige une bonne compréhension des coûts établis par l'entrepreneur pour documenter et négocier le prix d'un marché non concurrentiel.

Le principe fondamental est la passation de marchés offrant un avantage pour Canada. Les coûts des contrats doivent respecter certains critères pour produire un avantage pour le Canada; ils doivent être imputables, pertinents, et raisonnables. L'application des critères d'appréciation de contrats doit être uniforme, mais les résultats, sur le plan de l'acceptabilité des coûts, peuvent varier selon la complexité des contrats.

Une approche fondée sur des principes pour déterminer les coûts contractuels exige que l'on fasse appel au jugement professionnel. À ce titre, un apprentissage et une formation pratique sont nécessaires pour réduire au minimum les différentes interprétations des critères « imputable », « pertinent » et « raisonnable ».

Les recherches effectuées pour comprendre les différentes approches retenues au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie ont révélé qu'aucun pays ne suit un principe absolu ou une approche fondée sur des règles; chacune suit plutôt une approche hybride, tendant davantage vers l'une d'entre elles. Les lignes directrices actuelles de SPAC comportent des principes et des règles tout en mettant l'accent sur les coûts

---

<sup>14</sup> Cette série de documents comprend le document 1031-2 (« Principes des coûts contractuels ») du *Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat*, et le chapitre 10 (« Coûts et profits ») du *Guide des approvisionnements*.

et les bénéfiques, alors que la ligne directrice révisée tient compte à la fois de l'approche actuelle tout en mettant l'accent sur le prix et la valeur obtenue.

Voici quelques compromis que suppose une approche fondée sur des règles et une approche fondée sur des principes :

	Avantages	Inconvénients
Règles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence de l'application</li> <li>• Requier moins de jugement professionnel; dans l'application des règles, l'accent est mis sur le processus étape par étape.</li> <li>• La formation aux règles est plus simple (p. ex. se fait en classe ou en ligne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité limitée d'exercer un jugement professionnel.</li> <li>• Nécessité d'avoir de nombreuses règles tenant compte d'une multitude de scénarios possibles devant être maintenus au fil du temps.</li> <li>• Il peut toujours y avoir interprétation des règles.</li> </ul>
Principes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'exercer un jugement professionnel.</li> <li>• Offre une certaine souplesse dans la négociation des contrats.</li> <li>• Met l'accent sur la maximisation de l'avantage tiré par le Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les divergences d'interprétation peuvent entraîner un manque de cohérence dans la négociation des contrats, et des résultats indésirables par la suite.</li> <li>• La formation aux principes n'est pas simple, elle requiert un apprentissage et une mise en pratique graduelle combinant une formation structurée en classe ou en ligne et une formation informelle (p. ex. mentorat).</li> </ul>

### Pourquoi est-ce important?

La décision d'avoir recours à l'approche fondée sur des règles ou à celle fondée sur des principes peut avoir une incidence sur les coûts admissibles ou sur le niveau de jugement à exercer pour appliquer les principes dans le cadre d'un marché visant des biens ou des services. En ayant une meilleure compréhension des avantages et des limites des deux méthodes et de leurs répercussions sur la compréhension des coûts à partir desquels il faut négocier le prix d'un marché, les agents de négociation peuvent retenir les approches et raisonnements qui conviennent le mieux pour optimiser l'avantage tiré par les Canadiens. Par conséquent, ces normes peuvent aider à établir une pratique plus uniforme à l'échelle du gouvernement au regard de l'acceptation des différents types de coûts admissibles.

### Recommandation

Au Canada, il est recommandé de mettre en œuvre une approche fondée sur des principes comprenant des recommandations sur les méthodes à utiliser, le cas échéant, et des exemples de dérogation acceptables reposant sur des principes solides. Les trois principes fondamentaux à suivre sont les caractères « imputables », « pertinent » et « raisonnable » des coûts. Les agents de négociation des contrats doivent tenir compte de ces trois principes lorsqu'ils examinent les coûts présentés par les entrepreneurs, pour guider la négociation des prix. Cette approche aidera à uniformiser davantage la pratique avec les normes fondées

sur des principes qui encouragent la souplesse et l'innovation, afin d'optimiser l'avantage tiré des marchés non concurrentiels, pour les Canadiens. Par exemple, l'utilisation du coût historique est recommandée (la recommandation est fondée sur le principe du coût), mais l'utilisation du coût de remplacement ou du coût de renonciation peut être appropriée dans certains cas (principe d'achat et de vente de la meilleure valeur). Avec des recommandations et des principes qui mettent l'accent sur les avantages pour toutes les parties concernées, le contrat devient un moyen de promouvoir la clarté et l'équité, au-delà de l'entente sur les coûts particuliers qui seront autorisés.

## Analyse

---

### A. Les normes fondées sur des règles par rapport aux normes fondées sur des principes

Les normes fondées sur des règles énoncent des exigences explicites qui doivent être respectées, sans dérogation, tandis que les normes fondées sur des principes permettent l'exercice du jugement professionnel en fonction des circonstances, offrant ainsi la souplesse nécessaire pour laisser place à la créativité et à l'innovation dans l'acquisition de biens et de services.

Quoique les normes fondées sur des règles permettent l'uniformité et la comparabilité, il faut un travail considérable pour fournir une liste de règles qui envisagent tous les scénarios possibles dans la négociation d'un marché non concurrentiel. Dans le cadre d'une approche fondée sur des principes, le recours au jugement professionnel guidé par des principes permet de s'adapter à un contexte changeant et aux circonstances particulières d'un achat de biens ou de services particuliers, ce qui se traduit par des avantages pour toutes les parties prenantes concernées. La cohérence doit être démontrée dans une mesure acceptable, ce qui exige de la documentation sur les analyses des options et des décisions et approbations. De par leur nature même, les principes permettent l'expérimentation. Les entrepreneurs doivent cependant bénéficier d'un traitement égal, et l'information doit être divulguée pour informer le marché et rendre compte au parlement de l'exercice du jugement professionnel.

Au Canada, l'approche actuelle combine l'utilisation des principes et des règles. Par exemple, parmi les principes énoncés dans les lignes directrices actuelles du Canada concernant l'établissement des coûts des contrats, on trouve un principe général et un principe reposant sur le caractère raisonnable des coûts.

- **Principe général** – Le coût total du contrat doit correspondre à la somme des coûts directs et indirects applicables, qui sont ou qui doivent être raisonnablement et convenablement engagés ou répartis, dans l'exécution du contrat, moins tous les crédits applicables. Ces coûts doivent être calculés conformément aux pratiques de comptabilité analytique de l'entrepreneur qui sont acceptées par le gouvernement du Canada et appliquées de façon uniforme au fil du temps.
- **Coût raisonnable** – « Un coût est considéré comme raisonnable si sa nature et son montant ne dépassent pas ce qu'une personne prudente, à la tête d'une entreprise concurrentielle, aurait engagé en pareil cas ».

Les règles énoncées dans les lignes directrices actuelles du Canada concernant l'établissement des coûts des contrats comprennent une liste des coûts qui ne s'appliquent pas à un contrat (p. ex. les pertes sur les placements ou autres contrats, les amendes et pénalités, et les frais de représentation).

## B. Préférences de gouvernements étrangers

Aux États-Unis, des normes fondées sur des règles ont été adoptées sur la base de principes. Celles-ci sont généralement appliquées, dans le domaine de la comptabilité et de l'approvisionnement, à la lumière des principes comptables généralement reconnus aux États-Unis et du règlement fédéral américain sur les acquisitions. Cette approche est généralement favorisée dans les contextes plus litigieux, car il est plus facile de prendre des mesures d'application de la loi à la suite d'une dérogation aux règles. Toutefois, le Royaume-Uni et l'Australie ont adopté des normes fondées sur des principes assorties de lignes directrices qui peuvent être considérées dans une certaine mesure comme des règles. En ce qui concerne l'approvisionnement et la création de contrats, une attention plus importante est accordée à l'innovation et à l'optimisation des ressources, car l'établissement de principes généraux laisse place à la créativité et à l'amélioration de la relation de travail avec les entrepreneurs tiers dans le cadre de marchés ultérieurs.

## C. Répercussions

Dans le contexte de la négociation des contrats, les répercussions de l'utilisation de normes comptables fondées sur des règles par opposition à des normes comptables fondées sur des principes dépendent des attentes et des résultats à atteindre dans le cadre du marché. Par exemple, si un contrat est négocié en fonction d'un ensemble de règles pour déterminer les coûts admissibles, et si l'entrepreneur s'attend à suivre des processus courants pour des travaux habituels qui doivent être régulièrement effectués et qui nécessitent un minimum de mesures novatrices, alors une approche fondée sur des règles peut être appropriée du fait qu'elle permet d'établir une pratique uniforme et qu'elle est facile à mettre en œuvre et à administrer pendant toute la durée du contrat. Cette approche facilite également les vérifications de conformité ultérieures que le gouvernement du Canada pourrait vouloir effectuer.

Inversement, si un marché est conclu relativement à un nouveau produit ou service complexe, l'application de principes généraux peut être plus appropriée pour négocier un contrat reposant sur les coûts. Cette approche peut permettre d'innover davantage et d'adopter des approches créatives en matière d'approvisionnement afin d'atteindre les objectifs et les résultats recherchés par le Canada et d'optimiser la valeur obtenue. Elle peut également mener à des relations et à une collaboration plus efficaces avec les entrepreneurs par l'élaboration d'approches novatrices pour la prestation des biens ou des services. Dans le cas des marchés non concurrentiels complexes et de grande envergure (souvent dans le secteur de la Défense), l'objectif est d'optimiser l'avantage tiré par les Canadiens.

Dans un contrat limité, fondé sur des règles, il y a peu de possibilités de déroger de la norme établie. Si les objectifs stratégiques et les résultats d'un marché passé par le gouvernement du Canada exigent le recours à une solution en dehors des biens ou des services facilement accessibles, l'agent de négociation de contrats, le client et l'entrepreneur doivent négocier conjointement un marché en fonction de la nature de la solution recherchée, compte tenu de la répartition des risques et des avantages.

Dans le cadre d'une approche fondée sur des principes, les parties prenantes ne sont pas tenues de respecter des exigences précises, et elles pourraient devoir élaborer un contrat donnant lieu à un processus par étapes. L'évaluation des coûts acceptables en vertu du contrat devrait être simple, pourvu que les coûts du contrat fondé sur des règles ou sur des principes soient clairement décrits dans le contrat. Dans le cas des marchés complexes de grande envergure, qui peuvent nécessiter un processus par étapes, il faudra apporter des modifications au contrat afin de préciser le type et le montant des coûts à inclure au fur et à

mesure que les différentes étapes seront franchies. En définitive, cela permettra d'améliorer le cadre d'établissement des coûts du gouvernement du Canada.

## ANNEXE 5.1.3 DOCUMENT DE TRAVAIL - LA COMPTABILITÉ D'EXERCICE PAR RAPPORT À LA COMPTABILITÉ DE CAISSE

---

### La comptabilité d'exercice par rapport à la comptabilité de caisse

#### Contexte

Le présent document de travail donne des conseils aux agents de négociation des contrats aux fins de la négociation de marchés non concurrentiels, ou dans les cas où il convient de négocier les prix avec le soumissionnaire retenu au terme d'un processus concurrentiel.

Ce document de travail vise à renseigner les agents de négociation des contrats, pour les aider à préparer la négociation des marchés et à gérer ceux-ci pendant toute leur durée. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du processus d'acquisition, un soutien considérable est nécessaire de la part de l'équipe de passation des marchés, incluant des conseillers en matière d'établissement des prix, des représentants des ministères clients et autres experts en la matière. Ce document ne se veut pas un document de procédures.

#### Pourquoi est-ce important?

Une mauvaise compréhension des concepts et de l'application de la comptabilité d'exercice par rapport à la comptabilité de caisse peut avoir une incidence négative sur la compréhension et la détermination des coûts des contrats. Par conséquent, les utilisateurs doivent être au courant des principales différences entre les deux méthodes et de l'incidence potentielle de chacune sur l'établissement et la gestion des contrats. Ces connaissances favoriseront une meilleure compréhension et une base plus solide pour estimer les coûts contractuels, dans le souci de procurer un avantage accru au Canada.

#### Recommandation

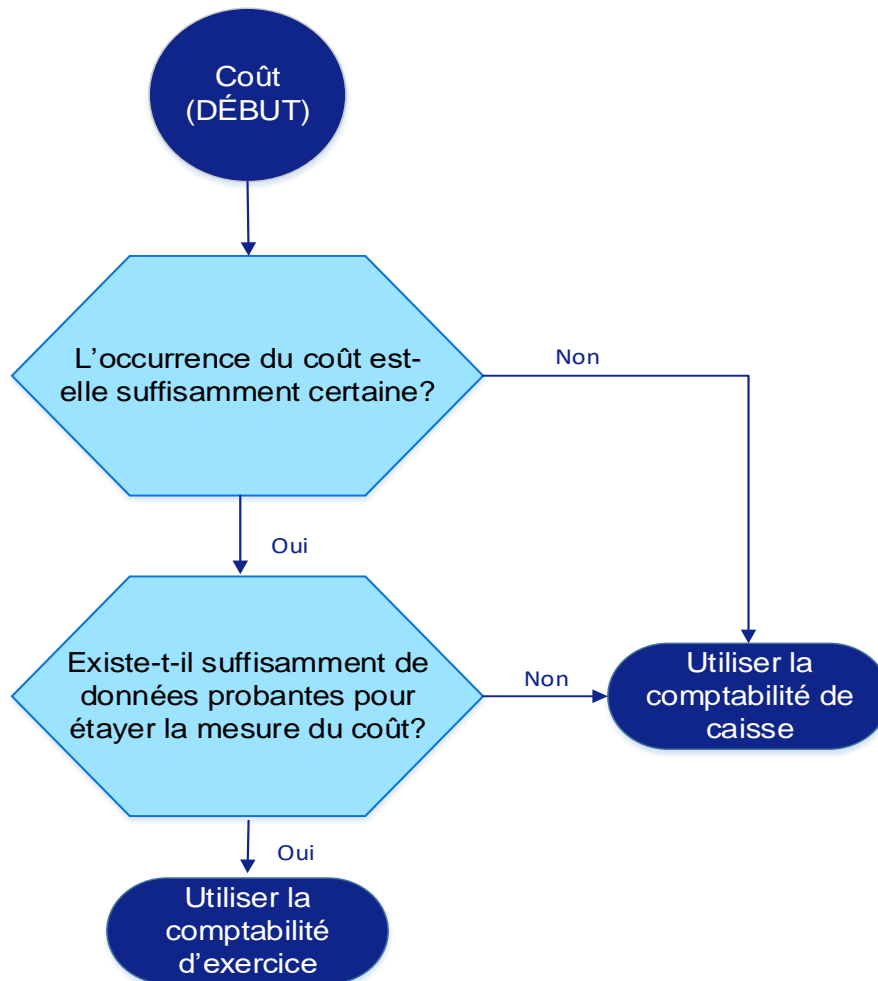
L'approche recommandée au Canada est d'utiliser la comptabilité d'exercice comme méthode de mesure des coûts aux fins de l'établissement de marchés publics non concurrentiels. La méthode de la comptabilité d'exercice pour établir les estimations de coûts et calculer les coûts réels convient généralement pour la plupart des types de coûts dont le montant peut être estimé et dont la probabilité d'occurrence est grande. Par exemple, le montant des coûts de main-d'œuvre directe à inscrire dans un contrat peut être fondé sur les estimations faites par l'entrepreneur dans ses registres comptables qui suivent habituellement la méthode de comptabilité d'exercice, car les paiements liés à la main-d'œuvre sont comptabilisés à la fin de la période et payés peu de temps après.

La méthode de la comptabilité de caisse peut présenter un avantage supérieur pour le Canada dans le cas des types de coûts dont le montant ne peut être estimé avec précision ou dont la probabilité d'occurrence est insuffisante. L'utilisation de la méthode de la comptabilité de caisse devrait normalement être inhabituelle et rarement utilisée. Si on choisit d'utiliser la méthode de la comptabilité de caisse, le montant du coût ne sera connu avec certitude qu'au moment du paiement. Des exemples comprennent, mais ne sont pas limités aux paiements de garantie ou d'indemnités de départ. Dans ces exemples, l'agent de négociation des contrats peut choisir d'inscrire dans le contrat une condition stipulant que même si les coûts sont acceptables

(s'ils répondent à tous les autres critères d'admissibilité), leur montant sera déterminé ultérieurement, lorsque les paiements de garantie ou le versement des indemnités de départ auront réellement eu lieu.

Le schéma suivant illustre la recommandation.

Figure A5.1.3.a. – Méthode de la comptabilité de caisse ou méthode de comptabilité d'exercice





### A. La comptabilité de caisse par rapport à la comptabilité d'exercice

La comptabilité d'exercice enregistre les opérations dans la période au cours de laquelle elles sont effectuées (coûts encourus) alors que la comptabilité de caisse enregistre les opérations uniquement lorsque l'argent est reçu ou déboursé. Selon la méthode de comptabilité d'exercice, le principe du rattachement à l'exercice des produits et des charges est appliqué pour comptabiliser les revenus au cours de la même période que les sommes engagées pour gagner ces revenus. Avec la méthode de comptabilité de caisse, seuls la perception ou le paiement permettent la comptabilisation d'une opération, ce qui peut créer des écarts temporaires au moment de la comptabilisation, contrairement à la comptabilité d'exercice. Donc, les charges peuvent être comptabilisées plus tôt que les revenus en raison de l'écart entre le moment du paiement réel des dépenses et celui de la réception des revenus.

Il faut savoir que tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada appliquent la comptabilité d'exercice aux fins de présentation de l'information financière (c.-à-d. des comptes publics). Les gouvernements des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie avec lesquels des comparaisons ont été établies utilisent également cette méthode.

### B. La méthode de comptabilité appliquée aux marchés publics

Il y a des avantages et des inconvénients aux deux méthodes. Le résumé suivant est tiré d'un site Web du gouvernement australien et a été révisé pour en assurer la pertinence dans le contexte du présent document de travail<sup>15</sup>.

#### La comptabilité de caisse

- est un système simple qui permet de suivre le flux de trésorerie d'un entrepreneur;
- convient généralement aux petits entrepreneurs qui effectuent la plupart du temps des transactions en espèces;
- présente un portrait des liquidités que l'entrepreneur a en main et dans ses comptes bancaires;
- ne comptabilise pas les sommes dues et devant être reçues.

#### La comptabilité d'exercice

- est plus compliquée que la comptabilité de caisse;
- convient mieux aux entrepreneurs qui ne sont pas payés immédiatement après avoir fourni des biens ou des services;
- est un système qui comptabilise et présente une situation financière plus exacte à tout moment, puisqu'il tient compte des montants qui doivent être reçus ou payés;
- est utile lorsqu'il est question de nombreux contrats et sommes importantes.

La plupart des entrepreneurs, sinon tous, au Canada et à l'étranger utilisent la comptabilité d'exercice. De même, les ministères et organismes fédéraux du Canada et les organisations semblables des autres pays ont recours à la comptabilité d'exercice pour présenter une situation financière plus exacte en tout temps.

---

<sup>15</sup> Cash vs. Accrual Accounting, Australia Government – Department of Industry, Innovation and Science, mai 2016

---

## ANNEXE 5.2 GESTION DU RENDEMENT

Ces documents de travail ont pour but de fournir des orientations additionnelles et du soutien aux agents de négociation des contrats pour les aider à comprendre les outils et les options disponibles en matière de gestion du rendement.

### ANNEXE 5.2.1 DOCUMENT DE TRAVAIL – MESURES INCITATIVES CONTRACTUELLES AFIN D’ENCOURAGER ET DE RÉCOMPENSER LA VALEUR AJOUTÉE POUR LE CANADA

---

#### Mesures incitatives contractuelles afin d’encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada

##### Contexte

Le présent document de travail offre des conseils aux agents de négociation des contrats pour la négociation de contrats non concurrentiels ou de contrats où les négociations des prix avec le soumissionnaire retenu sont requises à la suite du processus concurrentiel.

L’objectif du document de travail est d’aider les agents de négociation des contrats, de préparer les négociations des contrats et de gérer le contrat pendant son cycle de vie. Selon l’ampleur et la complexité de l’acquisition, ces actions exigent un appui considérable de l’équipe d’attribution des marchés qui peut être composée de conseillers en fixation des prix, de représentants du ministère client et d’autres experts en la matière. L’objectif du document de travail n’est pas d’agir en tant que document de procédure.

Le document explore les sujets suivants :

- les facteurs à prendre en compte liés à l’utilisation, l’élaboration et l’administration des mesures incitatives du contrat;
- les mesures incitatives financières possibles, y compris les avantages, les inconvénients et les facteurs à prendre en compte;
- les mesures incitatives non financières possibles, y compris les avantages, les inconvénients et les facteurs à prendre en compte.

Les mesures incitatives et les mesures variées de gestion du contrat sont décrites dans l’[Annexe 5.2.2 \(Document de travail - Mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l’entrepreneur\)](#).

Il faut se rappeler que les mesures incitatives ne remplacent pas l’établissement avisé des prix et les pratiques de gestion des relations, décrites, respectivement, dans l’[annexe 5.4.1 \(Document de travail : Autres approches en matière d’établissement des prix fondés sur les coûts\)](#) et dans l’[annexe 5.2.4 \(Document de travail - Gestion des relations contractuelles à long terme\)](#).

##### Pourquoi est-ce important?

Les mesures incitatives peuvent encourager et récompenser le rendement des entrepreneurs qui dépassent les attentes par rapport aux biens et aux services de base établis dans l’énoncé des besoins. Les mesures incitatives sont à la base des contrats axés sur le rendement puisque l’entrepreneur est récompensé selon

l'accomplissement de certains objectifs de rendement qui, en théorie, sont liés au résultat du contrat. Ces objectifs de rendement vont généralement au-delà des attentes par rapport aux critères minimaux établis dans l'énoncé de travail du contrat. Les indicateurs utilisés pour évaluer les objectifs de rendement peuvent comprendre l'aspect technique (p. ex. qualité, sécurité et innovation), l'horaire, les coûts et d'autres mesures. Les mesures incitatives peuvent être de nature financière ou non financière. L'objectif est de concevoir des mesures incitatives qui motivent l'entrepreneur et améliorent la valeur ajoutée au Canada, en se basant sur les mesures incitatives intrinsèques à la base de paiement sous-jacente.

Toutefois, dans le cadre d'un contrat, la corrélation entre les mesures incitatives, les objectifs de rendement et les résultats du contrat n'est pas toujours efficace et vérifiable pour les raisons suivantes :

- l'utilisation de mesures incitatives n'est pas toujours appropriée ou efficace;
- l'élaboration et l'administration de mesures incitatives appropriées et efficaces, y compris les objectifs de rendement correspondants, peuvent être complexes;
- différents types de mesures incitatives financières et non financières (chacun ayant ses propres avantages, inconvénients et considérations) qui peuvent être utilisés dans un contrat.

Lorsque les mesures incitatives sont mal sélectionnées, conçues et administrées, des conséquences imprévues peuvent s'ensuivre et éventuellement contribuer à un rendement sous-optimal de la part de l'entrepreneur. Ainsi, une orientation claire sur l'utilisation de mesures incitatives est requise afin de s'assurer que des mesures incitatives appropriées sont structurées et administrées de manière à offrir de la valeur ajoutée au Canada.

### Recommandation

Les mesures incitatives devraient servir à récompenser l'exécution supérieure d'un contrat qui surpasse les normes de base établies dans l'énoncé des besoins. L'utilisation de mesures incitatives peut ne pas être approprié ou efficace pour tous les contrats, en particulier quand :

- l'entrepreneur reçoit déjà un profit équitable pour le contrat;
- l'entrepreneur atteindra les critères de rendement ciblés sans mesures incitatives;
- l'entrepreneur ne sera pas motivé par les mesures incitatives à rencontrer les critères de rendement ciblés; ou
- il y a peu ou pas du tout de valeur minimale ajoutée pour le Canada en ce qui a trait au rendement qui surpasse les normes de bases établies dans l'énoncé des besoins.

Lorsque l'utilisation de mesures incitatives est jugée appropriée, celles-ci doivent être conçues et administrées de manière à répondre aux critères suivants :

- les objectifs de rendements correspondants sont équilibrés et liés aux résultats du contrat;
- l'entrepreneur contrôle les objectifs de rendements auxquels les mesures incitatives sont liées;
- la réalisation des objectifs de rendement peut être mesurée et vérifiée;
- le processus d'attribution des mesures incitatives et le montant correspondant sont raisonnables et s'harmonisent avec les politiques et les règlements du gouvernement;
- les avantages des résultats du contrat excèdent le coût combiné des mesures incitatives et de l'administration des mesures incitatives.

Les mesures incitatives financières et non financières peuvent être utilisées dans un même contrat afin de se compléter l'une l'autre. En fin de compte, le choix des « bonnes » mesures incitatives donne des résultats rentables, opportuns et de qualité supérieure pour les contrats axés sur la performance.

## Analyse

### A. Considérations liées à l'utilisation, à l'élaboration et à l'administration des mesures incitatives de contrat

#### Évaluer si l'ajout de mesures incitatives à un contrat est approprié et efficace

Le tableau A5.2.1.a. décrit les facteurs à prendre en compte afin de déterminer si l'ajout de mesures incitatives à un contrat est approprié et efficace.

Tableau A5.2.1.a.

Facteurs	Exemples de critères à évaluer (liste non exhaustive)
L'entrepreneur reçoit-il déjà un profit équitable pour le contrat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si l'entrepreneur gagne une prime comprise dans le profit, comment cette surprime cadrera-t-elle avec d'autres mesures incitatives du contrat?</li> </ul> <p>Référez-vous à la section 5.2 (<a href="#">Principes relatifs au bénéfice</a>) pour une orientation supplémentaire sur la détermination du profit.</p>
L'entrepreneur atteindra-t-il l'objectif de critère de rendement sans un incitatif?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entrepreneur a-t-il normalement atteint ou surpassé les critères de rendement dans les contrats passés?</li> <li>• L'entrepreneur est-il reconnu pour son expertise et son rendement concernant les activités du contrat?</li> <li>• La nature du contrat est-elle routinière ou complexe, c.-à-d. le bien ou le service fourni est-il une marchandise, ou un besoin personnalisé ou de la nouvelle technologie?</li> </ul>
L'entrepreneur sera-t-il motivé à atteindre l'objectif de critère de rendement grâce à la mesure incitative?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure incitative s'harmonise-t-elle avec les objectifs stratégiques de l'entrepreneur?</li> <li>• L'impact potentiel de la mesure incitative est-il assez important pour motiver l'entrepreneur?</li> </ul>
Y a-t-il une valeur ajoutée pour le Canada si le rendement de l'entrepreneur surpasse le critère minimum de rendement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ministère client et/ou le gouvernement, bénéficiera-t-il du rendement de l'entrepreneur supérieur aux normes de base établies dans l'énoncé des besoins?</li> </ul>

Les avantages, désavantages et considérations liés à l'utilisation de types particuliers de mesures incitatives financières et non financières se trouvent plus loin dans le présent document de travail.

## Considérations pour l'élaboration et l'administration d'incitatifs contractuels

Les mesures incitatives doivent être élaborées et administrées de manière à ce que :

- les objectifs de rendement correspondants s'harmonisent aux résultats du contrat;
- l'entrepreneur contrôle les objectifs de rendement auxquels les mesures incitatives sont liées;
- l'atteinte des objectifs de rendement puisse être mesurée et vérifiée;
- le processus selon lequel la mesure incitative est attribuée, ainsi que le montant correspondant, soient raisonnables et s'harmonisent aux politiques et règlements du gouvernement;
- les avantages des résultats du contrat l'emportent sur le coût combiné des mesures incitatives et d'administration des mesures incitatives.

### *Élaborer des objectifs de rendement équilibrés et qui s'harmonisent aux résultats*

Voici des considérations clés pour l'élaboration d'objectifs de rendement équilibrés qui s'harmonisent aux résultats du contrat.

- Tous les résultats du contrat devraient être reliés aux besoins des utilisateurs et s'harmoniser aux objectifs stratégiques du ministère du client (c.-à-d. augmenter la préparation en défense, réduire le coût total de la propriété).
- Tous les objectifs de rendement devraient être intégrés et harmonisés de manière à favoriser le rendement de l'entrepreneur pour tous les résultats du contrat, en évitant les occasions où l'entrepreneur pourrait « déjouer le système » en se concentrant sur une sélection d'indicateurs clés au détriment des autres. Par exemple, l'entrepreneur pourrait négliger un indicateur technique comme la qualité ou la sécurité afin de se voir attribuer une note supérieure pour l'horaire et les indicateurs de coût. Voici certaines suggestions précises pour atténuer ce risque :
  - rendre les paiements de mesures incitatives conditionnels à l'atteinte de seuils de rendements minimaux pour tous les indicateurs de rendement évalués;
  - bien mesurer les indicateurs de rendement afin de signaler l'importance relative de chaque indicateur;
  - évaluer le rendement en se basant sur l'atteinte des objectifs de rendement qui intègrent les indicateurs liés au coût et à l'horaire ainsi que les indicateurs techniques.
- Il est important que les objectifs de rendement et les critères cibles respectifs encouragent l'innovation dans la prestation de services et fassent la promotion d'une culture d'amélioration continue. Ils ne doivent pas compromettre la sécurité ou nuire aux processus cruciaux de sécurité.
- Pour les contrats à long terme et à jalons multiples, des considérations devraient être fournies pour l'élaboration et l'intégration de mesures incitatives liées aux objectifs de rendement à plusieurs étapes du contrat, basés sur les facteurs suivants mais sans y être limités :
  - l'historique de l'entrepreneur lors des jalons antérieurs du contrat;
  - Les avancées technologiques dans l'industrie de l'entrepreneur (c.-à-d. des avancées qui peuvent créer de nouvelles normes pour le rendement du contrat lié au coût, à l'horaire et à la technique).
- Le nombre total d'indicateurs de rendement devrait être facile à gérer (un nombre approprié serait de trois à cinq indicateurs de rendement clés).

### *Concevoir des objectifs de rendement atteignables*

Voici des considérations clés pour concevoir des objectifs de rendement atteignables.

- L'entrepreneur, et, dans la mesure du possible ses sous-traitants, devraient contrôler l'atteinte du critère cible pour les objectifs de rendement. Des clauses devraient être ajoutées au contrat afin de procurer de la souplesse pour la modification des objectifs et critères de rendement, si le ministère client ou le gouvernement doivent faire des changements (p. ex. pour s'harmoniser à une nouvelle politique ou une modification de la portée).
- Si la portée du contrat, y compris les résultats du contrat, ne sont pas déjà définis, les mesures incitatives ainsi que les objectifs de rendement correspondants peuvent être ajoutés au contrat grâce à une modification, au cours des phases ultérieures de celui-ci, au fur et à mesure que la portée sera mieux définie.

### *Élaborer des objectifs de rendement mesurables et vérifiables*

Voici des considérations clés pour l'élaboration d'objectifs de rendement mesurables et vérifiables.

- Les objectifs de rendement peuvent être mesurés par des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs qualitatifs doivent être décrits avec des termes clairs et descriptifs et doivent présenter des attentes claires sur la façon dont les évaluations seront effectuées et sur les personnes chargées de le réaliser.
- Établir des critères cibles de rendement exacts pour les objectifs de rendement peut s'avérer difficile. Par exemple, établir un coût cible ou un horaire précis pour des contrats non concurrentiels peut s'avérer difficile si les données comparables du marché sont limitées. Le problème est exacerbé si la nature des activités du contrat est complexe et atypique. En conséquence, une méthodologie rigoureuse accompagnée de conseils d'experts appropriés (c.-à-d. le ministère du client, les conseillers en fixation des prix, etc.) devraient être utilisés pour élaborer et valider les estimations des coûts cibles du contrat et de l'horaire.
- La vérification de la réalisation par l'entrepreneur des objectifs de rendement qui sont liés aux mesures incitatives est requise en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Afin d'assurer la vérifiabilité des objectifs de rendement, l'entrepreneur et le ministère client devraient avoir des capacités de mesure de données, notamment les suivantes :
  - Toutes les sources de données et tous les systèmes de données devraient être facilement identifiables (p. ex. systèmes comptables ou système d'enregistrement du temps de travail).
  - Tous les éléments de données requis pour mesurer l'indicateur doivent être facilement accessibles.
  - La gérance des données devrait faire partie de la culture opérationnelle de l'entrepreneur et du ministère client. Des processus documentés devraient être en place afin de continuellement mesurer et maintenir la qualité des données.

### *Assurer l'impartialité dans le processus d'élaboration et d'administration des mesures incitatives*

Voici des considérations clés afin d'assurer l'impartialité dans le processus d'élaboration et d'administration des mesures incitatives.

- L'ampleur de la mesure incitative devrait être raisonnable, facilement comprise et autorisée par le gouvernement et l'entrepreneur.
- Le processus d'évaluation de la mesure incitative devrait être compris et autorisé par le gouvernement et l'entrepreneur.
- Le processus d'évaluation de la mesure incitative devrait être impartial et devrait pouvoir être reproduit.

- Les détails sur le processus d'élaboration et d'administration des mesures incitatives, y compris les objectifs de rendement liés, les indicateurs et les critères connexes devraient être clairement documentés dans les modalités du contrat. Les termes liés à la résolution de différends devraient aussi être inclus dans le contrat.

Les considérations détaillées pour assurer l'impartialité du processus d'élaboration et d'administration des mesures incitatives sont abordées dans les sections sur [les mesures incitatives financière](#) et [non financière](#).

### *Évaluer les coûts et les avantages prévus des mesures incitatives*

L'administration de contrats qui renferment des mesures incitatives peut être coûteuse et/ou irréalisable selon le point de vue du gouvernement et de l'entrepreneur. Certaines mesures incitatives<sup>16</sup> pourraient exiger une gouvernance et une surveillance accrues de la part du gouvernement. De plus, comme il a été mentionné précédemment, l'entrepreneur et le gouvernement requièrent des capacités solides pour mesurer facilement les données afin de suivre et de vérifier l'exécution du contrat. Tous ces éléments pourraient s'avérer difficiles et coûteux.

Voilà pourquoi les mesures incitatives devraient être élaborées de manière à ce que les avantages escomptés en lien avec l'exécution du contrat l'emportent sur les coûts de l'administration et la récompense attendue. Afin de mieux comprendre et de réaliser en conséquence les avantages de plusieurs mesures incitatives, le gouvernement devrait centraliser :

- la surveillance de l'efficacité des mesures incitatives;
- l'examen des objectifs, indicateurs et critères de rendement régulièrement afin d'en déterminer la pertinence;
- la saisie des leçons apprises;
- le maintien d'un répertoire des leçons apprises accessible à tous les agents de négociation des contrats.

### **Points de référence – Orientation pour l'utilisation, l'élaboration et l'administration de mesures incitatives dans les administrations comparables**

Les recommandations ci-dessus s'harmonisent généralement à l'orientation fournie par les administrations comparables, comme l'Australie<sup>17</sup>, les États-Unis (É.-U.)<sup>18</sup> et le Royaume-Uni (R.-U.)<sup>19</sup>.

Cependant, il y a une différence notable provenant de l'orientation des *Federal Acquisition Regulations (FAR)* des États-Unis. Cette différence est liée à l'orientation pour les contrats comportant de multiples dispositions incitatives, d'autant plus que des résultats exceptionnels pourraient ne pas être atteignables pour chaque domaine visé par les mesures incitatives. Tous les contrats à plusieurs mesures incitatives doivent comprendre un incitatif ou une contrainte à l'égard des coûts, qui vise à ne pas récompenser un entrepreneur pour un rendement technique supérieur ou des échéances supérieures lorsque le coût de ces résultats est supérieur à la valeur ajoutée pour le gouvernement.

<sup>16</sup> Des exemples de ces mesures incitatives comprennent des primes au rendement et des attributions des périodes. Ces mesures incitatives, incluant les primes, traitées plus loin dans le document de travail.

<sup>17</sup> Factsheet 002 - Performance Measures. Gouvernement australien, Department of Defence, Capability Acquisition and Sustainment Group, PBC Centre of Excellence. 2016.

<sup>18</sup> United States General Services Administration Federal Government, Federal Acquisition Regulations, 17 août 2007

<sup>19</sup> Guidance on the Baseline Profit Rate and its Adjustment. SSRO, 15 mars 2017



Cette orientation pour les contrats comportant plusieurs dispositions de mesures incitatives n'est pas recommandée pour l'avenir pour le Canada puisqu'elle est trop normative et elle augmente la complexité du suivi et de l'évaluation des mesures incitatives.

## B. Mesures incitatives financières pour l'entrepreneur

Les mesures incitatives financières sont fondées sur des récompenses monétaires afin d'encourager un entrepreneur à atteindre des objectifs de rendement particuliers. Cette section décrit trois types de mesures incitatives financières :

- 1 Mesures incitatives liées au rendement technique;
- 2 Mesures incitatives liées au respect des échéances;
- 3 Primes de rendement.

Ces mesures incitatives peuvent s'appliquer à des contrats dont la base de paiement sous-jacente est fondée sur les coûts. Ils sont couramment utilisés au Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie pour des contrats concurrentiels et non concurrentiels.

### Mesures incitatives liées au rendement technique

Le rendement est évalué et un rajustement est fait au paiement de base, qui est calculé en utilisant une échelle variable. Le rajustement est généralement calculé en fonction des objectifs de rendement, mesurables par des valeurs discrètes. Par exemple, un indicateur de rendement technique pour un contrat d'aéronefs pourrait être la vitesse de l'aéronef en kilomètres/heure. Une mesure incitative liée au rendement technique pourrait consister à ce que l'entrepreneur se voit attribuer un incitatif financier (ou une mesure dissuasive) pour chaque kilomètre/heure au-dessus (ou au-dessous) de l'objectif de vitesse. Consultez ci-dessous un exemple sur le calcul de l'ajustement du paiement.

---

#### Exemple A5.2.1.a.

Consultez l'exemple ci-dessous afin de mieux comprendre les concepts du calcul de mesure incitative liée au rendement technique.

A. Paiement de base de l'entrepreneur	100 000 \$
B. Montant variable (pour chaque 100 km de différence de l'objectif de vitesse)	1 000 \$
C. L'objectif de vitesse selon l'énoncé des besoins	5000 km/h
D. Vitesse réelle de l'aéronef fourni par l'entrepreneur	6000 km/h
E. Rajustement du paiement (= (D-C)/100 x b ou (6000 – 5000)/100 x 1000 \$)	10 000 \$
F. Paiement total (=A+E ou 100 000 \$ + 10 000 \$)	110 000 \$



## Mesures incitatives liées au respect des échéances

Le rendement est récompensé selon l'atteinte des objectifs de rendement du contrat grâce à des paiements anticipés ou des paiements plus fréquents. Notez que le prix total du contrat reste le même. Consultez un exemple d'un calendrier des paiements d'un contrat comportant des mesures incitatives ci-dessous.

### Exemple A5.2.1.b.

	Horaire original de paiement du contrat	Horaire de paiement du contrat avec mesures incitatives	Augmentation cumulative des liquidités de l'entrepreneur
<i>Paiement 1</i>	50 000 \$	100 000 \$	50 000 \$
<i>Paiement 2</i>	50 000 \$	300 000 \$	300 000 \$
<i>Paiement 3</i>	200 000 \$	300 000 \$	400 000 \$
<i>Paiement 4</i>	200 000 \$	100 000 \$	300 000 \$*
<i>Paiement 5</i>	200 000 \$	100 000 \$	200 000 \$
<i>Paiement 6</i>	300 000 \$	100 000 \$	0 \$
<b>Paiement total du contrat</b>	1 000 000 \$	1 000 000 \$	0 \$

\* = (\$100 000 + \$300 000 + \$300 000 + \$100 000) – (\$200 000 + \$50 000 + \$50 000 + \$200 000)

## Mesures incitatives de primes de rendement

Le rendement est évalué et un paiement supplémentaire est fait selon l'atteinte d'objectifs particuliers d'exécution du contrat. Généralement, une prime est seulement payée si l'entrepreneur surpasse le critère de rendement déjà établi. Les primes peuvent être basées sur des évaluations qualitatives menées pendant et/ou après la fin des travaux. Les primes sont souvent utilisées afin d'inciter le rendement relatif à des objectifs de projets qui ne peuvent pas être mesurés de façon quantitative (p. ex. la qualité du rapport du consultant). Consultez un exemple qui illustre comment la prime serait calculée.

### Exemple A5.2.1.c.

Consultez l'exemple ci-dessous afin de mieux comprendre le calcul de la prime (la base de paiement est à prix forfaitaire).

A. Prix forfaitaire	10 M\$
B. Prime maximale	1 M\$
C. Prime réelle (selon l'évaluation du Canada du rendement de l'entrepreneur en fonction des indicateurs de rendement déjà établis)	80 %
D. Prime (= b x c ou 1 M\$ x 80 %)	0,8 M\$
E. Prix final du contrat (= a + d ou 10 M\$ + 0,8 M\$)	10,8 M\$

### Avantages et inconvénients de chaque type de mesure incitatives financières

Les avantages et les inconvénients de chaque type de mesure incitative financière sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau A5.2.1.b. – Avantages et inconvénients

	Avantages	Inconvénients
Mesures incitatives liées au rendement technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficace pour inciter le rendement lié aux objectifs du projet qui peuvent être mesurés objectivement.</li> <li>• Approprié lorsqu'il n'est pas efficace pour le gouvernement de partager le risque et la récompense associés à l'atteinte d'un objectif de rendement (c.-à-d. lorsque le gouvernement reçoit des avantages importants grâce au rendement amélioré et que l'entrepreneur a assumé tous les risques pour atteindre le résultat requis).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas être efficace pour inciter le rendement lié aux objectifs qui demande un jugement professionnel afin de déterminer si l'objectif de rendement a été satisfait.</li> <li>• La formule établie pour les paiements variables peut être injuste et mener à une répartition sous-optimale du risque et de la récompense pour inciter l'entrepreneur à atteindre les objectifs de rendement (c.-à-d. la rentabilité et le contenu technique suffisant).</li> </ul>
Mesures incitatives liées au respect des échéances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le calendrier de paiement du contrat peut être un déterminant important de la rentabilité de l'entrepreneur.<sup>20</sup> Des paiements faits en avance et fréquemment augmentent le fonds de roulement de l'entrepreneur et réduisent la dette et les coûts associés au financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne peut pas toujours s'appliquer puisque ce type d'incitatif est sujet à des lignes directrices strictes du Conseil du Trésor sur les paiements anticipés.<sup>21</sup></li> <li>• Un entrepreneur qui a été payé un montant important du prix du contrat avant la fin de celui-ci ne sera peut-être pas aussi motivé à terminer le reste des travaux prévus au contrat ou à faire un travail de qualité.</li> </ul>

<sup>20</sup> Arnold, Scot A. Defense Department Profit and Contract Finance Policies and Their Effects on Contract and Contractor Performance. Institute for Defense Analyses, 2009.

<sup>21</sup> Paiements anticipés. Guide des approvisionnements. Services publics et Approvisionnement, 6 juin 2015

	Avantages	Inconvénients
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficace pour inciter le rendement des petites et moyennes entreprises qui n'ont peut-être pas un accès facile aux capitaux.</li> </ul>	
Primes de rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficace pour inciter le rendement lié à des objectifs plus subjectifs, ce qui requiert le jugement d'un professionnel pour en faire l'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas être efficace si le processus d'évaluation n'est pas compris ou approuvé par le gouvernement et l'entrepreneur.</li> <li>• Peut ne pas être efficace si le processus d'évaluation ne facilite pas une évaluation vérifiable et structurée (c.-à-d. l'évaluation ne peut pas être reproduite et elle n'est pas impartiale).</li> </ul>

## Considérations générales sur les mesures incitatives financières

### Caractère raisonnable du montant de la mesure incitative

Une question à considérer pour les mesures incitatives financières est la façon de déterminer si le montant de la mesure incitative est raisonnable. Pour ce faire, les questions suivantes, entre autres peuvent être évaluées.

- Quelle valeur (c.-à-d. des résultats de qualité, opportuns et économiques) au-delà des exigences de bases présentes dans l'énoncé de travail est générée pour le ministère client?
- Quelle est la difficulté liée à l'atteinte des critères de rendement respectifs?
- Quels montants relatifs aux mesures incitatives ont été établis pour des contrats d'une nature et d'une ampleur comparables?

Si un type de mesure incitative est utilisé de concert avec une mesure dissuasive, le montant de ces mesures dissuasives devrait être raisonnable.

### Répercussion sur la rentabilité de l'entrepreneur

Une autre question à considérer pour les mesures incitatives financières est liée au fait que les répercussions supplémentaires sur la rentabilité de l'entrepreneur peuvent parfois ne pas suffire pour motiver l'entrepreneur à atteindre les objectifs de rendement requis auxquels les mesures incitatives sont liées.<sup>22</sup> Cette préoccupation pourrait survenir en raison des circonstances suivantes.

- La réglementation pourrait restreindre de manière inappropriée le paramètre des mesures incitatives financières. Par exemple, au Royaume-Uni, le *Single Source Regulations Office* signale que les rajustements de mesures incitatives ne devraient pas dépasser 2 % du prix du contrat respectif.<sup>23</sup> Cela dit, un plafond tarifaire pour un contrat peut être mis en place.

<sup>22</sup> J. Leotta. Different Incentives in Government Contracting, ICEAA, Juin 2015

<sup>23</sup> Guidance on the Baseline Profit Rate and its Adjustment. SSRO, 15 mars 2017

- L'atteinte des objectifs de rendement conditionnels requiert un nombre démesuré de ressources supplémentaires de la part de l'entrepreneur. Par exemple, pour un contrat dont le prix forfaitaire est la base de paiement, l'entrepreneur pourrait déterminer qu'il serait tenu de défrayer des coûts supplémentaires au montant de la mesure incitative en vue d'atteindre le rendement requis pour la mesure en question.

Dans de telles situations, l'entrepreneur pourrait ne pas recevoir de mesures incitatives; il pourra plutôt réorienter ses efforts pour appuyer des poursuites et des initiatives de croissance qui sont plus profitables.

### C. Incitatifs contractuels non financiers

Bien que les incitatifs contractuels non financiers n'aient pas de répercussions directes sur la rentabilité de l'entrepreneur, ils contribuent considérablement à sa rentabilité future. Ils peuvent ainsi s'avérer un complément efficace ou une solution de rechange aux mesures incitatives financières directes. Cette section décrit trois types de mesures incitatives non financières :

- 1 des mesures d'amélioration de la réputation;
- 2 des modalités d'attribution du contrat;
- 3 la motivation des employés de l'entrepreneur.

Ces mesures incitatives peuvent s'appliquer à n'importe quelle base de paiement ou méthodes d'établissement des coûts. Les deux premiers types de mesures incitatives non financières sont utilisés au Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie, pour des acquisitions concurrentielles et non concurrentielles.

#### Mesures d'amélioration de la réputation

##### *Description des mesures d'amélioration de la réputation*

Les mesures d'amélioration de la réputation reconnaissent un entrepreneur de manière formelle ou informelle pour un rendement positif.

Voici des exemples de mesures d'amélioration de la réputation :

- des témoignages concernant le travail de l'entrepreneur et les répercussions sur le ministère client;
- des programmes de reconnaissance du rendement de l'entrepreneur (p. ex. *Boeing* a un programme de récompenses pour ses fournisseurs)<sup>24</sup>;
- des évaluations formelles du rendement (c.-à-d. des formulaires d'évaluation ou un programme de gestion du rendement stratégique du fournisseur utilisé par le Royaume-Uni)<sup>25</sup>;
- une couverture médiatique qui met de l'avant et reconnaît les contributions de l'entrepreneur pour des résultats positifs.

##### *Avantages des mesures d'amélioration de la réputation*

Les avantages propres à l'entrepreneur comprennent les suivants :

<sup>24</sup> Supplier Recognition. Boeing. <http://www.boeingsuppliers.com/awards.html>. Consulté le 26 octobre 2017.

<sup>25</sup> Managing Government Suppliers. United Kingdom - National Audit Office. novembre 2013

- une chance accrue d'obtenir des contrats futurs, concurrentiels ou non concurrentiels, particulièrement quand le client potentiel évalue le rendement antérieur de l'entrepreneur lorsqu'il attribue un contrat;
- une répercussion positive possible sur le prix des actions des entrepreneurs cotés en bourse lorsque des témoignages ou des cas de réussite sont rendus publics;
- un sentiment d'accomplissement ressenti par l'entrepreneur et ses employés grâce à la reconnaissance d'un travail bien fait.

Les avantages s'appliquant expressément au gouvernement comprennent les suivants :

- certaines mesures d'amélioration de la réputation telles que le programme de récompense du rendement de l'entrepreneur pourraient aussi faciliter une compétition indirecte de rendement entre les entrepreneurs, même si les contrats respectifs des entrepreneurs sont non-concurrentiels;
- des mesures informelles d'amélioration de la réputation (p. ex. témoignages, couverture médiatique) peuvent représenter une approche à faible coût pour inciter le rendement.

### *Considération clé pour les mesures d'amélioration de la réputation*

Une question clé à considérer pour l'utilisation de mesures d'amélioration de la réputation et particulièrement pour les mesures de nature plus informelle relève du fait que la façon dont elles sont administrées peut être perçue comme un conflit d'intérêts, particulièrement s'il semble que le gouvernement favorise certains entrepreneurs ou en fait la promotion, en se basant sur la fréquence et/ou la nature des témoignages ou de la couverture médiatique.

Ainsi, les déclarations publiques au sujet des entrepreneurs doivent être conformes à tous les conseils applicables sur les communications. Essentiellement, il est important de ne pas appuyer de façon générale l'entrepreneur, mais plutôt de parler du travail précis et des résultats connexes accomplis par ce dernier.

### *Modalités d'attribution du contrat*

#### *Description des modalités d'attribution du contrat*

Les modalités d'attribution du contrat sont accordées à un entrepreneur s'il atteint les objectifs de rendement convenus. Les modalités d'attribution permettent de prolonger la durée d'un contrat existant pour une période supplémentaire et elle constitue une obligation contractuelle pour le gouvernement si l'entrepreneur répond aux objectifs de rendement convenus.

Par exemple, en Australie, des modalités supplémentaires sont accordées pour certains contrats fondés sur le rendement, à condition que les objectifs liés aux coûts tels que la réduction du coût total de propriété du gouvernement soient accomplis.

L'utilisation de modalités à titre de mesure incitative diffère de la disposition optionnelle utilisée plus couramment dans un contrat. Lorsque la modalité est intégrée comme mesure incitative, le contrat doit être prolongé si l'entrepreneur atteint les objectifs de rendement conditionnels. Contrairement aux modalités traditionnelles, il est à la discrétion du gouvernement de décider s'il veut prolonger le contrat, peu importe le rendement de l'entrepreneur.

Au moment d'établir des contrats qui comprennent des mesures associées aux modalités d'attribution, l'agent de négociation des contrats devrait envisager d'inclure des clauses qui permettent de renoncer à prolonger le contrat (c.-à-d. ne pas attribuer une période) pour des raisons appropriées autres que le rendement insuffisant. Des raisons appropriées pourraient porter entre autres sur ce qui suit :

- le gouvernement n'a plus besoin des biens et services respectifs;
- le gouvernement n'a pas les fonds pour l'attribution de la période supplémentaire.

#### *Avantages des modalités d'attribution du contrat*

Attribuer des périodes supplémentaires dans le cadre du contrat afin d'inciter un bon rendement de la part l'entrepreneur pourrait être plus efficace que des mesures incitatives financières, puisque les avantages financiers possibles pour l'entrepreneur pourraient être beaucoup plus importants.

De plus, l'attribution de périodes pourrait bâtir une relation efficace à long terme entre le gouvernement et l'entrepreneur dont le rendement est bon. L'établissement d'une relation à long terme peut produire plusieurs avantages qui sont abordés dans l'[Annexe 5.2.4 \(Document de travail - Gestion des relations contractuelles à long terme\)](#).

Enfin, l'utilisation d'attribution de périodes peut être appropriée lors de l'acquisition des biens et services auprès d'industries coûteuses qui ont des longs cycles de développement ou qui requièrent des compétences et connaissances spécialisées.

#### *Désavantages liés à l'utilisation de modalités d'attribution du contrat*

##### ***L'attribution de périodes peut freiner la concurrence***

L'un des désavantages associés à l'attribution de périodes comme mesure incitative est lié au fait qu'il peut freiner la concurrence pour une soumission (c.-à-d. d'autres fournisseurs qualifiés n'ont pas l'occasion de soumissionner pour le contrat respectif). Cela pourrait potentiellement réduire la valeur ajoutée au Canada à long terme en diminuant le potentiel pour un marché compétitif robuste de fournisseurs.

De plus, d'un point de vue de l'intégrité d'un environnement non concurrentiel, l'entrepreneur respectif se verrait plutôt attribuer le même lot de travaux à plusieurs reprises, sans avoir à réussir le processus d'octroi concurrentiel dans les approvisionnements multiples. Ce risque est particulièrement important quand le contrat est de longue durée, ce qui risque davantage d'occasionner des changements dans les industries concurrentielles respectives.

Afin d'atténuer les désavantages ci-dessus, des recherches devraient être réalisées sur les plans du marché et des règlements, afin de s'assurer que l'inclusion d'un incitatif d'attribution de période est appropriée et qu'elle ajoute une valeur pour le Canada. Les recherches pourraient prendre en compte les facteurs suivants pour le type de contrat, sa portée et l'industrie connexe :

- Quels règlements en matière de concurrence (c.-à-d. du Bureau de la concurrence) existent?
- Y a-t-il des limites établies pour la durée du contrat?
- Quelles sont les prévisions à long terme pour ce qui est du nombre de fournisseurs qualifiés?

##### ***Le financement peut ne pas être offert en appui à l'attribution de périodes***

Un autre risque associé à cette mesure incitative est que le budget du ministère client pourrait ne pas s'harmoniser avec le financement requis pour appuyer l'attribution des périodes pour le contrat en question.

Ce risque est particulièrement important pour les contrats d'une valeur monétaire élevée associés à des projets complexes de valeur monétaire élevée.

Par conséquent, pour les contrats de cette nature, il est essentiel que les mesures de contrôle soient en place au début du contrat et durant la gestion de celui-ci :

- Au début du contrat, la disponibilité de financement future pour le ministère client devrait être confirmée et approuvée grâce à des processus de frais, de budget et d'investissement sains.
- Durant la gestion du contrat, des évaluations périodiques du rendement de l'entrepreneur devraient être menées afin d'évaluer la probabilité de prolonger la durée du contrat (vérifications périodiques des coûts si l'objectif de rendement sert à réduire le coût total de propriété pour le gouvernement). Enfin, les résultats de ces évaluations périodiques devraient servir à orienter les décisions en matière de planification budgétaire.

### **Potentiellement moins efficace lorsque l'entrepreneur est en situation de monopole**

Un risque supplémentaire associé à cette approche est que l'entrepreneur ne sera peut-être pas motivé à atteindre les objectifs de rendement conditionnels selon l'attribution des périodes, par exemple, lorsque l'entrepreneur se perçoit comme le seul fournisseur qui a la capacité à fournir les biens et services requis. Collaborer avec l'entrepreneur afin d'élaborer des objectifs de rendement raisonnables pour le contrat qui s'harmonisent aux objectifs stratégiques des deux parties pourrait aider à atténuer le risque. Lorsque cette collaboration n'est pas suffisante ou exercée afin d'atténuer la situation de monopole de l'entrepreneur, le contrat en question pourrait être examiné de près afin de déterminer quelles parties du contrat peuvent ou ne peuvent pas être possiblement réalisées par d'autres fournisseurs.

### **Faciliter la motivation des employés de l'entrepreneur**

Les mesures incitatives faisant l'objet de discussions jusqu'à maintenant ont été élaborées afin de récompenser le rendement de l'entrepreneur du point de vue des entreprises (bénéfices, flux de trésorerie, réputation de l'entrepreneur et contrats futurs). Par contre, une équipe d'employés motivée, engagée et qui a, en fin de compte, un rendement élevé peut aussi être essentielle à l'exécution du contrat. Même si le gouvernement ne peut pas motiver directement les employés de l'entrepreneur grâce à une compensation monétaire pour qu'ils exécutent le contrat, elle peut faciliter le rendement des employés de plusieurs façons.

### **Corrélation entre les primes des employés et les indicateurs de rendement principaux des contrats**

La politique actuelle sur les coûts et les profits indique que la prime au rendement est permise s'il s'agit d'un coût raisonnable.<sup>26</sup> Du point de vue des lignes directrices, l'orientation du coût lié au contrat de l'Australie, du Royaume-Uni et des États-Unis indique que les coûts liés à la rémunération, incluant les primes, sont permis s'ils sont raisonnables.<sup>27</sup><sup>28</sup><sup>29</sup> En Australie, les primes de bassins de main-d'œuvre sont permises comme coût de contrat si la prime est liée à l'atteinte d'indicateurs de rendement clés présents dans le contrat et si le montant de la prime est raisonnable. En fin de compte, l'ajout de mesures incitatives liées aux employés dans un contrat pourrait aider à motiver et conserver des employés talentueux de l'entrepreneur

<sup>26</sup> Annexe 5.3.2 (Document de travail - Rémunération et primes des cadres supérieurs)

<sup>27</sup> Single Source Regulations Office, Single source cost standards-Statutory guidance on Allowable Costs, juillet 2016

<sup>28</sup> Australian Government-Department of Defence-Capability Acquisition and Sustainment Group, Capability Acquisition & Sustainment Group Cost Principles, septembre 2015

<sup>29</sup> United States General Services Administration Federal Government, Federal Acquisition Regulations, 17 août 2007

et, en même temps, fournir une valeur accrue pour le Canada en raison de la qualité et de l'engagement des employés de l'entrepreneur à l'égard du contrat.

Cette recommandation s'harmonise à l'orientation fournie dans la [Norme d'établissement des coûts](#) et dans l'[Annexe 5.3.2 \(Document de travail - Rémunération et primes des cadres supérieurs\)](#). Le deuxième document fait état d'autres discussions concernant les cas sur les coûts liés à la rémunération des employés, comme les primes, peuvent être acceptables pour un contrat.

### ***Motivation intrinsèque***

La motivation intrinsèque pour les employés de l'entrepreneur peut être créée grâce à la formation des liens entre le personnel du gouvernement et de l'entrepreneur, par exemple sous forme d'événements de formation de liens qui encouragent la collaboration et la prise de pouvoir des employés en favorisant l'engagement et l'estime de soi. La motivation intrinsèque des employés de l'entrepreneur est peut-être l'un des mesures incitatives les plus efficaces pour encourager l'exécution du contrat, même s'il est difficile de mesurer ses répercussions.

Il faut noter que l'application de cette mesure incitative ne relève pas directement de l'agent de négociation des contrats, mais plutôt de l'équipe du projet du ministère client. Veuillez consulter les [Annexe 5.2.2 \(Document de travail - Mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur\)](#) et [Annexe 5.2.4 \(Document de travail - Gestion des relations contractuelles à long terme\)](#) pour plus d'orientation au sujet de l'importance de la gestion des relations contractuelles.



## ANNEXE 5.2.2 DOCUMENT DE TRAVAIL - MESURES DE GESTION DES CAS DE NON-CONFORMITÉ OU DE COMPORTEMENT INACCEPTABLE DE L'ENTREPRENEUR

---

### Mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur

#### Contexte

Le présent document de travail sert à orienter les agents de négociation des contrats dans le cadre de la négociation des marchés non concurrentiels ou des marchés pour lesquels on doit négocier avec le soumissionnaire retenu à la suite d'un processus concurrentiel.

Le présent document de travail vise à informer les agents de négociation des contrats en vue de préparer les négociations contractuelles et de gérer les contrats pendant leur cycle de vie. Les agents de négociation des contrats ont besoin d'un appui important de la part de l'équipe de passation des contrats en fonction de l'envergure et de la complexité d'un contrat. Il pourrait s'agir de conseillers en fixation des prix, de représentants des ministères clients et d'autres experts en la matière. Ce document de travail ne se veut pas un document de procédures.

Il existe diverses mesures pour aider à s'assurer que les résultats prévus dans le cadre des contrats correspondent aux objectifs du ministère client, et offrent ultimement des produits et des services de valeur au Canada. Il pourrait s'agir, notamment de l'utilisation de l'approche de la carotte et du bâton axée sur les mesures incitatives, ainsi que de l'utilisation de mesures plus souples pour aider à s'assurer que le contrat répond aux besoins des deux parties. L'utilisation de mesures incitatives visant à encourager l'exécution du contrat fait l'objet de discussions dans [l'annexe 5.2.1 \(document de travail : Mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada\)](#). Pour leur part, les mesures plus souples, qui se concentrent sur la gestion des relations contractuelles à long terme dans l'optique de favoriser une culture axée sur le rendement, sont décrites plus en détail dans [l'annexe 5.2.4 \(document de travail : Gestion des relations contractuelles à long terme\)](#). Le présent document de travail, quant à lui, porte principalement sur les mesures permettant de gérer les cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur, qui doivent être mises en œuvre en tenant compte des incidences éventuelles sur la relation contractuelle générale.

#### Pourquoi est-ce important?

Le rendement insuffisant de l'entrepreneur est un problème potentiel qui peut nuire à l'atteinte des objectifs du ministère client et à la valeur des produits et des services offerts au Canada. Le rendement insuffisant de l'entrepreneur peut être le résultat d'un cas de non-conformité aux dispositions du contrat, d'un comportement inacceptable ou des deux. Un cas de non-conformité de l'entrepreneur se produit lorsqu'un entrepreneur manque à l'une de ses obligations relatives à l'exécution du contrat ou à d'autres modalités établies dans le contrat, tandis qu'un cas de comportement inacceptable se produit lorsqu'un entrepreneur, ou l'un de ses employés adoptent des comportements contraires à l'éthique, répréhensibles ou d'autres types de comportements inappropriés, ou encore sont peu coopératifs ou malhonnêtes. Diverses mesures de gestion des contrats peuvent être prises afin :

- d'atténuer le risque de rendement insuffisant;
- de préciser et d'évaluer la portée du rendement insuffisant;
- de corriger la situation et de réduire les conséquences du rendement insuffisant.

De telles mesures permettent de s'assurer que l'entrepreneur est motivé à respecter les exigences contractuelles d'une manière rentable, rapide et efficace.

Toutefois, certaines mesures de gestion des contrats ne sont pas toujours efficaces ou réalisables dans certains cas. De plus, lorsque les mesures de gestion des contrats sont conçues ou mises en œuvre de façon inappropriée, des conséquences inattendues peuvent en découler et, en fin de compte, donner ainsi lieu à un cercle vicieux de piètre rendement dans le cadre du contrat. Des orientations claires en ce qui concerne l'utilisation des mesures de gestion des contrats sont offertes aux présentes afin de s'assurer que des mesures de prévention, de détection et de correction des problèmes sont conçues et mises en œuvre de façon adéquate en vue d'optimiser la valeur des produits et des services offerts au Canada.

### Recommandation

Une combinaison de mesures de prévention, de détection et de correction devrait être employée afin de gérer les cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur. Plus précisément :

- des mesures de prévention devraient être employées afin d'atténuer le risque de rendement insuffisant;
- des mesures de détection devraient être employées afin de préciser et d'évaluer la portée des cas de rendement insuffisant;
- des mesures de correction liées à la gestion des contrats devraient être employées dans le but d'atténuer les conséquences des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable pour le ministère client, et de corriger le rendement insuffisant de l'entrepreneur.

Les mesures de gestion des contrats devraient être conçues de manière à ce que :

- la définition du rendement insuffisant soit fondée sur :
  - les modalités des contrats (p. ex., l'Énoncé des travaux);
  - les normes établies en matière de gestion de projet;
  - les critères de rendement afin de s'assurer que les objectifs de rendement sont mesurables, contrôlables et équilibrés.
- la mise en œuvre des mesures de prévention et de détection corresponde à la valeur et à la complexité du contrat et soit liée au rendement antérieur de l'entrepreneur;
- des tactiques plus informelles axées sur la collaboration ainsi que des mesures de contrôle de la qualité et de gestion du rendement soient établies et privilégiées afin de corriger les cas de rendement insuffisant;
- la mise en œuvre des mesures dissuasives se fasse au moyen d'une approche séquentielle, fondée sur des critères préétablis, et idéalement faisant appel à une échelle de pointage officielle pour la non-conformité de l'entrepreneur;
- le processus au moyen duquel sont mises en œuvre les mesures dissuasives et l'établissement de leur sévérité soit raisonnable et respecte les politiques et les règlements gouvernementaux applicables;
- les bénéfices prévus, en ce qui concerne les résultats améliorés pour le ministère client, dépassent les coûts de la mise en œuvre des mesures de gestion des contrats;
- Afin de promouvoir l'équité, la transparence et la cohérence, les mesures de gestion des contrats (et leur méthode de mises en œuvre) doivent être intégrées au contrat de manière à ce qu'il n'y ait

aucune surprise pour le gouvernement ni pour l'entrepreneur, et à ce que les deux parties collaborent si des mesures doivent être mises en œuvre à l'avenir;

- La conception et la mise en œuvre de mesures appropriées de gestion des contrats nécessitent un effort en amont afin de définir les critères qui seront utilisés en vue d'évaluer le rendement insuffisant, de coordonner les modalités du contrat et de surveiller le rendement de l'entrepreneur pendant toute la durée du contrat subséquent;
- Veuillez noter qu'une combinaison de mesures de gestion des contrats d'ordre financier peut être utilisée ou non, dans le même contrat, afin qu'elles se complètent mutuellement. Essentiellement, la sélection des « bonnes » mesures est une étape cruciale pour corriger les cas de rendement insuffisant et, s'il y a lieu, ajuster l'exécution du contrat de façon à aboutir à des résultats rentables, de qualité supérieure et en temps opportun.

## Analyse

---

### A. Mesures de prévention liées à la gestion des contrats

Cette partie décrit la manière dont un cadre rigoureux de gestion des projets et de leur rendement peut être employé à titre de mesure de prévention afin d'éviter les cas de non-conformité et de comportement inacceptable de l'entrepreneur. On y discute aussi des avantages d'utiliser des garanties d'exécution, à titre de mesure de prévention plus ferme, dans l'optique de décourager la non-conformité.

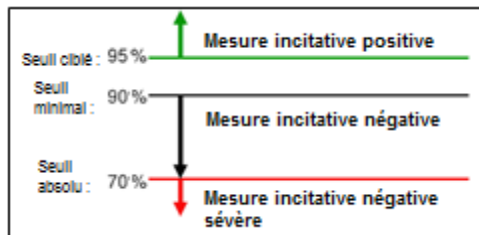
#### Gestion de l'exécution des contrats

À long terme, une exécution durable des contrats signifie que l'entrepreneur doit mettre en place des systèmes appropriés, afin d'appuyer la conformité aux exigences contractuelles, et adopter une culture appropriée axée sur le service à la clientèle. Par conséquent, une mesure importante visant à favoriser la conformité de l'entrepreneur consiste à établir des critères d'exécution raisonnables en s'assurant que les objectifs d'exécution sont mesurables, contrôlables (par l'entrepreneur), pertinents et équilibrés.

Un exemple d'objectif d'exécution serait de maximiser le niveau de disponibilité d'un aéronef. Les critères d'exécution connexes consisteraient à indiquer des seuils d'exécution absolus, minimaux et ciblés en fonction du pourcentage de temps que l'aéronef est disponible. Une description de ces trois seuils d'exécution est fournie ci-dessous.

- Les **seuils d'exécution ciblés renvoient** à des critères d'exécution pour lesquels l'entrepreneur est habituellement récompensé lorsqu'il les atteint, sans toutefois être pénalisé lorsqu'il ne les atteint pas. Ils sont particulièrement importants pour les mesures incitatives relatives à l'exécution du contrat.
- Les **seuils d'exécution minimaux** établissent le niveau de base ou la norme minimale pour l'indicateur d'exécution à respecter. On pourrait avoir recours à des mesures dissuasives si le seuil d'exécution minimal n'est pas atteint.
- Les **seuils d'exécution absolus** indiquent les critères de rendement selon lesquels l'atteinte des objectifs d'exécution est considérée comme un échec. On pourrait avoir recours à des mesures dissuasives plus sévères pour la non-atteinte du seuil de rendement absolu.

Ces seuils de rendement sont aussi illustrés dans l'image ci-dessous.



Veillez noter qu'en pratique, l'établissement d'objectifs d'exécution efficaces, qui motivent l'entrepreneur, est une tâche complexe. Normalement, lorsque les objectifs d'exécution conçus et mis en œuvre sont faits de façon efficace, l'entrepreneur est motivé à obtenir les récompenses associées aux critères de rendement cible, et le risque de non-conformité est réduit considérablement.

Pour une discussion plus approfondie sur les concepts de passation de marchés axés sur l'exécution, reportez-vous à l'[annexe 5.2.1 \(Document de travail : Mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada\)](#).

### Gestion des projets de contrats

Un cadre robuste de gestion de projet constitue une mesure de prévention importante afin d'aider à gérer le rendement de l'entrepreneur. Un tel cadre permet de renforcer les attentes relatives aux contrats, à tous les niveaux, en ce qui concerne les biens et les services à livrer, les personnes responsables, la date à respecter et la manière de livrer les biens et les services, les critères d'acceptation, et les prix. Idéalement, le cadre de gestion de projet comprend les documents à jour liés aux projets, y compris, mais sans s'y limiter :

- une charte de projet, qui incorpore des objectifs communs;
- un plan de travail et un budget détaillés;
- un code d'éthique pour les projets, qui est régi par le Code de conduite pour l'approvisionnement de SPAC (signé par l'entrepreneur et par le gouvernement);
- les rôles et les responsabilités propres aux projets (tant pour l'entrepreneur que pour le gouvernement);
- les rapports sur l'état des projets et les exigences relatives aux rencontres;
- le processus de contrôle de la qualité et d'approbation des produits livrables;
- les protocoles de gestion des risques des projets;
- les procédures de gestion des contrats;
- les procédures de règlement des différends et des conflits, y compris les clauses de renvoi aux échelons supérieurs.

Lorsqu'une approche de gestion de projet comprend les documents liés aux projets mentionnés ci-dessus, qu'elle est harmonisée à un cadre officiel, adoptée et suivie par l'entrepreneur et par le ministère client, celle-ci peut s'avérer un élément critique d'une exécution satisfaisante dans le cadre des contrats.

Deux composantes importantes de la gestion de projet, à savoir le processus de contrôle de la qualité et les procédures de règlement des différends et des conflits, sont décrites brièvement ci-dessous.

### *Processus de contrôle de la qualité*

Le processus de contrôle de la qualité pourrait comprendre une disposition pour des vérifications routinières de la qualité à titre de mesure de prévention. S'il y a lieu, la disposition devrait indiquer que les certifications de l'entrepreneur délivrées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)<sup>30</sup> pourraient être réexaminées si l'on décèle au cours des vérifications de la qualité qu'un contrat comporte des problèmes importants de conformité de la qualité.

### *Procédures de règlement des différends et des conflits*

Consigner clairement par écrit les procédures de règlement des différends et des conflits dans le contrat peut constituer une mesure de prévention efficace pour décourager la non-conformité. Par exemple, les procédures de règlement des différends et des conflits peuvent consister à acheminer aux cadres supérieurs les situations, à les présenter devant une commission de règlement des différends, ou encore à avoir recours à un processus d'arbitrage officiel. Les procédures de règlement des différends et des conflits, comme l'arbitration, peuvent s'avérer coûteuses pour l'entrepreneur et pour le gouvernement. Par conséquent, on encourage les parties à résoudre les problèmes potentiels de conformité au rendement avant d'en arriver à cette solution.

### *Garanties d'exécution*

Une autre mesure de prévention plus ferme afin d'aider à gérer le rendement de l'entrepreneur consiste à exiger des garanties d'exécution de sa part au début d'un contrat ou de la phase de construction, afin d'assurer l'exécution adéquate du contrat. Les garanties d'exécution sont utilisées au Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie pour les contrats établis au moyen d'un processus concurrentiel ou non. La présente partie vise à décrire les trois formes possibles de garanties d'exécution :<sup>31</sup>

- 1 les dépôts de garantie;
- 2 les cautionnements d'exécution;
- 3 une garantie d'exécution des modalités du contrat.

Ces garanties peuvent être utilisées dans le cadre des contrats, peu importe le mode de paiement.

### *Dépôts de garantie*

L'entrepreneur fournit un dépôt au gouvernement. Si l'exécution requise est atteinte, le dépôt est remboursé à l'entrepreneur. Si l'entrepreneur ne réussit pas à exécuter toute disposition prévue au contrat, le dépôt est perdu. Les dépôts de sécurité comprennent, par exemple, une lettre de crédit de soutien ou un chèque certifié.

### *Cautionnements d'exécution*

Une garantie est obtenue auprès d'un tiers (p. ex., une banque ou une société d'assurance) par l'entrepreneur. Si l'entrepreneur ne réussit pas à exécuter toute disposition prévue au contrat, le tiers

<sup>30</sup> L'ISO est une entité internationale d'établissement de normes, composée de représentants d'organisations de diverses organisations nationales d'établissement de normes, qui fait la promotion de normes commerciales, industrielles et exclusives à l'échelle mondiale.

<sup>31</sup> *Next Generation Performance-Based Support Contracts – Achieving the Outcomes that Defence Requires*. Australie – Ministère de la Défense, 5 février 2010, [www.defence.gov.au/dmo/Multimedia/Next\\_GPBSC-9-5978.pdf](http://www.defence.gov.au/dmo/Multimedia/Next_GPBSC-9-5978.pdf). Document consulté le 26 octobre 2017.

dédommage le gouvernement pour les pertes occasionnées en raison de la non-conformité de l'entrepreneur et s'assure de mener à terme les obligations de l'entrepreneur conformément aux modalités du contrat.

#### *Garantie d'exécution des modalités du contrat*

Une garantie est fournie par la société mère de l'entrepreneur, ou par une société affiliée, afin d'assurer l'exécution adéquate du contrat. Si l'entrepreneur ne réussit pas à exécuter toute disposition prévue au contrat, la responsabilité revient au garant.

#### *Avantages et inconvénients de chacune des formes de garantie d'exécution*

Les avantages et les inconvénients de chacune des formes de garantie d'exécution sont résumés au tableau A5.2.2.a. ci-dessous.

Tableau A5.2.2.a. – Avantages et inconvénients liés aux différents types de garanties d'exécution

	Avantages	Inconvénients
<b>Dépôt de garantie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entrepreneur est motivé à réussir, car il met ses avoirs personnels à risque.</li> <li>• Mesure relativement simple à mettre en œuvre, car seulement deux parties sont engagées dans le processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette option pourrait ne pas être viable pour l'entrepreneur, du point de vue de l'entrée de liquidités, car sa principale source de liquidités est le contrat en question. L'option pourrait poser problème pour les petites et moyennes entreprises.</li> <li>• Cette option ne permet pas non plus de garantir l'exécution du contrat dans les cas où l'entrepreneur est en situation de manquement.</li> </ul>
<b>Cautionnement d'exécution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette mesure permet de garantir l'exécution du contrat dans les cas où l'entrepreneur est en situation de manquement.</li> <li>• Il s'agit d'une approche viable pour un entrepreneur qui n'a pas une grande disponibilité de liquidités (car l'entrepreneur est seulement tenu de financer le cautionnement d'exécution).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette option pourrait ne pas être viable pour les contrats établis au moyen d'un processus non concurrentiel, car le garant pourrait ne pas avoir la capacité de mener à terme les exigences du contrat garanti dans les cas où l'entrepreneur original est en situation de manquement.</li> <li>• Les cautionnements d'exécution sont une forme de garantie plutôt coûteuse et ces coûts peuvent se refléter dans les prix de l'entrepreneur.</li> <li>• Cette option est également difficile à mettre en œuvre, car plus de deux parties sont engagées.</li> </ul>

	Avantages	Inconvénients
<b>Garantie d'exécution des modalités du contrat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette mesure permet de garantir le rendement du contrat dans les cas où l'entrepreneur est en situation de manquement.</li> <li>• L'entrepreneur est plus motivé à réussir, car sa société mère ou sa société affiliée est aussi responsable du contrat et a un intérêt direct dans l'exécution du contrat.</li> <li>• Il s'agit de la forme la plus viable des garanties d'exécution, pour un contrat établi dans le cadre d'un processus non concurrentiel, dans le cas où il y a une société mère ou une société affiliée disposant de ressources additionnelles (cette méthode suppose qu'une société mère ou une société affiliée possède les capacités de livrer les exigences du marché non concurrentiel).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette option n'est pas réalisable dans le cas où l'entrepreneur n'a pas de société mère ou de société affiliée.</li> <li>• La société mère ou la société affiliée de l'entrepreneur pourrait ne pas vouloir s'exposer à de tels risques financiers, à moins de percevoir une prime plus élevée sur le prix du contrat garanti.</li> <li>• Des problèmes de rendement semblables pourraient se produire auprès d'un tiers associé exécutant les travaux.</li> <li>• Cette mesure est plus difficile à mettre en œuvre, car plus de deux parties sont engagées.</li> </ul>

#### *Points à considérer avant d'avoir recours aux garanties d'exécution*

Comme on peut le constater dans le tableau A5.2.2.a. qui résume les avantages et les inconvénients de ces mesures, les garanties d'exécution peuvent être coûteuses, du point de vue de l'entrepreneur et du gouvernement. Afin de déterminer s'ils doivent recourir à une garantie d'exécution, les agents de négociation des contrats devraient tenir compte des facteurs suivants.

- La valeur en dollars du contrat et la capacité financière de l'entrepreneur.
- La complexité des travaux; les exigences sont-elles routinières?
- La faisabilité de garantir un cautionnement d'exécution et les coûts prévus.
- La faisabilité de garantir une garantie d'exécution et la force des capacités financières du garant.
- L'expérience de l'entrepreneur en fonction de la portée et des exigences du contrat; l'entrepreneur a-t-il accompli des travaux semblables pour d'anciens clients?
- Le rendement antérieur de l'entrepreneur; l'entrepreneur a-t-il déjà reçu des évaluations de rendement médiocres de la part du gouvernement ou d'autres clients?
- Le respect des politiques et des règlements gouvernementaux pertinents; la mise en œuvre de la garantie d'exécution respecte-t-elle les politiques financières, juridiques ou contractuelles?
- Les avantages prévus du point de vue des résultats améliorés pour le ministère client dépassent-ils les coûts de la mise en œuvre d'une mesure de garantie d'exécution?



À la [section 4.50](#) – *Garantie financière du Guide des approvisionnements*, on fournit des orientations sur la mise en œuvre de garanties d'exécution. La discussion ci-dessus sur les garanties d'exécution vise à donner des renseignements complémentaires sur ces orientations.

## B. Mesure de détection liée à la gestion des contrats

Un cadre robuste de gestion de projet permet d'établir la surveillance et le contrôle appropriés pour le contrat dans l'optique d'aider à cerner les cas de non-conformité de l'entrepreneur et d'en évaluer la portée et les incidences sur les résultats souhaités aux termes du contrat. La présente section vise à décrire deux mesures de détection :

- 1 gestion de la valeur acquise;
- 2 exigences en matière d'assurance de la qualité

### Gestion de la valeur acquise

#### *Description de la gestion de la valeur acquise*

La gestion de la valeur acquise sert à mesurer le rendement et l'avancement des projets d'une façon objective et convenue à l'avance.<sup>32</sup> Il s'agit d'un outil efficace pour surveiller et prévoir les coûts en fonction d'un calendrier de projet, du rendement et de la réalisation. De plus, il aide à détecter et à prévoir les problèmes de conformité au rendement et les risques connexes. La gestion de la valeur acquise peut être mise en œuvre dans le cadre de contrats où le paiement sous-jacent est fondé sur une estimation des coûts (le budget d'un contrat doit être préétabli), ce qui n'est pas le cas pour les contrats où le paiement sous-jacent est fondé sur les coûts réels.

---

#### Exemple A5.2.2.a.

Prenons l'exemple ci-dessous afin de mieux comprendre le calcul lié à la gestion de la valeur acquise.

*On octroie un contrat d'un an à un entrepreneur pour lequel il doit concevoir dix (10) gadgets pendant le premier mois d'une valeur de 1 000 \$ chacun. À la fin du mois, l'entrepreneur a dépensé 9 000 \$, mais a seulement conçu huit (8) gadgets.*

En utilisant les renseignements ci-dessus, on parvient aux calculs suivants :

- la valeur prévue (coût établi dans le budget pour réaliser les travaux prévus) est de 10 000 \$ (soit 1 000 \$ × 10);
- la valeur acquise (coût établi dans le budget pour réaliser les travaux prévus) est de 8 000 \$ (soit 1 000 \$ × 8);
- le coût réel des travaux réalisés est de 9 000 \$;
- l'écart d'après le calendrier (valeur acquise moins la valeur prévue) est de - 2 000 \$ (soit 8 000 \$ - 10 000 \$);
- l'écart des coûts (valeur acquise moins les coûts réels) est de - 1 000 \$ (soit 9 000 \$ - 10 000 \$).

---

<sup>32</sup> Coker, Ryan L. et Peeler, David L. *EVM and Contracting: A Take on Effective Affordability Issues*, ICEAA World, numéro 2, 2017.



Selon les calculs liés à la gestion de la valeur acquise, l'entrepreneur va au-delà du budget de production et est en retard dans son calendrier de production pour le mois en cours. Ainsi, le rendement de l'entrepreneur pour le premier mois laisse penser qu'il y a un risque que la conformité au budget et au calendrier pose problème pour le reste de la durée du contrat.

---

### *Quand avoir recours à la gestion de la valeur acquise?*

À l'heure actuelle, le Guide des approvisionnements et le Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA) ne fournissent pas d'orientations claires sur le moment où l'on peut mettre en œuvre la gestion de la valeur acquise dans le cadre de contrats au Canada ni sur la manière de s'y prendre.

L'agent de négociation des contrats devrait tenir compte des avantages d'utiliser la gestion de la valeur acquise en fonction de la valeur et de la durée d'un contrat et des risques s'y rapportant. La valeur, le risque et la durée d'une plus grande envergure pourraient mieux se prêter à la mise en œuvre de la gestion de la valeur acquise. Il est à noter que la gestion de la valeur acquise peut être compromise si le coût de l'estimation initiale est faible.

Dans l'ensemble, ces directives correspondent à celles fournies en Australie et au Royaume-Uni.<sup>3334</sup> Les États-Unis sont plus normatifs dans la mesure où ils exigent que la gestion de la valeur acquise soit intégrée au cadre de gestion de projet pour tout contrat ayant une valeur supérieure à 20 millions \$.<sup>35</sup>

### *Exigences en matière d'assurance de la qualité*

#### *Description des exigences en matière d'assurance de la qualité*

Les vérifications de l'assurance de la qualité permettent de confirmer que l'exécution des travaux contractuels et des éléments livrables connexes respecte les critères établis au préalable. Les vérifications de l'assurance de la qualité incombent à l'entrepreneur, au gouvernement, ou aux deux parties.

Du point de vue de l'entrepreneur, cela pourrait vouloir dire, entre autres, qu'il faut avoir des preuves justificatives comme quoi les biens et les services sont conformes aux exigences en matière de qualité prévues au contrat. Du point de vue du gouvernement, cela pourrait vouloir dire, entre autres, qu'il faudrait réaliser des examens d'assurance de la qualité à diverses étapes du contrat, selon les besoins, afin de déterminer si les biens et les services sont conformes à l'Énoncé des besoins. Autrement, un tiers peut être mandaté afin de réaliser une évaluation indépendante de la qualité d'exécution du contrat. Dans l'ensemble, les inspections routinières d'assurance de la qualité peuvent constituer un mécanisme de contrôle efficace en vue de déceler et de prévoir les problèmes de conformité au rendement et les risques connexes.

#### *Comment mettre en œuvre les exigences en matière d'assurance de la qualité?*

En vue de mettre en œuvre les exigences en matière d'assurance de la qualité, les agents de négociation des contrats devraient consulter les orientations actuellement fournies par SPAC à la *sous-section 5.D – Livraison, inspection et acceptation du Guide des CCUA*.

---

<sup>33</sup> Gouvernement de l'Australie – Ministère de la Défense – Capability Acquisition and Sustainment Group, *Earned Value Management*,

<sup>34</sup> Ministère de la Défense, *Acquisition System Guidance, Commercial Toolkit, Earned Value Management*, décembre 2017

<sup>35</sup> Coker, Ryan L. et Peeler, David L. *EVM and Contracting: A Take on Effective Affordability Issues*, ICEAA World, numéro 2, 2017.

## Considérations générales concernant le recours à des mesures de détection liées à la gestion des contrats

### *Évaluer le coût et les avantages escomptés liés à la gestion de la valeur acquise et à l'assurance de la qualité*

Un point à considérer dans la détermination de la manière d'intégrer la gestion de la valeur acquise ainsi que l'assurance de la qualité au cadre de gestion de projet est que ces outils pourraient perdre leur valeur en raison des coûts associés à leur mise en œuvre.

Ainsi, l'agent de négociation des contrats devrait considérer les points suivants au moment d'évaluer s'il peut avoir recours à des mesures de gestion des contrats comme la gestion de la valeur acquise et l'assurance de la qualité :

- le rendement antérieur et l'expérience pertinente de l'entrepreneur;
- la valeur en dollars et la complexité du contrat;
- le coût prévu afin de mettre en œuvre ces dispositions;
- les politiques et les règlements gouvernementaux pertinents.

### *De quels éléments doit-on tenir compte lorsque des problèmes de conformité sont décelés?*

Lorsque des problèmes de conformité sont décelés, une analyse approfondie des causes devrait être réalisée afin de déterminer si les cas de non-conformité relèvent ou non du contrôle conjoint des parties du contrat. Les résultats de l'analyse approfondie des causes<sup>36</sup> devraient permettre de préciser le type et la sévérité des mesures de correction à mettre en œuvre. De plus, une échelle de pointage officielle de la non-conformité, qui correspond aux modalités du contrat, pourrait être utilisée afin de suivre et d'évaluer les problèmes de conformité au rendement du contrat. L'utilisation d'une échelle de pointage de la non-conformité fait l'objet d'une discussion plus exhaustive dans la prochaine section.

## C. Mesures de correction liées à la gestion des contrats

Des mesures de correction liées à la gestion des contrats devraient être employées afin de réduire les incidences pour le ministère client dans tous les cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de la part de l'entrepreneur, et ultimement de corriger l'exécution du contrat. La présente section vise à décrire brièvement plusieurs mesures de correction potentielles, allant de tactiques axées sur la collaboration plus informelle à des mesures de gestion du rendement et de contrôle de la qualité, et à des mesures dissuasives financières plus sévères ou non en vue de corriger les cas de rendement médiocre de la part de l'entrepreneur.

Il est à noter que des lignes directrices existent déjà pour la mise en œuvre des mesures de correction dans les documents suivants de SPAC relatifs aux politiques :

- *Politique sur les mesures correctives du rendement des fournisseurs, politique comprise dans le Guide des CUA;*
- *Chapitre 8 – Gestion des contrats du Guide des approvisionnements;*

La discussion ci-dessous sur la mise en œuvre des mesures de correction vise à donner des renseignements complémentaires sur ces orientations.

---

<sup>36</sup> Une analyse des causes profondes constitue une méthode de résolution de problèmes utilisée afin de déterminer les principales causes des problèmes de conformité de l'exécution.

## Tactiques axées sur la collaboration

### *Description des tactiques axées sur la collaboration*

Des exemples de tactiques axées sur la collaboration comprennent notamment des rencontres ou des communications par courriel ainsi que des ateliers de renforcement de la cohésion de l'équipe entre l'entrepreneur et les employés du gouvernement en vue de résoudre les problèmes de conformité ou de comportement. Ces tactiques sont très efficaces lorsqu'elles sont mises en œuvre d'une manière non conflictuelle, dans un contexte de communications directes et étoffées par des preuves ou des exemples de problèmes de rendement observés.

### *Quand avoir recours à des tactiques axées sur la collaboration?*

Les tactiques plus informelles axées sur la collaboration sont souvent plus efficaces pour répondre aux problèmes d'exécution que l'adoption de mesures officielles établies dans les contrats, particulièrement lorsque les problèmes d'exécution sont rares et que leurs incidences ne sont pas graves. Dans la mesure du possible, de telles tactiques devraient être intégrées au contrat à titre de première mesure permettant de régler les problèmes d'exécution.

## Mesures de contrôle de la qualité et de gestion du rendement

Lorsque des mesures de correction plus officielles doivent être prises afin de corriger les problèmes d'exécution de l'entrepreneur, le contrôle de la qualité et la gestion de l'exécution pourraient être des moyens appropriés. L'application de mesures de contrôle de la qualité et de gestion du rendement devrait correspondre aux normes en matière de gestion de projet établies dans le contrat.

### *Description des mesures de contrôle de la qualité et de gestion des contrats*

Le contrôle de la qualité consister à surveiller des résultats précis de l'entrepreneur en vue de déterminer si ce dernier se conforme aux normes en matière de qualité pertinentes, et de cerner des moyens d'éliminer les causes du rendement insatisfaisant, de résoudre les problèmes soulevés et d'aider à atténuer les risques associés à la solution.

### *Quand faut-il avoir recours à des mesures de contrôle de la qualité?*

Le tableau A5.2.2.b. comprend des exemples de mesures de contrôle de la qualité et précise le moment approprié d'y avoir recours.

Tableau A5.2.2.b. – Mesures de contrôle de la qualité à envisager

Nature du problème d'inexécution	Description des conséquences	Mesures potentielles de contrôle de la qualité
<b>Cas particulier ou cas isolé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un des membres de l'équipe produit un élément livrable comportant une erreur liée au contenu, à l'uniformité, à l'exactitude ou à la conformité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retravailler l'élément livrable.</li> <li>Examiner les normes ou les lignes directrices pertinentes.</li> </ul>
<b>Compréhension insuffisante menant à des défauts récurrents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres de l'équipe ne sont pas en mesure de mettre en œuvre de façon efficace les normes ou les lignes directrices pertinentes du projet jusqu'à l'étape de production des éléments livrables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir une formation additionnelle à l'intention de l'équipe.</li> <li>Clarifier les tâches.</li> <li>Clarifier les normes ou les lignes directrices qui sont ambiguës.</li> </ul>
<b>Normes ou lignes directrices du projet inadéquates</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres de l'équipe sont incapables de mettre en œuvre efficacement une norme ou une ligne directrice précise jusqu'à l'étape de la production des éléments livrables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser les parties des méthodologies, des normes ou des lignes directrices qui s'avèrent inappropriées aux fins du travail réalisé.</li> </ul>

Les mesures de contrôle de la qualité peuvent être mises en œuvre par le ministère client ou par l'agent de négociation des contrats. Aux fins de la mise en œuvre des mesures de contrôle de la qualité, on devrait aussi consulter les orientations actuellement fournies par SPAC à la sous-section 5.D – *Livraison, inspection et acceptation du Guide des CCUA*.

### **Description des mesures de gestion du rendement**

La présente section vise à décrire les mesures de gestion du rendement qui pourraient aider à corriger des comportements inacceptables.

Les mesures de gestion du rendement pourraient comprendre les étapes suivantes :<sup>37</sup>

- Identification et analyse des problèmes;
- Discussion constructive au sujet des problèmes de comportement;
- Prévion de la réaction probable de l'entrepreneur à la discussion et préparation d'une réponse appropriée;
- Consignation officielle de la discussion;
- Suivi.

<sup>37</sup> Society for Human Resource Management, *Managing Difficult Employees and Disruptive Behavior*, 4 novembre 2015.

Les éléments ci-dessus peuvent être mis en œuvre de façon officielle en utilisant un plan d'amélioration du rendement. Une description d'un plan d'amélioration du rendement, ainsi que les avantages et les risques connexes liés à son utilisation, font l'objet d'une discussion ci-après.

### ***Description d'un plan d'amélioration du rendement***

Un plan d'amélioration du rendement est un plan d'action officiel, structuré et sur mesure, dans lequel on résume les problèmes de conformité ou de comportement de l'entrepreneur et les étapes devant être prises afin d'améliorer le rendement. Généralement, le plan est mis au point par l'entrepreneur, puis approuvé par le ministère client en collaboration avec l'agent de négociation des contrats.

Un plan d'amélioration du rendement devrait être conçu en tenant compte des facteurs suivants :

- Les critères d'exécution du contrat et la portée des travaux sont-ils raisonnables? Les contrats peuvent être complexes, et la portée des travaux peut être ambiguë ou évolutive. Par conséquent, les critères d'exécution ou les objectifs pourraient devoir être révisés.
- Quelles sont les causes profondes des problèmes de non-conformité en matière de rendement? Le gouvernement est-il en mesure d'appuyer l'entrepreneur afin de corriger ces problèmes? Par exemple, la cause profonde pourrait être un manque de fonds pour l'entrepreneur. Dans certaines situations, il pourrait être souhaitable pour le gouvernement de rajuster le calendrier des paiements du contrat en vue d'atténuer les problèmes de fonds pour l'entrepreneur tout en continuant de respecter les exigences prévues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Les employés de l'entrepreneur ou du gouvernement adoptent-ils des comportements inacceptables? Par exemple, si la relation entre les employés respectifs est hostile, le comité directeur de projet pourrait évaluer la faisabilité de la réaffectation des employés concernés de manière à ce qu'ils n'aient pas à interagir.

### ***Les avantages d'un plan d'amélioration du rendement***

Établir et mettre en œuvre un plan d'amélioration du rendement de l'entrepreneur peut s'avérer efficace pour mettre en œuvre des mesures de contrôle de la qualité et de gestion du rendement. Un plan d'amélioration du rendement permet à l'entrepreneur d'assumer la responsabilité de son rendement et de montrer son engagement à s'améliorer et à corriger les problèmes de conformité et de comportement dans le cadre de son contrat. De plus, en lui donnant une occasion officielle d'améliorer son rendement, le gouvernement risque moins de faire l'objet d'un litige si le rendement ne s'améliore pas ou si des mesures plus sévères sont requises.

### ***Points à considérer avant d'utiliser un plan d'amélioration du rendement***

Voici deux points importants à considérer avant d'utiliser un plan d'amélioration du rendement :

- Établir et mettre en œuvre un plan d'amélioration du rendement nécessite du temps et des ressources tant pour l'entrepreneur que pour le gouvernement;
- La relation entre l'entrepreneur et le gouvernement pourrait devenir hostile, particulièrement si l'entrepreneur interprète l'utilisation du plan d'amélioration du rendement comme une première étape vers la mise en application inévitable de mesures plus sévères.

L'intention et la structure d'un plan d'amélioration du rendement, y compris les modalités qui devraient être respectées, devraient donc avoir été convenues par les deux parties, au début du contrat, et devraient être consignées de façon officielle dans la charte de projet.

### Mesure de dissuasion financière ou non

La présente section vise à décrire un cadre proposé pour une échelle de pointage de la non-conformité. On y discute aussi de l'efficacité de la mise en œuvre de mesures de dissuasion financières préétablies afin de corriger les problèmes de non-conformité de l'entrepreneur. De plus, on aborde brièvement la question des mesures dissuasives liées à la réputation, y compris les incidences plus vastes que ces mesures peuvent avoir sur la valeur professionnelle future de l'entrepreneur.

### Échelles de pointage de la non-conformité

Les mesures devraient être négociées, puis incluses dans les modalités du contrat. La mise en œuvre de mesures préétablies dans un contrat devrait être orientée au moyen d'une échelle de pointage officielle de la non-conformité de l'entrepreneur, qui respecte les modalités du contrat.

Une échelle de notation de la non-conformité peut être utilisée afin de suivre et d'évaluer les aspects non conformes. L'échelle devrait être conçue de manière à comprendre ce qui suit :

- le type d'indicateur de rendement à évaluer en vue d'atteindre les objectifs de rendement fixés (p. ex., les coûts, la disponibilité des biens, le calendrier);
- la portée de la non-conformité du contrat afin d'établir les indicateurs de rendement (p. ex., axés sur les critères de rendement absolus, minimaux et ciblés);
- toute tendance liée au rendement aux fins des indicateurs évalués (p. ex., le rendement s'est-il amélioré, détérioré, ou demeure-t-il inchangé?);
- la nature de la cause profonde; est-elle en dehors du contrôle de l'entrepreneur ou non?
- les incidences potentielles sur les résultats du contrat;
- l'évaluation globale de la non-conformité de l'entrepreneur.

Les critères préétablis pour mettre en œuvre les mesures devraient être fondés sur les facteurs mentionnés ci-dessus. Les critères devraient généralement être établis de manière à ce que les mesures soient mises en œuvre au moyen d'une approche à plusieurs volets (c.-à-d. que dans la mesure du possible, moins de mesures sévères devraient être employées lorsque le cas de non-conformité vient tout juste d'être décelé, tandis que l'on devrait opter pour des mesures plus sévères lorsque des problèmes de conformité plus sérieux ou répétés sont décelés). Les documents officiels comprenant les détails décrits dans l'échelle de pointage de la non-conformité doivent comprendre des preuves vérifiables en cas de poursuite contre le gouvernement.

### Mesures de dissuasion financière

Les mesures de dissuasion financière font appel à des rajustements financiers visant à réprimander l'entrepreneur pour ses problèmes de conformité. Les mesures de dissuasion financière sont utilisées au

Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie, à la fois pour les marchés concurrentiels ou non concurrentiels. La présente section vise à décrire quatre types de mesures de dissuasion financières :<sup>38</sup>

- 1 Montants à risque;
- 2 Mesures incitatives de partage des gains et des pertes;
- 3 Retenues de garantie;
- 4 Dommages-intérêts fixés à l'avance.

Ces mesures de dissuasion financières peuvent être mises en œuvre pour tous les types de bases de paiement et pour toutes les méthodes d'établissement des prix.

### **Montants à risque**

Le rendement est lié à une partie du paiement « normal » de l'entrepreneur. Par exemple, un indicateur de rendement technique pourrait correspondre au pourcentage de disponibilité d'un aéronef. Pour chaque pourcentage en dessous du seuil de rendement ciblé (ou minimal) lié à la disponibilité, on enlèverait un montant variable du paiement « normal » de l'entrepreneur. Un exemple est donné ci-après à titre indicatif seulement.

#### Exemple A5.2.2.b.

Prenons l'exemple ci-dessous afin de mieux comprendre les calculs des montants à risque.

A. Paiement normal de l'entrepreneur pour un mois donné	100 000 \$
B. Montant à risque (déduction sur le paiement en fonction de chaque pourcentage en dessous du seuil de rendement minimal)	1 000 \$
C. Seuil de rendement minimal lié à la disponibilité	80 %
D. Seuil de disponibilité atteint pour ce mois	75 %
E. Rajustement du paiement (= $[D - C] \times B$ ou $[75 - 80] \times 1\,000\ \$$ )	- 5 000 \$
F. Paiement total (= A + E ou 100 000 \$ - 5 000 \$)	95 000 \$

Conformément à l'annexe 5.2.1 ([Document de travail sur les mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada](#)), les montants à risque pourraient aussi être désignés comme des paiements variables.

<sup>38</sup> Australie – Ministère de la Défense, *Next Generation Performance-Based Support Contracts – Achieving the Outcomes that Defence Requires*, 5 février 2010

### **Mesures incitatives de partage des gains et des pertes**

L'entrepreneur est pénalisé (ou récompensé) pour son rendement au moyen d'arrangements en matière de bénéfices selon lesquels l'entrepreneur et le ministère client partagent le risque (ou la récompense) lié au fait de ne pas respecter (ou de respecter) les critères de rendement du contrat. Généralement, une formule convenue à l'avance par le gouvernement et par l'entrepreneur est utilisée à titre de méthode de partage des pertes (ou des gains) qui découlent d'écart négatifs (ou positifs). À titre indicatif seulement, voici ci-après un exemple fondé sur les critères des coûts ciblés.

#### **Exemple A5.2.2.c.**

Prenons l'exemple ci-dessous afin de mieux comprendre les concepts liés aux calculs des mesures incitatives de partage des gains et des pertes dans les cas où les coûts figurant dans la base de paiement sont remboursables.

A. Coût ciblé du contrat	10 M\$
B. Partage des gains et des pertes propres à l'entrepreneur	20 %
C. Partage des gains et des pertes propres au gouvernement	80 %
D. Coût final du contrat	11 M\$
E. Prix plafond du contrat	12 M\$
F. Frais non rajustés du contrat	1 M\$
G. Frais rajustés : $(= B \times [A - D] + G \text{ ou } 20 \% \times [10 \text{ M\$} - 11 \text{ M\$}] + 1 \text{ M\$})$	0,8 M\$
H. Prix final du contrat $(= D + G \text{ or } 11 \text{ M\$} + 0,8 \text{ M\$})$	11,8 M\$

### **Retenues de garantie**

Les montants des paiements associés à une étape ou à une date de livraison en particulier, sont retenus jusqu'à ce que l'exécution requise soit atteinte. Veuillez noter qu'une retenue pourrait aussi être utilisée à titre de mesure de prévention dans certains domaines et dans certaines situations, comme dans la passation de marchés de construction.

### **Domages-intérêts fixés à l'avance**

Le paiement du gouvernement est réduit en fonction d'une perte estimée, ou d'un taux de perte, correspondant à l'exécution insatisfaisante du contrat, sans avoir besoin de prouver les dommages réels. Veuillez noter que ces dommages-intérêts fixés à l'avance ne seraient pas appliqués jusqu'à ce qu'une disposition préétablie relative à une période de correction ait été mise en œuvre. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez [l'annexe 5.2.3 – Domages-intérêts fixés en argent](#)



### Exemple A5.2.2.d.

Prenons le cas d'un passage à la frontière internationale sur un pont ou dans un tunnel. Les dommages-intérêts fixés à l'avance associés à une fermeture de voie imprévue, qui ont des incidences sur les réparations d'urgence pourraient correspondre aux montants suivants :

Occurrence de fermeture de voie imprévue	Heures	Dommages-intérêts fixés à l'avance (\$ l'heure par voie)
Heures de pointe	Du lundi au vendredi, de 7 h à 18 h	1 000 \$
En dehors des heures de pointe	En semaine (de 18 h à 7 h) ou la fin de semaine	500 \$
Périodes spéciales	Dates identifiées (p. ex., des jours fériés)	2 500 \$

### **Avantages et inconvénients de chaque type de pénalité financière**

Les avantages et les inconvénients de chaque type de pénalité financière sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau A5.2.2.c. – Avantages et inconvénients de chaque pénalité financière

Pénalité financière	Avantages	Inconvénients
<b>Montants à risque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce type de mesure permet de motiver l'entrepreneur à atteindre le rendement adéquat lorsqu'utilisée de pair avec une mesure incitative positive (c.-à-d., un paiement variable) comme une récompense pour le fait de dépasser le seuil de rendement ciblé. Veuillez toutefois remarquer que les montants à risque, et les récompenses connexes, le cas échéant, feraient l'objet d'une évaluation à chaque période de paiement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si le montant à risque est petit, cette mesure dissuasive pourrait ne pas constituer la mesure la plus efficace afin de corriger le rendement du fournisseur.</li> </ul>
<b>Mesures incitatives de partage des gains et des pertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cas où les mesures incitatives de partage de gains et des pertes sont mises en œuvre à différentes étapes du contrat, et non seulement à la fin de celui-ci, le gouvernement et l'entrepreneur pourraient souhaiter collaborer en vue de corriger le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le ratio de partage des pertes (ou des gains) pourrait ne pas être adapté aux besoins et décourager l'entrepreneur d'améliorer son rendement.</li> <li>Les pertes découlant de la non-atteinte du seuil de rendement sont partagées avec le gouvernement.</li> </ul>

Pénalité financière	Avantages	Inconvénients
	<p>rendement et d'éviter d'assumer une partie des pertes financières à une étape ultérieure du contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce type de mesure pourrait favoriser le rendement de l'entrepreneur lorsque le rendement n'atteint pas le seuil de rendement ciblé, mais atteint les seuils de rendement minimaux et absolus (c.-à-d. que l'entrepreneur serait plus enclin à améliorer son rendement s'il obtenait éventuellement une récompense).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien que le partage des gains soit une méthode efficace, le partage des pertes peut constituer une source de distraction importante, car les parties chercheront à minimiser les pertes et à blâmer quelqu'un. Les comportements collaboratifs, s'il y en avait, pourraient cesser.</li> </ul>
Retenues de garantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce type de mesure donne au gouvernement les moyens de corriger les problèmes d'inexécution du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une telle mesure pourrait nuire encore plus au rendement si le manque de fonds de l'entrepreneur constitue un facteur important pour l'exécution du contrat. Ce risque pourrait être particulièrement tangible si l'entrepreneur gère une petite ou une moyenne entreprise, ou encore si le contrat en question est la principale source de fonds pour l'entrepreneur.</li> </ul>

### **Points à considérer avant d'avoir recours à des mesures de dissuasion financière**

Voici un point important à considérer avant de mettre de pratique des mesures de dissuasion financière : même si des sanctions financières sont nécessaires, celles-ci peuvent aggraver le rendement insatisfaisant, car il est moins probable que l'entrepreneur investisse dans des mesures de redressement.

De plus, les incidences sur les bénéfices de l'entrepreneur pourraient parfois ne pas être assez importantes pour le motiver à corriger son rendement. Ce point à considérer, qui a aussi été identifié dans [l'annexe 5.2.1 \(document de travail : Mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada\)](#), devient particulièrement important dans les situations suivantes :

- le prix plancher du contrat limite le paramètre (ex. la valeur en dollars) des mesures de dissuasion financière;
- la correction du rendement nécessite des ressources supplémentaires disproportionnées de la part de l'entrepreneur.

Dans ces situations, l'entrepreneur pourrait ne pas être encouragé à corriger ou à améliorer son rendement, et pourrait consacrer ses efforts afin d'appuyer des clients plus rentables ou des initiatives de croissance.

## *Mesures de dissuasion financière axées sur la portée des travaux*

La mise en œuvre de mesures de dissuasion axées sur la portée des travaux, en fonction des critères contractuels préétablis, pourrait être appropriée et efficace dans les cas où les mesures de dissuasion financière n'ont pas été fructueuses, ne sont pas réalisables, ou doivent être complétées. Les mesures de dissuasion non financière axées sur la portée des travaux sont utilisées au Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie, à la fois pour les marchés concurrentiels ou non. La présente section vise à décrire quatre types de mesures axées sur la portée des travaux :<sup>39</sup>

- 1 garanties;
- 2 droits d'intervention;
- 3 rapatriement des services;
- 4 résiliation du contrat.

Ces types de mesure dissuasive peuvent être mis en œuvre pour tous les types de bases de paiement ou toutes les méthodes d'établissement des prix.

### **Garanties**

On demande à l'entrepreneur d'affirmer que son rendement sera satisfaisant pour tous les aspects d'un contrat, ce qui comprend les garanties générales, les garanties relatives à la conformité aux besoins, les garanties relatives aux vices cachés et aux données techniques. Si le rendement est insatisfaisant, des mesures de correction visant à régler les problèmes identifiés sont généralement prévues.

### **Droits d'intervention**

Le gouvernement peut intervenir et assurer la prestation des services par lui-même ou par un tiers, et les coûts des travaux doivent être assumés par l'entrepreneur.

### **Rapatriement des services**

Les services peuvent être retirés du contrat par le gouvernement et les montants s'y rapportant sont réattribués au gouvernement. Cette mesure peut être utilisée afin de réduire la portée des travaux d'un contrat.

### **Résiliation du contrat**

La résiliation renvoie à la capacité de mettre fin au contrat, en tout ou en partie, en réponse à un manquement (y compris le rendement faible) de l'entrepreneur. Dans le cas d'un contrat de service, il est aussi possible de réduire l'envergure ou la portée des travaux du contrat.

### **Avantages et inconvénients de chaque type de pénalité non financière axée sur la portée des travaux**

Les avantages et inconvénients de chaque type de pénalité non financière axé sur la portée des travaux sont résumés dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>39</sup> *Next Generation Performance-Based Support Contracts – Achieving the Outcomes that Defence Requires*. Australie – Ministère de la Défense, 5 février 2010

Tableau A5.2.2.d. – Avantages et inconvénients des mesures de dissuasion axées sur la portée des travaux

Mesures de dissuasion axées sur la portée des travaux	Avantages	Inconvénients
<b>Garanties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il s'agit du type de mesure axé sur la portée des travaux le plus simple à mettre en œuvre, car l'entrepreneur est tenu responsable de corriger les problèmes de conformité au rendement.</li> <li>• Mesure efficace lorsque l'entrepreneur est en mesure de corriger les problèmes de conformité au rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce type de mesure n'est pas approprié pour corriger les problèmes de conformité liés aux coûts ou au calendrier.</li> <li>• Ce type de pénalité n'est pas approprié dans les cas où l'entrepreneur n'est pas en mesure de corriger les problèmes de conformité au rendement.</li> <li>• L'entrepreneur pourrait intégrer les coûts de la garantie (d'un montant supérieur à une garantie raisonnable) aux prix du contrat.</li> </ul>
<b>Droits d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entrepreneur est tenu responsable de ses problèmes en matière de conformité au rendement; celui-ci est responsable d'assumer les coûts des travaux restants prévus au contrat qui seront réalisés par un tiers.</li> <li>• Il peut s'agir d'une mesure efficace lorsque l'entrepreneur n'est pas en mesure de corriger ses problèmes en matière de conformité ou de rendement.</li> <li>• Cette mesure pourrait être appropriée lorsqu'il est établi au moyen d'une évaluation que la non-conformité de l'entrepreneur a des incidences importantes.</li> <li>• Cette mesure pourrait être appropriée dans les cas où le gouvernement trouve un fournisseur qualifié qui peut remplacer l'entrepreneur actuel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il pourrait ne pas s'agir d'une option viable pour un marché non concurrentiel, car le gouvernement ou le tiers pourrait ne pas être en mesure de mener à terme les exigences du contrat.</li> <li>• Ce type de pénalité est difficile à mettre en œuvre en raison des exigences relatives aux modifications contractuelles et des défis liés à l'embauche d'un tiers pour exécuter les travaux.</li> <li>• Les contribuables pourraient cesser d'avoir confiance dans l'intégrité et l'efficacité du système d'approvisionnement en ce qui concerne la qualité, la rapidité et la rentabilité de la prestation des services.</li> </ul>
<b>Rapatriement des services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette mesure pourrait être appropriée dans les cas où l'entrepreneur n'est pas en mesure de corriger ses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il pourrait s'agir d'une option qui n'est pas viable pour un marché non concurrentiel, car le gouvernement ou le tiers pourrait ne pas être en mesure</li> </ul>

Mesures de dissuasion axées sur la portée des travaux	Avantages	Inconvénients
	<p>problèmes de conformité au rendement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle peut aussi être appropriée lorsque le contrat en question peut être examiné afin de déterminer quelles parties du contrat peuvent être exécutées par le gouvernement ou non.</li> </ul>	<p>de satisfaire aux exigences « rapatriées » du contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien que le rapatriement des services soit réalisable, l'exécution du contrat pourrait se détériorer davantage, surtout si l'entrepreneur et la nouvelle partie doivent collaborer, mais que leur relation est hostile.</li> <li>• Cette mesure est difficile à mettre en œuvre en raison des exigences relatives aux modifications contractuelles et de l'intégration d'une autre partie en vue d'exécuter les travaux prévus au contrat.</li> </ul>
<b>Résiliation du contrat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette mesure pourrait être efficace dans les cas où l'entrepreneur n'est pas en mesure de corriger ses problèmes en matière de conformité ou de rendement.</li> <li>• Elle pourrait ne pas être appropriée si l'on détermine au moyen d'une évaluation que les problèmes de rendement de l'entrepreneur sont graves.</li> <li>• Cette mesure pourrait être appropriée dans les cas où le gouvernement trouve un fournisseur qualifié qui peut remplacer l'entrepreneur actuel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il pourrait s'agir d'une option qui n'est pas viable pour un marché non concurrentiel, car le gouvernement ou le tiers pourrait ne pas être en mesure de satisfaire aux exigences du contrat.</li> <li>• Cette mesure ne permet pas de garantir l'exécution du contrat pour le gouvernement.</li> <li>• Le processus de résiliation du contrat peut être coûteux et prendre beaucoup de temps.</li> <li>• Les contribuables pourraient cesser d'avoir confiance dans l'intégrité et l'efficacité du système d'approvisionnement en ce qui concerne la qualité, la rapidité et la rentabilité de la prestation des services.</li> </ul>

**Points à considérer avant d'utiliser des mesures de dissuasion non financière axées sur la portée des travaux**

Le point le plus important à considérer pour les mesures de dissuasion non financière axées sur la portée des travaux, qui peuvent être mises en œuvre dans le cadre de marchés non concurrentiels, est que la mise en œuvre pourrait ne pas être efficace ou réalisable si le gouvernement ne parvient pas à trouver un

fournisseur qualifié pour remplacer l'entrepreneur non conforme. Ce manque d'efficacité pourrait découler du fait que l'entrepreneur non conforme détient la propriété intellectuelle d'amont qui est essentielle pour la réalisation des exigences d'exécution. Pour atténuer ces risques, le gouvernement pourrait envisager les solutions suivantes :

- évaluer la faisabilité de placer la propriété intellectuelle d'amont en dépôt au début du contrat;
- inclure des modalités conditionnelles relatives au rendement dans le contrat afin de permettre au gouvernement de fournir la propriété intellectuelle à un autre fournisseur en vue d'assurer l'exécution des exigences contractuelles dans les cas où l'entrepreneur ne se conforme pas aux exigences en matière de rendement.

### *Mesures dissuasives liées à la réputation*

#### **Description des mesures dissuasives liées à la réputation**

Les mesures dissuasives liées à la réputation sont un autre type de mesure dont la mise en œuvre peut être considérée. Ces mesures pourraient être mises en œuvre de façon officielle ou de façon indirecte.

- Les moyens officiels de mise en œuvre pourraient comprendre des formulations d'évaluation ou un programme de gestion du rendement des fournisseurs;
- Les moyens indirects de mise en œuvre pourraient être mis en œuvre au moyen d'une couverture médiatique qui met l'accent sur les raisons des manquements dans le cadre d'un projet attribué à un entrepreneur.

Les mesures dissuasives liées à la réputation pourraient viser à pénaliser l'entrepreneur de façon plus générale comme suit.

- L'entrepreneur pourrait voir ses chances d'obtenir de futurs marchés, concurrentiels ou non, s'amincir, surtout si le client potentiel évalue le rendement antérieur de l'entrepreneur au moment de lui attribuer un contrat.
- Il pourrait y avoir d'éventuelles incidences négatives sur le cours de l'action des entrepreneurs coté en bourse, à la suite de la couverture médiatique négative.

#### **Comment devrait-on employer les mesures dissuasives liées à la réputation?**

Plus précisément, le Canada devrait évaluer les avantages d'établir un programme de gestion stratégique des fournisseurs semblable à celui qui existe au Royaume-Uni. Dans le cadre de ce programme, le Bureau du Cabinet recueille des renseignements sur chaque contrat avec des fournisseurs stratégiques tous les six mois.<sup>40</sup> Le Bureau réunit aussi des renseignements ponctuels de la part des ministères chaque mois. Une note de rendement global (rouge, ambre ou vert) est attribuée à chacun des fournisseurs stratégiques. Ces notes sont fondées sur la prestation des activités, mais aussi sur d'autres facteurs, y compris les économies que les entrepreneurs ont permis de générer, leur niveau de participation dans le cadre du mandat commercial plus élargi du gouvernement. Il y a aussi une note « risque élevé », fondée sur un rendement faible ou sur les risques financiers, qui nécessite un processus officiel de désignation et un plan d'amélioration. Ultimement, l'établissement d'un programme de gestion stratégique des fournisseurs permettra au gouvernement d'entamer un processus de préqualification de fournisseurs potentiels, et

<sup>40</sup> Bureau national de vérification – Royaume-Uni. *Managing Government Suppliers*. Novembre 2013.

d'utiliser cette évaluation afin de mettre au point une stratégie de passation de marchés appropriée en fonction des exigences du projet du ministère client.

L'approche recommandée en matière de mesures dissuasives liées à la réputation diffère de celle de l'Australie, étant donné que cette administration adopte une approche plus audacieuse. Le ministère de la Défense de l'Australie utilise une approche consistant à « nommer et dénoncer » dans le cadre de projets de large envergure où les entrepreneurs ont eu un rendement insatisfaisant. Il semble qu'il y ait une certaine réticence de la part de l'entreprise à investir dans des solutions aux situations problématiques. Une liste de « projets préoccupants » est rendue publique par le Ministère et est discutée à l'occasion d'audiences publicisées du Sénat.

### ***Points à considérer avant d'avoir recours à des mesures dissuasives liées à la réputation***

Voici les points importants à considérer avant d'utiliser des mesures dissuasives liées à la réputation :

- exposition à des poursuites de l'entrepreneur liées à la diffamation ou à des pertes futures de revenus;
- relation plus hostile pendant le restant de la durée du contrat.

Donc, les annonces publiques concernant les entrepreneurs doivent être conformes à toutes les lignes directrices pertinentes relatives aux communications.

### Que sont les dommages-intérêts fixés en argent et la clause en la matière?

**Les dommages-intérêts fixés en argent** sont une somme d'argent expressément précisée par les parties au contrat en vue de compensation de l'une des parties pour les dommages causés par non-respect de l'entente par l'autre partie. Cette somme doit représenter une estimation préalable et authentique de la perte que subira une partie si le contrat est résilié par l'autre. Elle représente le montant, ni plus et ni moins, que le demandeur est autorisé à recouvrer en cas de rupture sans être tenu de prouver les dommages réels subis. (voir *Dommages-intérêts fixés en argent*, Glossaire du Guide des approvisionnements)

**La clause de dommages-intérêts fixés en argent** est la disposition permettant au Canada de récupérer une perte ou un taux de perte prédéterminé découlant de la non-exécution ou d'une rupture du contrat, sans qu'il soit nécessaire de justifier les dommages réels encourus.

### Pourquoi des dispositions en matière de dommages-intérêts fixés en argent sont-elles nécessaires?

Il est possible que le Canada subisse des dommages par suite d'un manquement de l'entrepreneur à ses obligations en vertu des spécifications prédéterminées relatives au rendement dans le contrat et que ces dommages s'avèrent extrêmement difficiles à quantifier. Par conséquent, les dommages-intérêts sont utilisés pour protéger le Canada des pertes subies si l'entrepreneur ne peut respecter le contrat et indemniser le Canada pour les dommages probables.

Les agents de négociation des contrats devraient prendre des mesures rapides, comme la résiliation du contrat et le rachat, pour éviter les pertes excessives découlant des entrepreneurs en défaut et protéger les intérêts du Canada.

### Quand l'appliquer?

Les agents de négociation des contrats doivent examiner les conséquences possibles sur l'établissement des prix, la concurrence et l'administration du contrat avant d'appliquer une clause de dommages-intérêts fixés en argent dans les demandes de soumissions et les contrats de fournitures, de services, de recherche et développement et de construction.

N'utilisez les clauses de dommages-intérêts fixés en argent que dans les cas suivants :

- le moment de l'exécution ou l'exécution en temps opportun est si important que le Canada peut raisonnablement s'attendre à subir des dommages si l'exécution ou le rendement est défaillant;
- la portée et l'ampleur de ces dommages seraient difficiles ou impossibles à estimer avec précision ou à prouver.

Dans les cas où l'incorporation d'une clause de dommages-intérêts fixés en argent est jugée pertinente, la clause **D0024C** du Guide des CCUA doit être intégrée au contrat.



## Taux d'évaluation des dommages-intérêts

Il faudra faire en sorte que le taux d'évaluation des dommages-intérêts fixés à l'avance soit raisonnable. Les dommages probables devraient être établis en tenant compte des circonstances propres à chacun des marchés. Le contrat doit préciser les plafonds établis pour le recouvrement des dommages-intérêts à l'avance. Ces plafonds ou maximums peuvent être énoncés selon l'une des façons suivantes :

- en précisant un montant fixe à payer dès qu'il y a retard. Cette méthode sera utilisée lorsqu'il est prévu que le contrat sera résilié aussitôt qu'il y a retard et que les biens et services seront obtenus auprès d'un autre fournisseur. Le coût du réapprovisionnement doit être compris dans le montant global fixe;
- en précisant un taux d'évaluation des dommages. Ce taux par jour civil de retard ne doit pas dépasser un pourcentage convenu du prix contractuel. Cette méthode sera utilisée s'il est prévu qu'un avis de retard sera délivré à l'entrepreneur, dès qu'il y a retard, pour lui demander de remédier à la situation dans un délai déterminé. Le coût du réapprovisionnement ne doit pas entrer dans le calcul des dommages-intérêts à l'avance fixés, puisqu'il sera possible de réclamer séparément le montant en question si le contrat est résilié et que les biens ou services sont obtenus auprès d'un autre fournisseur.

Par souci d'uniformité, le montant ou plafond global ne devrait pas excéder 10 p. 100 du prix contractuel. Des prix plafonds supérieurs à 10 p. 100 peuvent être fixés lorsque les circonstances particulières d'un achat donné le justifient, sous réserve du pouvoir d'approbation du contrat.

Pour de plus amples renseignements, consultez [l'annexe 5.2.2, Document de travail – Mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur](#).

### Le saviez-vous?

- Les dommages-intérêts fixés en argent ne sont pas punitifs, mais ils sont utilisés dans le but d'indemniser le Canada pour les dommages probables.

## ANNEXE 5.2.4 DOCUMENT DE TRAVAIL - GESTION DES RELATIONS CONTRACTUELLES À LONG TERME

---

### Gestion des relations contractuelles à long terme

#### Contexte

Le présent document de travail fournit des conseils aux agents de négociation des contrats dans le cadre de la négociation de contrats non concurrentiels ou de contrats où la négociation des prix avec le soumissionnaire retenu est nécessaire à la suite d'un processus concurrentiel.

Le présent document de travail se veut à l'usage des agents de négociation des contrats pour les aider à se préparer aux négociations contractuelles et à gérer le contrat tout au long de son cycle de vie. Selon l'ampleur et la complexité de l'acquisition, il faut un soutien considérable de la part de l'équipe contractante, qui peut réunir des conseillers en prix, des représentants du ministère client et d'autres experts en la matière. Le présent document de travail ne se veut pas un document de procédure.

#### Pourquoi est-ce important?

Les contrats à long terme peuvent optimiser la valeur pour le Canada en :

- améliorant la certitude des prix;
- favorisant la confiance de l'industrie à investir;
- alignant les exigences liées au service avec la durée de vie sous-jacente des biens;
- appuyant une industrie nationale stratégique.

En même temps, les contrats à long terme peuvent exacerber le risque de rendement insatisfaisant et de trop-payé lorsque les contrats sont mal gérés ou qu'ils n'intègrent pas les incitatives et la souplesse appropriées pour faire face au changement. Une gestion inappropriée des contrats, des incitatifs désalignés et de mauvaises relations entre les parties sont autant de facteurs qui affectent souvent l'efficacité des contrats à long terme.

Les mauvaises relations contractuelles à long terme peuvent être une conséquence des politiques gouvernementales et d'un manque de sensibilisation. Certains problèmes peuvent apparaître lorsque les contrats à long terme ne sont pas suffisamment structurés pour répondre aux changements inévitables de façon appropriée et en temps opportun. Les changements peuvent être précipités par divers facteurs, par exemple l'évolution des exigences en matière de rendement, des progrès technologiques, des changements dans la structure de coûts de l'entrepreneur et des facteurs externes qui nécessitent des négociations ponctuelles. La capacité du gouvernement à identifier et apporter des modifications efficaces aux contrats exige une surveillance uniforme et régulière des contrats et de bonnes relations entre les parties.

En plus des problèmes associés à une gestion inadéquate des contrats et à des relations commerciales désalignées, d'autres risques, pour les deux parties à un contrat à long terme, peuvent découler de la forte dépendance à l'égard d'un seul entrepreneur ou client. Pour l'entrepreneur, ces risques peuvent inclure le coût de renonciation à générer plus de revenus avec un autre client et le risque de devenir moins concurrentiel en demeurant à l'abri des forces du marché. Pour le gouvernement, ces risques peuvent comprendre une exposition accrue au risque de manquement de l'entrepreneur en raison de l'insolvabilité

ou du défaut de livrer le produit - ces risques pourraient être exacerbés par l'absence d'autres entrepreneurs lorsque le contrat expire et doit être renouvelé (c.-à-d. un contrat d'approvisionnement en cours plutôt qu'un contrat visant un projet unique).

Bien que les relations contractuelles à long terme procurent certains avantages, ceux-ci ne peuvent être réalisés que lorsque de bonnes pratiques de gestion des contrats sont mises en œuvre, les intérêts commerciaux sont harmonisés entre les parties et les risques sont cernés et atténués.

## Recommandation

Afin d'accroître la valeur des contrats à long terme pour le Canada, les agents de négociation des contrats devraient évaluer à quel moment il convient d'établir des contrats à long terme et quelles dispositions aiguilleront les parties sur la voie d'une réussite à long terme. Plus particulièrement, les agents de négociation des contrats devraient adopter une approche de gestion proactive, car il peut s'agir d'un facteur clé de réussite pour s'assurer que les contrats à long terme optimisent la valeur pour le Canada. À titre d'exemple :

- La gestion proactive des contrats peut aider à faire en sorte que les deux parties s'acquittent pleinement de leurs obligations de la façon la plus efficace et efficiente possible. Elle peut contribuer à s'assurer que les parties cernent et règlent les problèmes ou les préoccupations en temps opportun, conformément aux modalités du contrat.
- La gestion proactive des marchés peut favoriser une évaluation continue du rendement de l'entrepreneur et déterminer si les résultats escomptés sont atteints; ou si le Canada pourrait mieux répondre à ses besoins en s'en remettant au marché (ce qui exige une surveillance du marché, y compris des prix, des tendances en matière de main-d'œuvre et des innovations).
- Dans le cadre d'une approche de gestion proactive des contrats, il faudrait mettre davantage l'accent sur la gestion des relations plutôt que sur la nature transactionnelle du contrat. De solides relations de collaboration peuvent jouer un rôle important en aidant les parties à réagir au changement, un facteur inévitable dans tout contrat à long terme. L'orientation visant à établir et à maintenir de façon proactive des relations contractuelles efficaces à long terme pourrait s'appuyer sur les principes directeurs de la norme ISO 44001, une norme internationale pour l'élaboration d'une plateforme visant à faciliter la gestion efficace des relations d'affaires.
- Une approche de gestion proactive des contrats devrait comprendre des dispositions visant à gérer et à promouvoir la continuité en cas de roulement du personnel des entrepreneurs et des agents de gestion des contrats, par exemple par la production de documents d'intention et des ententes. Ces dispositions devraient aider à faire en sorte que les agents de gestion des contrats qui succéderont puissent faire respecter les ententes de leurs prédécesseurs, s'acquitter des responsabilités du gouvernement de façon uniforme (p. ex., examen en temps opportun des rapports et des demandes de l'entrepreneur) et demeurer à l'abri de toute exploitation par l'entrepreneur.

Ces principes directeurs encadrant les relations contractuelles à long terme pourraient s'appliquer aux contrats fondés sur le rendement, qui s'échelonnent habituellement sur un horizon prolongé.

Il est important que le gouvernement et l'entrepreneur renforcent leurs capacités de gérer adéquatement les contrats. Par exemple, l'efficacité des contrats à long terme peut être minée par l'absence de communications en temps opportun, la non-disponibilité ou le roulement fréquent du personnel de gestion des contrats et un

accent excessif sur l'aspect transactionnel du contrat<sup>41</sup>. Les pratiques de gestion des contrats reconnus fait ressortir l'importance des deux parties à travailler en collaboration pour réagir aux changements inévitables d'un contrat à long terme.

## Analyse

---

### A. Quels sont les avantages potentiels des contrats à long terme?

#### Avantages des contrats à long terme

De bonnes relations contractuelles à long terme peuvent établir une confiance mutuelle et procurer des avantages à toutes les parties concernées, notamment :

- assurer la prestation de biens et de services à long terme sans les coûts et les risques associés aux acquisitions fréquentes;
- créer des occasions d'améliorer le rendement de l'entrepreneur, en partie en raison de l'engagement à long terme envers l'entrepreneur<sup>42</sup>;
- encourager l'adoption d'une approche axée sur le cycle de vie pour le développement de grands projets d'équipement et d'infrastructure;
- favoriser les gains d'efficacité à long terme pour le ministère client, l'entrepreneur et la chaîne d'approvisionnement;
- permettre à l'entrepreneur (et à sa chaîne d'approvisionnement) d'obtenir un financement plus favorable puisqu'il peut emprunter sur la « garantie » d'un contrat à long terme, ce qui peut réduire le prix global pour le gouvernement;
- permettre la planification à long terme de la capacité et des ressources, tout en offrant éventuellement des avantages en matière de développement économique (p. ex., formation de la main-d'œuvre et développement de la propriété intellectuelle pour appuyer l'expansion du marché);
- préparer le Canada à des imprévus d'origine externe (p. ex., changements importants imprévus dans le marché pertinent) grâce à la collaboration avec l'entrepreneur.

Ces avantages sont particulièrement attrayants lorsqu'on se procure des biens et des services dans des industries à forte intensité de capital, comme la construction et les télécommunications, avec de longs cycles de développement de produits ou des industries exigeant des compétences et des connaissances spécialisées.

#### Exemples d'administrations à des fins de comparaison

Le Royaume-Uni a recours à des contrats à long terme, sous forme de contrats pluriannuels fondés sur le rendement, qui lui sont utiles pour réduire les coûts parce que les entrepreneurs sont mieux à même de stabiliser leurs chaînes d'approvisionnement et d'obtenir de meilleurs prix de la base de fournisseurs.

De même, le ministère de la Défense de l'Australie a observé que le recours à des contrats à long terme pour la réparation et l'entretien de grands navires de surface a contribué à accroître l'efficacité et les

---

<sup>41</sup> Par opposition à l'établissement d'une plateforme pour travailler en collaboration afin de résoudre les problèmes et les préoccupations.

<sup>42</sup> Une durée prolongée peut inciter l'entrepreneur à investir dans la recherche et le développement de nouvelles technologies, les méthodologies, les actifs et les employés afin de stimuler l'innovation et l'amélioration continue, améliorant ainsi la qualité et la capacité.

économies, grâce à la capacité de l'entrepreneur d'adopter progressivement les leçons tirées des activités antérieures dans le cadre du programme d'amélioration continue.

## B. Quels sont les risques potentiels des relations contractuelles à long terme?

Les relations contractuelles à long terme peuvent exposer les deux parties à des risques importants, notamment :

- du point de vue du gouvernement, réduire la taille globale et la compétitivité du marché dans des marchés d'approvisionnement relativement superficiels;
- du point de vue du gouvernement, encourager ou faciliter le comportement monopolistique de l'entrepreneur, y compris pour ce qui est des prix non concurrentiels ou de la qualité variable;
- du point de vue du gouvernement, accroître l'exposition du gouvernement aux risques d'insolvabilité de l'entrepreneur et du défaut de l'entrepreneur de fournir les services, en raison d'une dépendance excessive à l'égard d'un seul fournisseur;
- du point de vue du gouvernement, diminuer la valeur pour le Canada pendant la durée du contrat en raison de facteurs externes, comme l'émergence de solutions plus rentables ou la chute des prix courants;
- du point de vue de l'entrepreneur, réduire la capacité de l'entrepreneur de soutenir la concurrence sur le marché, accroître l'exposition de l'entrepreneur au risque de résiliation du contrat et réduire la capacité de l'entrepreneur de négocier des modalités qui sont favorables ou acceptables pour lui en raison d'une dépendance excessive à l'égard d'un seul client.

Le défaut d'établir une relation de travail proactive et axée sur la collaboration entre les parties peut décupler les risques inhérents à un contrat à long terme. Par exemple, un rapport publié en 2014 par le National Audit Office du R.-U. signalait que l'absence d'une approche stratégique de la gestion des relations contractuelles empêchait les parties de collaborer efficacement pour régler les problèmes et améliorer le service.

Afin d'atténuer les risques contractuels à long terme, il importe d'effectuer une planification minutieuse pour structurer et mettre en œuvre des modalités contractuelles efficaces. En règle générale, il est nécessaire de mettre sur pied une équipe multidisciplinaire. L'équipe pourrait comprendre le ministère client et des experts en la matière possédant les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour assurer l'établissement d'un cadre de gestion efficace des tâches dans le cadre du contrat. Dans de nombreux cas, le soutien d'experts internes et de conseillers externes peut être un facteur clé de réussite.

## C. Comment les modalités contractuelles peuvent-elles aider à la gestion des contrats à long terme?

Comme le montre le tableau [A5.2.4.a.](#), diverses modalités normalisées peuvent contribuer à la réussite d'une relation contractuelle à long terme.

Tableau A5.2.4.a. - Considérations relatives aux modalités du contrat

Modalités et conditions du contrat	Facteurs à considérer
<p><b>Définition appropriée des exigences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En intégrant des exigences fondées sur le rendement et en faisant référence à des normes externes appropriées (p. ex., des normes de l'Organisation internationale de normalisation), les attentes peuvent être établies au début de la relation contractuelle. En outre, des normes externes sont mises à jour de temps à autre et peuvent aider à s'assurer que le bien ou le service est conforme aux exigences en évolution de l'industrie.</li> <li>• Les exigences normatives augmentent le besoin d'autorisation de modification (et donc le coût) afin de tenir compte des changements mineurs dans les opérations ou les conditions externes. Dans la mesure du possible, des exigences en matière de rendement devraient être utilisées (et devraient être décrites de façon suffisamment détaillée pour éviter toute ambiguïté qui pourrait faire l'objet d'un différend).</li> <li>• Des exigences trop normatives peuvent limiter le potentiel d'innovation des entrepreneurs, ce qui compromet la possibilité de réductions des coûts, d'amélioration de la qualité et d'optimisation globale de la valeur pour le Canada.</li> </ul>
<p><b>Dispositions visant à décourager le mauvais rendement de la part de l'entrepreneur et à atténuer l'impact de celui-ci</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures dissuasives fondées sur le rendement peuvent être des outils utiles pour réduire le paiement à l'entrepreneur lorsqu'il ne respecte pas certaines exigences (p. ex., les dates d'étape manquées ou le défaut d'entretenir un bien conformément aux exigences de disponibilité préétablies).</li> <li>• Parmi les autres dispositions qui peuvent être intégrées pour remédier à un rendement insatisfaisant chronique, mentionnons des exigences accrues en matière de rapports et de surveillance. Par exemple, l'entrepreneur peut être tenu d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'assainissement, lequel est ensuite approuvé et surveillé par le gouvernement (habituellement par l'agent de négociation des contrats ou un tiers indépendant).</li> </ul>
<p><b>Dispositions visant à encourager le rendement exemplaire de la part de l'entrepreneur et à en partager les avantages</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les incitatifs fondés sur le rendement peuvent être des outils utiles pour augmenter le paiement à l'entrepreneur s'il dépasse les exigences de rendement préétablies. Se reporter à <a href="#">l'annexe 5.2.1 (document de travail : incitatifs contractuels afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada)</a>, qui traite des incitatifs contractuels visant à encourager et à récompenser l'amélioration de la valeur pour le Canada.</li> <li>• Les prolongations de contrat en continu<sup>43</sup> (assorties de clauses de résiliation robustes en cas de rendement insatisfaisant) peuvent constituer une incitation puissante pour l'entrepreneur à exécuter les travaux.</li> </ul>

<sup>43</sup> Les prolongations de contrat en continu sont une série d'options de prolongation exercées par le gouvernement à sa discrétion.

Modalités et conditions du contrat	Facteurs à considérer
<b>Dispositions pour la prolongation du contrat afin d'encourager l'investissement et l'innovation par l'entrepreneur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dispositions relatives aux prolongations peuvent aider le Canada à tirer parti, par exemple, des coûts d'approvisionnement moins élevés ou d'innovations technologiques qui pourraient améliorer les résultats ou accroître l'efficacité.</li> <li>• Les dispositions relatives aux prolongations peuvent également être utiles dans les cas où l'espérance de vie d'un projet est incertaine.</li> <li>• Il peut être utile de mettre en œuvre une approche de partenariat avec l'industrie au moyen de contrats fondés sur la disponibilité à long terme comportant des options ou une série de prolongations à long terme pour gérer les relations avec les entrepreneurs<sup>44</sup>.</li> </ul>
<b>Mécanismes de paiement visant à atténuer les risques financiers associés aux contrats à long terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien que la durée initiale du contrat puisse transférer la plupart (sinon la totalité) des risques liés aux coûts à l'entrepreneur, les mécanismes de partage des gains/pertes dans les dernières années, ou toute autre durée facultative, peuvent aider à encourager la collaboration et à récompenser l'innovation de l'entrepreneur.</li> <li>• Les clauses à caractère économique de rajustement des prix transfèrent le risque de l'entrepreneur au gouvernement.</li> </ul>
<b>Procédures de modification de contrat préétablies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des procédures préétablies peuvent aider à déterminer et à confirmer le besoin de changement, à évaluer l'incidence des solutions possibles et à accélérer l'approbation des modifications au contrat afin de tenir compte de circonstances imprévues.</li> </ul>
<b>Les droits d'intervention du gouvernement pour contrer le risque d'insolvabilité de l'entrepreneur ou lorsque l'entrepreneur (à répétition) ne respecte pas les exigences de rendement établies dans le contrat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grâce à des droits d'intervention, le gouvernement peut intervenir et faire en sorte que les services soient fournis par lui-même ou par une autre partie, les coûts de ces travaux étant aux frais de l'entrepreneur. Se reporter à l'<a href="#">annexe 5.2.2 (document de travail : mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur)</a>, qui décrit les mesures de gestion de la non-conformité ou du comportement inacceptable de l'entrepreneur.</li> </ul>
<b>Dispositions visant à garantir le droit du Canada de conclure des contrats avec d'autres fournisseurs ou d'effectuer lui-même une partie ou la</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces dispositions s'appliqueraient généralement à des travaux bien définis ou à des périodes précises du contrat, ou si l'entrepreneur (à répétition) ne satisfait pas aux exigences de rendement établies dans le contrat.</li> <li>• De telles dispositions devraient, par exemple, assurer l'accès du Canada à la propriété intellectuelle d'amont et à la propriété intellectuelle d'aval.</li> </ul>

<sup>44</sup> Comme on l'a vu au ministère de la Défense du Royaume-Uni. Exemples : les contrats visant les projets Sea King Integrated Operational Support (SKIOS), Integrated Merlin Operational Support (IMOS), Availability Transformation Tomado Aircraft and Multi-Role Hydrographic and Oceanographic Survey Vessels.



Modalités et conditions du contrat	Facteurs à considérer
totalité des travaux à des moments précis	
Dispositions permettant la résiliation du contrat pour des raisons de commodité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des dispositions comme la résiliation fondée sur le consentement mutuel peuvent aider le Canada à tirer parti, par exemple, des changements fondamentaux touchant le marché ou certaines exigences.</li> </ul>
Retenues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les retenues procurent au gouvernement des moyens de corriger le non-respect des contrats.</li> <li>• De telles dispositions peuvent perturber davantage l'exécution du contrat si le flux de trésorerie de l'entrepreneur est compromis. Ce risque peut être particulièrement important si l'entrepreneur est une petite ou moyenne entreprise ou si le contrat en question constitue la principale source de liquidité de l'entrepreneur.</li> </ul>

#### D. Quelles sont les principales pratiques de gestion des contrats à long terme?

##### Principes directeurs

Les principes directeurs pour la gestion efficace des relations contractuelles à long terme sont communs dans l'ensemble des administrations utilisées à des fins de comparaison et sont également observés dans certains contrats de SPAC. Ces principes directeurs sont les suivants :

- **Cadre de leadership.** Des relations contractuelles fructueuses à long terme exigent un cadre de gestion souple et adaptable aux priorités en évolution. Par exemple, de nombreuses relations à long terme dans le cadre d'acquisitions complexes de grande valeur sont supervisées par un conseil composé de cinq à sept cadres supérieurs du gouvernement et des dirigeants de l'entrepreneur qui se rencontrent sur une base régulière pour examiner le rendement par rapport aux normes de rendement préétablies, examiner les problèmes et proposer des solutions.

Une approche uniforme en matière de gestion des relations stratégiques, idéalement au début des phases de la passation des marchés, devrait être intégrée au cadre de gestion des marchés. Par exemple, à mesure que de nouveaux gestionnaires de contrats entreront en fonction, les parties élaboreront un plan de transition pour aider les nouveaux responsables à comprendre le contexte de la relation entre le gouvernement et l'entrepreneur et à devenir aptes à s'acquitter de leurs responsabilités de façon uniforme et en temps opportun.

- **Clarté quant à la propriété et la gouvernance des contrats.** La relation avec un entrepreneur commence par l'harmonisation des contrats avec les dispositions appropriées en matière de propriété et de gouvernance (p. ex., le droit de modifier les exigences du contrat et de donner des directives à l'entrepreneur) afin de permettre une coordination continue entre les parties, une rétroaction régulière sur le rendement et le règlement rapide des différends d'une manière mutuellement avantageuse.



Compte tenu de la répartition des responsabilités en matière de gestion des contrats entre SPAC et l'utilisateur final, une collaboration efficace entre le représentant de l'autorité contractante et le représentant technique de l'utilisateur final est un élément clé pour assurer une gestion efficace des contrats. Selon la portée et la complexité des biens et services achetés, l'ajout d'autres parties peut être nécessaire pour soutenir adéquatement la relation à long terme. Ces parties peuvent provenir de différentes disciplines, y compris, par exemple, des spécialistes du commerce, des finances, du droit et des politiques, ainsi que des experts techniques. Toutes ces personnes feraient partie d'une équipe multidisciplinaire et définiraient clairement leurs rôles et responsabilités pour superviser le contrat, gérer les relations et autoriser le changement.

Une charte relationnelle, où l'inclusion de conditions relatives aux relations dans une charte de projet, serait utile pour décrire les rôles, les responsabilités et les attentes dans le cadre d'une structure de propriété et de gouvernance contractuelle donnée.

- **Gestion du rendement et communication.** Un cadre de gestion du rendement et un mécanisme de rétroaction et de communication correspondants sont établis, idéalement avant le début du contrat.

Il est important d'établir un cadre pour l'établissement, le suivi et la production de rapports sur les indicateurs de rendement clés, assorti de dispositions, afin de remédier aux problèmes et de récompenser les réussites. Les structures incitatives devraient être calibrées et administrées, et les entrepreneurs devraient être évalués en fonction de paramètres clairs, objectifs et significatifs. (Les exemples possibles de mesures de rendement comprennent les contrôles de la qualité, les normes de service et les comparaisons de prix et de coûts.) Ces mesures de rendement clés seraient examinées et mises à jour pour les nouvelles exigences, le cas échéant, au moins une fois par année. Une rétroaction régulière (probablement une fois par semaine ou par mois) serait fournie à l'entrepreneur et l'entrepreneur serait tenu d'élaborer un plan d'amélioration pour corriger les lacunes relevées, le cas échéant.

Les employés du gouvernement et les entrepreneurs seraient encouragés à signaler les problèmes dès que possible. Une pratique exemplaire consiste à inscrire une date d'expiration sur les avis de problème (réclamations). Si un entrepreneur ou le gouvernement ne soulève pas le problème dans un délai préétabli, la partie concernée perd le droit de soulever le problème à une date ultérieure. En même temps, les employés du gouvernement et de l'entrepreneur doivent garder à l'esprit que le renvoi des problèmes à un échelon supérieur de la direction et à des parties externes devrait être sérieusement envisagé afin de dissiper toute perception de manœuvres politiques.

Certains organismes (p. ex., Infrastructure Ontario et le ministère australien de la Défense) établissent des cotes pour les entrepreneurs. Si le rendement de l'entrepreneur est inférieur à une norme préétablie, il sera pénalisé dans l'évaluation des soumissions futures pendant un certain temps. Se reporter à [l'annexe 5.2.2 \(document de travail sur les mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur\)](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation du rendement de l'entrepreneur.

- **Gestion des risques.** Une répartition et une gestion claires des risques permettent d'éviter les malentendus et les erreurs de communication concernant les responsabilités et d'améliorer les possibilités de collaboration entre le gouvernement et l'entrepreneur. Tous les risques cernés devraient être attribués aux responsables appropriés et être documentés et surveillés dans un registre des risques<sup>45</sup>. Des plans d'urgence devraient être préparés et surveillés. Le gestionnaire de contrat doit signaler sur une base régulière les risques critiques à l'équipe de direction mixte (p. ex., le conseil de gouvernance) (habituellement une fois par mois, mais un examen plus fréquent peut être justifié dans certains cas).
- **Gestion de l'information.** Un système unique d'information sur la gestion des contrats qui combine les exigences en matière d'acquisition et de finances atténuerait les problèmes découlant de la distribution de l'information sur les contrats entre des systèmes (p. ex., dossiers papier, dossiers électroniques et courriels) et des organisations disparates.

Le partage de renseignements fiables entre le gouvernement et l'entrepreneur est particulièrement important dans les contrats d'alliance et les partenariats public-privé (p. ex., renseignements opérationnels et financiers) lorsque le contrat comprend des mécanismes de partage des gains et des pertes.

- **Gestion financière.** Le mécanisme de paiement et les processus connexes devraient être définis, documentés et compris par toutes les parties. Le rendement opérationnel et financier de l'entrepreneur devrait faire l'objet d'un examen périodique pour s'assurer que les recours financiers (p. ex., garanties, indemnités, assurances et nantissements) demeurent des recours accessibles. Les paiements, y compris pour le rendement, doivent être effectués sans retard inutile. La relation entre les paiements et le rendement devrait être clairement établie dans le contrat. L'inobservation ou le rendement insuffisant devraient entraîner des dommages-intérêts et d'autres conséquences au besoin.
- **Co-occupation des équipes du gouvernement et des entrepreneurs.** La co-occupation du personnel du gouvernement et de l'entrepreneur pourrait favoriser la collaboration et les relations, une pratique actuellement utilisée au Canada dans le cadre des grands projets d'approvisionnement. Aux États-Unis, dans le cadre du contrat de système de missiles balistiques de la flotte américaine, le gouvernement avait dépêché des représentants de la gestion dans les usines de l'entrepreneur. Cette co-occupation serait l'un des facteurs qui contribuent à la réussite du programme. La co-occupation est également courante dans les contrats d'alliance et les partenariats public-privé. Si le partage des locaux n'est pas possible, des visites régulières entre le gouvernement et les équipes d'entrepreneurs pourraient être une bonne solution de rechange. La fréquence des visites dépend de la durée, de la complexité et du profil de risque du projet.

### ISO 44001 : Systèmes de management collaboratif des relations d'affaires

La norme ISO 44001 est une norme internationale, récemment publiée par l'Organisation internationale de normalisation, qui vise l'élaboration d'une plateforme habilitante commune pour l'élaboration et le maintien de résultats positifs dans des relations d'affaires complexes. La norme fournit des directives sur la

<sup>45</sup> Un registre des risques est une composante d'un plan de gestion des risques qui sert à cerner et à décrire les risques en ce qui a trait à la probabilité, à l'incidence, à la part de responsabilité et à l'approche d'atténuation.

détermination, l'élaboration et la gestion efficaces des relations de collaboration au sein des organisations ou entre elles.

Beaucoup considèrent la norme ISO 44001 comme un cadre de pratiques exemplaires pour les relations contractuelles à long terme.

## ANNEXE 5.3 DOCUMENTS DE TRAVAIL SUR L'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS

Ces documents de travail visent à appuyer l'interprétation des coûts et à fournir des orientations additionnelles pour la prise de décisions concernant l'admissibilité des coûts pour aider les agents de négociation des contrats à comprendre les aspects complexes lorsqu'ils se préparent à négocier un contrat et à gérer celui-ci pendant toute sa durée.

### ANNEXE 5.3.1 DOCUMENT DE TRAVAIL - VENTES ET MARKETING

---

#### Ventes et marketing

##### Contexte

Le présent document de travail fournit des conseils aux agents de négociation des contrats dans le cadre de la négociation de contrats non concurrentiels ou de contrats où la négociation des prix avec le soumissionnaire retenu est nécessaire à la suite d'un processus concurrentiel.

Le présent document de travail vise à les soutenir dans la préparation sur les négociations contractuelles et à gérer le contrat tout au long de son cycle de vie. Selon l'ampleur et la complexité de l'acquisition, il faut un soutien considérable de la part de l'équipe contractante, qui peut inclure des conseillers en prix, des représentants du ministère client et d'autres experts en la matière. Le présent document de travail ne se veut pas un document de procédure.

##### Pourquoi est-ce important?

Les coûts de vente et de marketing sont principalement engagés par les entrepreneurs pour générer des ventes futures de leurs biens ou services. Il est difficile d'évaluer si les coûts de vente et de marketing sont acceptables pour un contrat du gouvernement pour diverses raisons :

- Il existe de nombreux types d'activités de vente et de marketing.
- Les bénéfices découlant des coûts de vente et de marketing pour un contrat ne sont pas toujours visibles/mesurables.
- L'inclusion des coûts de vente et de marketing peut être perçue comme un conflit d'intérêts dans la relation entre le gouvernement et l'entrepreneur.
- L'inclusion des coûts de vente et de marketing dans un contrat peut être considérée comme une subvention inéquitable.
- Il y a de nombreux facteurs à prendre en considération pour déterminer le montant des coûts de vente et de marketing à inclure dans un contrat.

Des directives claires sont nécessaires pour veiller à ce que les coûts de vente et de marketing ne soient inclus dans la base de coûts du contrat que s'ils sont imputables, appropriés et raisonnables.

## Recommandation

Conformément aux critères d'acceptabilité des coûts du contrat énoncés dans la [Norme d'établissement des coûts](#), les coûts de vente et de marketing doivent être acceptés pour un contrat lorsque les coûts sont imputables, appropriés et raisonnables.

Voici certains facteurs clés à prendre en considération au moment d'évaluer le caractère « imputable » :

- Les coûts de vente et de marketing sont-ils justifiables et vérifiables?
- Généralement non imputables à moins que les coûts de vente et de marketing ne contribuent :
  - à des exigences spécifiques du contrat;
  - à l'atteinte des résultats stratégiques prévus au contrat;
  - à la prestation d'avantages financiers prévus dans les contrats conclus entre le gouvernement et l'entrepreneur concerné.

Voici certains facteurs clés à prendre en considération au moment d'évaluer le caractère « approprié » :

- Les activités de vente et de marketing respectives sont-elles conformes à l'éthique selon les politiques et les règlements gouvernementaux applicables?
- La nature des coûts de vente et de marketing est-elle conforme à celle dont il est question dans les sources d'information disponibles à des fins de comparaison?
- Le remboursement des coûts de vente et de marketing est-il acceptable en termes de justice et d'équité pour les autres fournisseurs?

Voici certains facteurs clés à prendre en considération au moment d'évaluer le caractère « raisonnable » :

- Le coût justifie-t-il le rendement attendu des avantages pour le gouvernement?
- Le coût est-il cohérent par rapport aux valeurs indiquées dans les sources d'information disponibles à des fins de comparaison?
- Le coût est-il net des crédits applicables?
- Le coût est-il conforme à des paramètres qui peuvent avoir été préautorisés dans le contrat?
- Le coût a-t-il été réparti équitablement entre le gouvernement et l'entrepreneur, en tenant compte des avantages associés aux coûts?

Les facteurs ci-dessus sont présentés dans un ordre logique que les agents de négociation des contrats devront suivre lorsqu'ils évalueront l'acceptabilité des coûts de ventes et marketing. Il convient de mentionner que les facteurs cernés pour évaluer les critères « imputable », « approprié » et « raisonnable » ne sont pas exhaustifs. Par conséquent, les facteurs indiqués devraient être consultés parallèlement aux sections pertinentes de la [Norme d'établissement des coûts](#).

## Analyse

---

### A. Types d'activités de vente et de marketing

Pour les besoins du présent document de travail, la portée des ventes et du marketing se rapporte principalement aux activités suivantes :

**Vente.** La vente est un terme générique qui englobe tous les efforts déployés pour commercialiser les biens ou services de l'entrepreneur. La vente comprend la publicité, l'amélioration de l'image de marque, les efforts de soumission et de proposition, la planification du marketing et la vente directe.

**Publicité.** Publicité désigne l'utilisation des médias pour promouvoir la vente de biens ou de services. Les médias publicitaires comprennent, sans toutefois s'y limiter, les congrès, les expositions, les produits gratuits, les échantillons, les revues, les journaux, les revues commerciales, les publipostages, les cartes de concessionnaires, les vitrines, la publicité extérieure, la radio, la télévision et Internet. Un exemple pertinent est une exposition commerciale organisée pour que des entreprises d'une industrie donnée puissent présenter leurs nouveaux biens et services.

**Relations publiques.** Les relations publiques désignent toutes les fonctions et activités visant à maintenir, à protéger et à améliorer l'image d'une entreprise ou de ses biens, ou à maintenir ou à promouvoir une compréhension réciproque et des relations favorables avec le grand public ou tout segment de celui-ci. Le terme relations publiques comprend les activités associées à des domaines comme la publicité, les relations avec la clientèle, etc.

**Divertissement.** Le divertissement comprend les activités ludiques, les loisirs, les activités sociales, les billets de spectacle ou d'événements sportifs, les repas, l'hébergement, la location, le transport et les pourboires. Il comprend également l'adhésion à des clubs sociaux, de restauration et de loisirs ou à d'autres organisations ayant des objectifs semblables.

## B. Évaluer l'acceptabilité des coûts de vente et de marketing

### Considérations globales pour évaluer l'acceptabilité des coûts de vente et de marketing

Il convient de noter que les coûts de vente et de marketing peuvent comprendre un ensemble d'autres coûts (p. ex., coûts de rémunération, frais de déplacement, etc.). Ainsi, lorsqu'il s'agit d'évaluer l'acceptabilité des coûts de vente et de marketing, les critères « imputables », « appropriés » et « raisonnables » devraient également être évalués pour l'ensemble des autres coûts. Les documents de travail pertinents et les considérations propres aux coûts de la [Norme d'établissement des coûts](#) devraient être consultés au besoin.

#### Évaluation du critère « imputable »

Les coûts de vente et de marketing ne sont généralement pas considérés comme « imputables », sauf lorsqu'ils :

- sont justifiables et vérifiables;
- contribuent à l'atteinte des exigences spécifiques du contrat;
  - les résultats stratégiques prévus au contrat;
  - produire des avantages financiers à partir des marchés conclus entre le gouvernement et l'entrepreneur concerné.

#### *Justifiables et vérifiables*

Les coûts de vente et de marketing devraient être facilement identifiables en fonction des rapports sur les coûts du contrat produits par l'entrepreneur.

Les rapports sur les coûts du contrat devraient :

- divulguer la nature et le but des coûts de vente et de marketing;
- identifier les coûts de vente et de marketing directs;
- identifier les coûts de vente et de marketing indirects.

Les renseignements divulgués doivent comprendre le type d'activités de vente et de marketing, la répartition des coûts de vente et de marketing (p. ex., les coûts de rémunération, les frais de déplacement, etc.) et la façon dont les coûts contribuent à la réalisation des avantages prévus au contrat.

### *Atteinte des exigences particulières du contrat*

Il y a des situations où les frais de publicité, de relations publiques et d'élaboration de soumissions et de propositions peuvent contribuer à l'atteinte des exigences particulières du contrat. Voici quelques exemples simples de situations où ces types de coûts de vente et de marketing peuvent être considérés comme « imputables ».

**Coûts de publicité.** Le ministère client peut avoir besoin de services de soutien (p. ex. services d'entretien) dans le cadre d'un contrat, où il s'attend à ce que l'entrepreneur devienne le canal de communication entre les éventuels responsables de l'entretien et le client. Pour respecter la composante du contrat relative à l'entretien, il se peut que l'entrepreneur doive engager des frais de publicité pour solliciter des services auprès de sous-traitants.

**Coûts des relations publiques.** Le ministère client peut exiger que l'entrepreneur communique avec le public ou les médias au sujet de questions particulières liées au contrat en question. L'entrepreneur engagera vraisemblablement des frais de relations publiques pour mener les activités de communication requises.

**Coûts d'élaboration de la soumission/proposition.** Les coûts d'élaboration de la soumission ou de la proposition peuvent être engagés par l'entrepreneur dans le cadre d'un marché non concurrentiel lorsque le gouvernement exige que l'entrepreneur présente une proposition, avec des renseignements techniques et des renseignements sur les coûts, pour prolonger la durée du marché existant (c.-à-d. par l'exercice d'une option).

### *Atteinte des résultats stratégiques prévus au contrat*

Conformément à la *Politique sur les marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor*<sup>46</sup>, les marchés peuvent être structurés en tenant dûment compte des résultats stratégiques qui :

- favorisent le développement industriel et régional à long terme et les autres objectifs nationaux pertinents, incluant les objectifs de développement économique autochtones;
- sont conformes aux obligations de l'État aux termes de l'Accord de libre-échange nord-américain, de l'Accord relatif aux marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce, et de l'Accord sur le commerce intérieur.

Dans des circonstances exceptionnelles, les coûts de vente et de marketing peuvent être imputables lorsque le contrat en question prévoit ce genre de résultats.

<sup>46</sup> Politique sur les marchés. Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Octobre 2013. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14494>. Consulté le 1<sup>er</sup> mars 2018.

Pour que ces coûts de vente et de marketing stratégiques soient considérés afin d'en déterminer l'acceptabilité, les conditions suivantes devraient être en place :

- Produire un rapport coût-avantages qui précise les coûts prévus par rapport aux avantages précis attendus du contrat. L'avantage stratégique devrait être indiqué clairement, tout comme son coût, et il faudrait expliquer en quoi il est imputable au contrat. Tous les détails doivent être justifiables, vérifiables et bien documentés.
- Établir un échéancier pour la réalisation de l'avantage stratégique pour le Canada, ainsi que des paramètres détaillés quant à la date de contrôle de la réalisation de ces avantages. Cela comprendrait des points de contrôle établis pour valider si les avantages ont été réalisés ou non. Si les avantages stratégiques ne se concrétisent pas, les paramètres et le contrat devraient préciser que les coûts de vente et de marketing ne seront plus acceptés ou devront être ajustés.
- Inclure dans le contrat ou dans [la déclaration des pratiques de comptabilité analytique \(PCA\)](#), la documentation nécessaire à l'acceptation des coûts de vente et de marketing, des paramètres et des échéanciers.

#### *Réalisation des avantages financiers pour les contrats conclus par le gouvernement avec l'entrepreneur*

Dans des circonstances exceptionnelles, les activités de vente et de marketing pourraient permettre aux entrepreneurs d'élargir leur clientèle et d'augmenter en conséquence leur volume de production. L'augmentation du volume de production peut éventuellement entraîner une réduction des coûts attribués à chaque bien produit par l'entrepreneur. Ainsi, cela pourrait permettre au gouvernement de réaliser des économies sur l'ensemble des contrats qu'il a conclus avec l'entrepreneur en question.

Prenons l'exemple suivant :

Un fournisseur a été engagé à contrat par le gouvernement pour produire des biens. Au cours du contrat, le gouvernement et l'entrepreneur ont déterminé que les coûts de vente et de marketing peuvent être imputables au fait que la vente de ces biens à d'autres clients pourrait entraîner des avantages financiers dans le cadre des contrats que le gouvernement a (ou aura) conclus avec l'entrepreneur concerné. Essentiellement, l'entrepreneur connaîtrait une augmentation du volume de production et pourrait accroître l'efficacité de la production, ce qui réduirait son coût total par bien.

Pour que ces coûts soient pris en considération aux fins de l'acceptation, les conditions suivantes devraient être en place :

- Fournir une analyse coûts-avantages à l'appui de l'allégation selon laquelle les coûts de marketing sont avantageux pour le Canada. Celle-ci inclurait des détails sur les coûts prévus pour acquérir le client supplémentaire et une comparaison avec le calcul de la diminution prévue des coûts de la production à réaliser dans le cadre du contrat avec le Canada. Ces éléments probants devraient pouvoir être justifiables, vérifiables et bien documentés.
- Établir un échéancier pour la réalisation des économies pour le Canada, ainsi que des paramètres détaillés sur le moment où les économies seront vérifiées. Cela comprendrait des points de contrôle établis pour valider si des économies ont été réalisées ou non. Si des économies ne sont pas réalisées, les paramètres et le contrat devraient préciser que les coûts de vente et de marketing ne seront plus acceptés ou devront être ajustés.



- Inclure dans le contrat ou dans la [déclaration des PCA](#), la documentation nécessaire à l'acceptation des coûts de vente et de marketing, des paramètres et des échéanciers.

### Évaluation du critère approprié

Les coûts de vente et de marketing peuvent être appropriés pour un contrat lorsque :

- les activités respectives de vente et de marketing sont conformes à l'éthique selon les politiques et les règlements gouvernementaux applicables;
- la nature des coûts de vente et de marketing est conforme à celle dont il est question dans les sources d'information disponibles à des fins de comparaison;
- le remboursement des coûts de vente et de marketing est acceptable en termes de justice pour les autres fournisseurs.

### *Considérations éthiques fondées sur les politiques et les règlements gouvernementaux applicables*

Les coûts de vente et de marketing ne seraient pas appropriés si ces coûts sont engagés de façon contraire à l'éthique selon les politiques et les règlements gouvernementaux applicables. Le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* est une politique gouvernementale importante à prendre en considération<sup>47</sup>. Selon cette politique, le facteur clé à prendre en considération est de savoir si la nature des coûts de vente et de marketing maintient la perception d'indépendance, dans la relation, entre le gouvernement et l'entrepreneur, et n'est pas perçue comme un conflit d'intérêts. La perception d'indépendance devrait être évaluée du point de vue du contribuable canadien.

Par exemple, les frais de divertissement, comme les coûts associés à la participation à un événement sportif, seraient perçus comme un conflit d'intérêts dans la relation entre le gouvernement et l'entrepreneur, et ne seraient donc pas considérés comme appropriés ou acceptables.

### *Cohérence de la nature des coûts de vente et de marketing avec les sources d'information à des fins de comparaison*

La nature des coûts de vente et de marketing devrait être conforme à celle dont il est question dans les sources d'information disponibles à des fins de comparaison, le cas échéant. Les sources d'information à des fins de comparaison comprennent, sans s'y limiter :

- les données disponibles à l'interne sur d'autres contrats;
- les données accessibles sur les contrats d'autres organismes d'approvisionnement gouvernementaux;
- la documentation accessible, y compris les rapports financiers historiques et prospectifs, à l'entrepreneur;
- les rapports financiers accessibles au public pour d'autres entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité que l'entrepreneur;
- les rapports financiers accessibles au public pour d'autres entreprises dans la région géographique de l'entrepreneur.

<sup>47</sup> Code de valeurs et d'éthique du secteur public. Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Décembre 2011. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049>. Consulté le 1<sup>er</sup> mars 2018.

Voici un scénario à des fins d'illustration seulement.

Dans la section [Évaluation du critère « attribuable »](#), il a été déterminé que les frais de publicité engagés pour solliciter des services auprès des sous-traitants chargés de l'entretien peuvent être imputables.

De plus, selon la section sur les [différents types d'activités de vente et de marketing](#), les formes de publicité peuvent comprendre, sans toutefois s'y limiter, les congrès, les expositions, les produits gratuits, les échantillons, les revues, les journaux, les journaux commerciaux, le publipostage, les cartes de concessionnaire, les vitrines, la publicité extérieure, la radio, la télévision et Internet.

Tenons pour acquis que les formes de publicité à la radio ou à la télévision ne sont pas des formes habituellement utilisées pour solliciter des services auprès de sous-traitants en entretien. De plus, supposons que la publicité en ligne est le moyen typique de solliciter des services auprès de sous-traitants en entretien. Dans le scénario qui précède, logiquement, les coûts de vente et de marketing liés à la publicité à la radio ou à la télévision ne seraient pas appropriés, alors que les coûts de publicité en ligne pourraient être appropriés-

#### *Incidence sur l'équité pour les autres fournisseurs*

Il est aussi impératif de déterminer si l'inclusion des coûts de vente et de marketing engagés dans le cadre d'un contrat améliorerait la position concurrentielle (c.-à-d. en augmentant les revenus des clients et en réduisant les coûts de production) de l'entrepreneur dans sa région ou son industrie. Cela peut se produire lorsque les coûts de vente et de marketing visent à réduire les coûts de production des biens sous contrat en augmentant le nombre de clients et le volume de production correspondant de l'entrepreneur. En pareils cas, l'agent de négociation des contrats devrait, après consultation en bonne et due forme<sup>48</sup>, évaluer les éléments suivants :

- L'inclusion des coûts de vente et de marketing dans le contrat est-elle attribuable à l'intégration du contrat à d'autres mécanismes ou programmes du gouvernement du Canada (c.-à-d. dans le but d'atteindre des résultats stratégiques)?
- L'inclusion des coûts de vente et de marketing serait-elle considérée comme une subvention équitable pour l'entrepreneur, la région ou l'industrie de l'entrepreneur<sup>49</sup>?

Une documentation claire des économies ou des avantages stratégiques pour le Canada, ainsi que le plan de validation et de surveillance de cet avantage, dans la déclaration des PCA ou le contrat est nécessaire pour démontrer l'équité de la décision.

#### [Évaluation du critère « raisonnable »](#)

Pour évaluer ce qui constitue un montant raisonnable pour ce qui est des coûts de vente et de marketing imputables et appropriés, il faut tenir compte de facteurs comme les suivants, notamment :

- Le coût justifie-t-il le rendement attendu des avantages pour le gouvernement?

---

<sup>48</sup> L'agent de négociation des contrats peut être tenu de consulter un expert interne ou externe.

<sup>49</sup> La perception d'une subvention injuste pourrait entraîner une contestation judiciaire ou nuire à la réputation du Canada à l'échelle internationale.

- Le coût est-il cohérent par rapport aux valeurs indiquées dans les sources d'information disponibles à des fins de comparaison?
- Le coût est-il net des crédits applicables?
- Le coût est-il conforme à des paramètres qui peuvent avoir été préautorisés dans le contrat?
- Le coût a-t-il été réparti équitablement entre le gouvernement et l'entrepreneur, en tenant compte des avantages associés aux coûts?

### *Comparaison du coût par rapport au rendement attendu*

Il devrait être clairement démontré que les coûts de vente et de marketing engagés par l'entrepreneur justifient le rendement attendu des avantages pour le gouvernement. Les avantages pour le gouvernement peuvent être de nature quantitative (p. ex., économies de coûts de production) ou qualitative (p. ex., atteinte de résultats stratégiques).

Lorsque le but premier des coûts de vente et de marketing est de réduire les coûts de production des contrats que le gouvernement a conclus avec l'entrepreneur concerné, l'entrepreneur doit démontrer que les économies réalisées au chapitre des coûts de production sont au moins équivalentes aux coûts de vente et de marketing qui ont été engagés. Cette analyse coûts-avantages et les paramètres convenus de l'entente, y compris le mécanisme de validation et les périodes de référence, doivent être documentés et consignés dans le contrat ou la déclaration des PCA, tel qu'il est décrit ci-dessus dans la section [Évaluation du critère « attribuable »](#).

Lorsque l'engagement des coûts de vente et de marketing est lié à l'atteinte de résultats stratégiques, une analyse coûts-avantages peut être effectuée (ou aurait pu l'être) afin de déterminer le niveau de coûts pour le gouvernement qui justifierait la réalisation des avantages en question<sup>50</sup>. Cette analyse coûts-avantages et les paramètres convenus de l'entente, y compris le mécanisme de validation et les périodes de référence, doivent être documentés et consignés dans le contrat ou la déclaration des PCA.

### *Cohérence des coûts de vente et de marketing par rapport aux valeurs indiquées dans les sources d'information disponibles à des fins de comparaison*

Les coûts de vente et de marketing doivent être cohérents par rapport aux valeurs indiquées dans les sources d'information disponibles à des fins de comparaison. Les sources d'information potentielles à des fins de comparaison sont indiquées dans la section [Évaluation du critère « approprié »](#).

Par exemple, les coûts et les commissions de vente devraient être fondés sur les taux des commissions de vente de l'industrie.

### *Rajustement du coût pour les crédits applicables*

Les coûts de vente et de marketing imputables et appropriés doivent être déclarés après déduction des crédits applicables. Les crédits applicables peuvent comprendre le financement gouvernemental, comme les subventions, l'entrepreneur reçoit des fonds pour mener des activités de vente et de marketing afin d'atteindre les résultats stratégiques du gouvernement. Les entrepreneurs doivent divulguer la nature et le

<sup>50</sup> Cela est particulièrement important lorsque l'on évalue les avantages qualitatifs.

montant de tout financement ou crédit connexe. Les coûts de vente et de marketing doivent être ajustés en conséquence.

### *Conformité du coût à des paramètres du contrat préautorisés*

Un contrat peut contenir des limites quant aux coûts de vente et de marketing qui peuvent être remboursés à l'entrepreneur. L'inclusion de limites peut être plus pertinente lorsque l'entrepreneur a plusieurs contrats actifs avec le gouvernement.

Par exemple, il peut y avoir une limite au pourcentage des coûts de vente et de marketing indirects de l'entrepreneur qui peuvent être imputables aux marchés du gouvernement par rapport au coût total des marchés du gouvernement (c.-à-d. les coûts de vente et de marketing indirects de l'entrepreneur peuvent représenter jusqu'à x % du coût total des contrats que le gouvernement a conclus avec l'entrepreneur). Ces limites devraient être documentées dans le contrat ou la déclaration des PCA.

### *Répartition équitable des coûts de vente et de marketing*

#### Attribution aux contrats

Pour qu'une part raisonnable et justifiable des coûts de vente et de marketing soit imputée aux contrats de SPAC, la pratique suivante devrait généralement être adoptée :

- a. Les coûts de vente et de marketing doivent être clairement indiqués par un entrepreneur comme étant distincts des autres coûts indirects si ce n'est pour créer, le cas échéant, un regroupement de coûts distincts incluant ces dépenses;
- b. Lorsqu'un entrepreneur fabrique plus d'un produit ou fournit plus d'un service, les coûts de vente et de marketing propres à chaque produit ou service doivent lui être imputés directement, les dépenses générales étant calculées au prorata de tous les produits ou services;
- c. Une part proportionnelle des dépenses de vente et de marketing impartie conformément à b) ci-dessus pour des produits ou des services particuliers ou la famille de produits ou de services acquis en vertu du contrat de SPAC est incluse dans les frais généraux applicables du contrat.

Une prémisse particulière pour la juste répartition des coûts de vente et de marketing veut que ces coûts puissent procurer des avantages futurs au gouvernement et à l'entrepreneur. Comme il a été mentionné précédemment, les avantages pour le gouvernement peuvent être de nature quantitative ou qualitative.

Lorsque le but premier des coûts de vente et de marketing est de réduire les coûts de production des entrepreneurs, le gouvernement pourrait profiter de la réduction des coûts contractuels et l'entrepreneur pourrait profiter de l'augmentation des ventes et de la réduction des coûts. À ce titre, les coûts de vente et de marketing pourraient être répartis entre les contrats de l'entrepreneur avec le gouvernement et les activités commerciales non gouvernementales en proportion des avantages financiers que l'entrepreneur et les contrats du gouvernement devraient procurer<sup>51</sup>. De plus, les coûts pourraient également être répartis sur la période prévue pour la réalisation des avantages.

---

<sup>51</sup> Le ratio des revenus de source gouvernementale de l'entrepreneur par rapport à ses revenus totaux peut contribuer à une répartition équitable.

Lorsque l'engagement des coûts de vente et de marketing est lié à l'atteinte de résultats stratégiques, les résultats d'une analyse coûts-avantages éclaireraient la répartition équitable de ces coûts entre les contrats de l'entrepreneur avec le gouvernement et les activités non gouvernementales.

## ANNEXE 5.3.2 DOCUMENT DE TRAVAIL - RÉMUNÉRATION ET PRIMES DES CADRES SUPÉRIEURS

---

### Rémunération et primes des cadres supérieurs

#### Contexte

Le présent document de travail fournit des conseils aux agents de négociation des contrats dans le cadre de la négociation de contrats non concurrentiels ou de contrats où la négociation des prix avec le soumissionnaire retenu est nécessaire à la suite d'un processus concurrentiel.

Le présent document de travail se veut à l'usage des agents de négociation des contrats pour les aider à se préparer aux négociations contractuelles et à gérer le contrat tout au long de son cycle de vie. Selon l'ampleur et la complexité de l'acquisition, il faut un soutien considérable de la part de l'équipe contractante, qui peut inclure des conseillers en prix, des représentants du ministère client et d'autres experts en la matière. Le présent document de travail ne se veut pas un document de procédure.

#### Pourquoi est-ce important?

Étant donné que les types et les montants de la rémunération et des primes des cadres supérieurs et des employés varient considérablement d'un entrepreneur à l'autre et que les contrats ne précisent pas explicitement quels coûts de rémunération et de primes des cadres supérieurs sont admissibles et à quel montant, il y a un risque que le Canada verse un montant excédentaire pour acquérir des biens et des services. De plus, même si certains de ces coûts peuvent être clairement identifiés comme étant des coûts directs, ils sont habituellement inclus comme des coûts indirects et peuvent représenter une proportion élevée de ces coûts. Grâce à un examen et à un traitement plus rigoureux de la rémunération et des primes des cadres supérieurs, les contrats subséquents offriront plus de clarté quant à l'acceptabilité de ces coûts pour aider à assurer une plus-value pour le Canada.

Une orientation claire est nécessaire pour veiller à ce que les coûts de la rémunération et des primes des cadres supérieurs ne soient inclus dans le prix de base du contrat que s'ils sont imputables, appropriés et raisonnables.

L'approche actuelle au Canada, énoncée dans les Principes des coûts contractuels, est orientée par le Principe général 1031-2 01 : « Le coût total du contrat doit représenter la somme des coûts directs et indirects applicables, qui sont ou doivent être raisonnablement et convenablement engagés ou répartis, dans l'exécution du contrat, moins tous les crédits applicables. Ces coûts doivent être calculés conformément aux pratiques de comptabilité analytique de l'entrepreneur qui sont acceptées par le Canada et appliquées de façon uniforme au fil du temps. »

Le Principe 1031-2 07 précise que « la rémunération déraisonnable versée aux cadres et aux employés » est considérée comme un coût non applicable au contrat. Par conséquent, l'approche actuelle exige que l'agent de négociation des contrats détermine le caractère raisonnable de la rémunération et des primes des cadres supérieurs.

## Recommandation

Conformément aux critères d'acceptabilité des coûts du contrat énoncés dans la Norme d'établissement des coûts, la rémunération et les primes des cadres supérieurs devraient être acceptées pour un contrat lorsque les coûts sont imputables, appropriés et raisonnables.

Voici certains facteurs clés à prendre en considération au moment d'évaluer le caractère « imputable » :

- Les coûts de la rémunération ou des primes des cadres supérieurs sont-ils justifiables et vérifiables?
- La rémunération ou les primes des cadres supérieurs sont-elles nécessaires ou avantageuses pour l'exécution du contrat?

Voici certains facteurs clés à prendre en considération au moment d'évaluer le caractère « approprié » :

- Les coûts sont-ils conformes à la politique de rémunération interne de l'entrepreneur qui s'applique lors de l'établissement des contrats dans la conduite régulière des affaires?
- L'inclusion de la rémunération ou des primes des cadres supérieurs est-elle conforme aux normes de référence ou de l'industrie?
- Les primes sont-elles conformes aux orientations prévues dans les régimes de rémunération et de primes d'encouragement?

Voici certains facteurs clés à prendre en considération au moment d'évaluer le caractère « raisonnable » :

- Quelle est la proportion de la rémunération ou des primes des cadres supérieurs? Par exemple, la proportion : du coût total du contrat, de la rémunération totale des cadres supérieurs versée par l'entrepreneur, du total des primes versées par l'entrepreneur. Cette proportion est-elle conforme aux valeurs de référence ou aux normes de l'industrie?

Il convient de signaler que les facteurs ci-dessus pour l'évaluation des critères « imputable », « approprié » et « raisonnable » ne sont pas exhaustifs. Les facteurs susmentionnés devraient être consultés conjointement avec les sections pertinentes de la [Norme d'établissement des coûts](#).

- Le coût a-t-il été réparti équitablement entre le gouvernement et l'entrepreneur, en tenant compte des avantages associés aux coûts?

Les facteurs ci-dessus sont présentés dans l'ordre logique que les agents de négociation des contrats devront suivre lorsqu'ils évalueront l'acceptabilité de la rémunération et des primes des cadres supérieurs. Il convient de mentionner que les facteurs identifiés pour évaluer les critères « imputable », « approprié » et « raisonnable » ne sont pas exhaustifs. Par conséquent, les facteurs indiqués devraient être consultés conjointement avec les sections pertinentes de la [Norme d'établissement des coûts](#).

## Analyse

---

### A. Rémunération et primes des cadres supérieurs

La rémunération des cadres supérieurs comprend les avantages monétaires qui sont accordés à la haute direction d'une entreprise et qui constituent la rémunération de base du cadre supérieur, incluant :

- Salaire : reflète l'étendue de l'expérience et le niveau de rendement soutenu pour un emploi ou un poste.

- Avantages sociaux : comprend la prestation de congés payés, les services aux employés, les services de soins de santé, la protection d'assurance admissible et les incitatifs à la retraite.
- Incitatifs au rendement : récompense le degré de réalisation des objectifs convenus.
- Avantages indirects : droit ou privilège spécial dont jouit une personne en raison de son poste, comme les prêts à l'habitation; ces avantages s'ajoutent aux avantages sociaux offerts aux autres employés.

Les primes sont versées pour récompenser le rendement. Elles peuvent être fondées sur le rendement de la personne ou de l'entreprise (p. ex., le montant des bénéfices réalisés, le prix des actions, etc.).

La gestion des talents est un autre facteur à prendre en considération lors de l'évaluation des coûts liés à la rémunération et aux primes des cadres supérieurs dans le cadre d'un contrat. En intégrant les récompenses pour les cadres et les employés (comme les primes) dans les coûts admissibles, dans les modalités du contrat, les entrepreneurs pourraient être mieux à même de rémunérer davantage leurs employés afin d'attirer et de maintenir en poste les meilleurs talents qui pourraient également offrir de la valeur au Canada si la rémunération des cadres supérieurs était motivée par la réalisation de gains d'efficience et la réduction des coûts globaux liés à la prestation des biens ou des services.

Pour les besoins du présent document de travail, la prémisse se veut d'aider les agents de négociation des contrats à déterminer dans quelle mesure les types de coûts suivants (et les montants connexes) devraient être inclus dans un contrat :

- rémunération de base des cadres supérieurs;
- versements de primes

Notons que le partage des bénéfices est un système dans lequel les employés et les cadres supérieurs reçoivent une part directe des bénéfices. Une redistribution des bénéfices n'est pas un coût et, à ce titre, n'est généralement pas acceptable comme coût contractuel.

## B. Évaluation

### Considérations globales pour évaluer l'acceptabilité de la rémunération et des primes des cadres supérieurs

Il convient de mentionner que les coûts de la rémunération et des primes des cadres supérieurs peuvent comprendre un ensemble d'autres coûts (p. ex., les coûts de vente et de marketing, les frais de déplacement, etc.). Ainsi, lorsqu'il s'agit d'évaluer l'acceptabilité de la rémunération et des primes des cadres supérieurs, les critères relatifs « imputables », « appropriés » et « raisonnables » devraient également être évalués pour les l'ensemble des autres coûts. Les documents de travail pertinents et les considérations propres aux coûts de la [Norme d'établissement des coûts](#) devraient être consultés au besoin.

L'agent de négociation des contrats doit faire preuve de jugement professionnel lorsqu'il évalue la mesure dans laquelle la rémunération et les primes des cadres supérieurs sont imputables, appropriées et raisonnables. Il peut s'adjoindre un soutien supplémentaire de la part des conseillers en prix et éventuellement d'autres experts en la matière.



## Évaluation du critère « imputable »

Les coûts de la rémunération et des primes des cadres supérieurs peuvent être considérés « imputables » lorsqu'ils :

- sont justifiables et vérifiables;
- sont nécessaires à l'exécution du contrat.

### *Justifiables et vérifiables*

Les coûts de la rémunération et des primes des cadres supérieurs devraient être facilement identifiables en fonction d'éléments probants étayés et vérifiables, lesquels peuvent comprendre des rapports sur les coûts contractuels ou des renseignements analogues produits par l'entrepreneur.

L'information fournie par l'entrepreneur devrait :

- décrire la nature et le but de la rémunération et des primes des cadres supérieurs;
- déterminer les coûts directs de la rémunération et des primes des cadres supérieurs;
- déterminer les coûts indirects de la rémunération et des primes des cadres supérieurs.

Les renseignements divulgués doivent comprendre le type de contribution directe ou indirecte des cadres supérieurs à l'exécution du contrat, la répartition des coûts de rémunération des cadres supérieurs (p. ex., rémunération de base, prime de rendement, etc.).

### *Nécessaire à l'exécution du contrat*

Il convient de se pencher sur la question de savoir si les coûts de la rémunération des cadres supérieurs sont nécessaires à l'exécution du contrat et s'il s'agit de coûts directs ou indirects. La participation directe du cadre supérieur ferait en sorte que sa rémunération serait directement imputable au contrat. Si la participation des cadres supérieurs n'est pas directe, leur rémunération peut être incluse dans les coûts indirects ou les frais généraux. La mesure dans laquelle la rémunération des cadres supérieurs est incluse dans les coûts indirects ou les frais généraux et imputable au contrat devrait être évaluée par l'agent de négociation des contrats avec le soutien de l'équipe de passation des marchés (p. ex., conseiller en prix ou autre expert en la matière).

Comme l'indiquent les critères justifiables et vérifiables, les renseignements divulgués devraient démontrer comment les coûts de la rémunération et des primes des cadres supérieurs contribuent directement ou indirectement à l'exécution du contrat.

## Évaluation du critère « approprié »

La rémunération et les primes des cadres supérieurs peuvent être considérées comme « appropriées » dans le cadre d'un contrat lorsque les coûts :

- sont conformes à la politique de rémunération interne de l'entrepreneur qui s'applique lors de l'établissement des contrats dans la conduite régulière des affaires;
- sont conformes aux valeurs de référence ou aux normes de l'industrie.
- sont conformes aux directives particulières des régimes de rémunération et primes d'encouragement (voir ci-dessous)

### *Conduite régulière des affaires*

Afin d'évaluer la mesure dans laquelle les entrepreneurs incluent la rémunération et les primes des cadres supérieurs dans la conduite régulière de leurs affaires, l'agent de négociation des contrats devrait vérifier la politique courante de l'entrepreneur, ainsi que sa date d'entrée en vigueur, afin de s'assurer qu'elle était en place bien avant les négociations contractuelles pour atténuer le risque de manipulation de la politique de l'entrepreneur.

Par exemple, il conviendrait d'examiner la politique de rémunération générale de l'entreprise pour s'assurer que la rémunération est versée uniformément selon les critères établis.

Si l'agent de négociation des contrats peut harmoniser les besoins du contrat avec les coûts d'indemnisation que l'entrepreneur fournit habituellement, les coûts pourraient être considérés comme « appropriés » pour le Canada. On s'attend à ce que tous les autres contrats conclus par l'entrepreneur respectent des modalités de rémunération semblables à celles qui ont été établies au regard de la conduite régulière de ses affaires. Des données supplémentaires peuvent être mises à la disposition de l'agent de négociation des contrats pour démontrer l'expérience du Canada avec l'entrepreneur, ce qui peut aider à déterminer dans quelle mesure ces coûts sont habituellement inclus ou non.

### *Valeurs de référence ou normes de l'industrie*

Les valeurs de référence ou les normes de l'industrie peuvent servir de comparateurs utiles qui permettent à un agent et à une équipe de négociation des contrats d'évaluer la pertinence de la rémunération des cadres supérieurs et des coûts des primes. Ces données peuvent être obtenues auprès de diverses sources, notamment Statistique Canada, des fournisseurs de données tiers et en consultant des contrats actuels et passés négociés par le Canada. Les agents et les équipes de négociation des contrats devraient déterminer les meilleures sources d'information possible pour évaluer le caractère approprié de la rémunération et des primes des cadres supérieurs proposées par l'entrepreneur. Il est également important de signaler que les normes régionales de rémunération peuvent différer même dans le même secteur d'activité, ce qui peut avoir une incidence sur la comparabilité des données (c.-à-d. une différence importante entre la rémunération d'un cadre supérieur à Toronto et à Edmonton dans le même secteur d'activité).

### *Régimes de rémunération et de primes d'encouragement*

Les régimes de rémunération et de primes d'encouragement sont conçus pour lier le rendement des employés à la réalisation ou à l'atteinte de l'objectif de l'organisation.

Voir la [sous-section 2.4 de l'annexe 2](#) pour connaître les critères particuliers qui doivent être remplis pour que les coûts soient considérés comme appropriés.

### *Évaluation du critère « raisonnable »*

#### *Proportion*

Le caractère raisonnable de la rémunération et des primes des cadres supérieurs peut être évalué en fonction de la proportion du coût par rapport au coût total du contrat. Afin de préciser la détermination des proportions

raisonnables lors de l'attribution de la rémunération et des primes des cadres supérieurs, il pourrait être avantageux pour le Canada d'appliquer un pourcentage précis selon le type de bien ou de service. Par exemple, pour un projet complexe, d'après l'expérience du Canada et d'après les données d'autres contrats de SPAC, il peut être approprié que les coûts maximums de la rémunération et des primes des cadres supérieurs représentent x % du coût total du projet. Ainsi, les coûts de la rémunération et des primes des cadres supérieurs qui dépassent tout seuil établi ne seraient pas considérés comme raisonnables.

L'utilisation de pourcentages favorise l'adaptabilité en fonction de la taille et des exigences du projet. L'utilisation de données de comparaison est un élément clé du cadre d'établissement des coûts du Canada et devrait comprendre des renseignements tirés des contrats négociés par le Canada. Il s'agit d'une source de valeurs repères utiles à la disposition de l'équipe de passation de marchés.

Voici d'autres facteurs à prendre en considération pour déterminer le caractère raisonnable de la rémunération des cadres supérieurs :

- la rémunération versée aux cadres supérieurs occupant des postes comparables par rapport aux valeurs dégagées d'enquêtes sur les échelles salariales connexes;
- l'expérience antérieure du cadre supérieur, son expérience dans d'autres postes au sein de l'entreprise et des nominations semblables dans d'autres entreprises;
- la comparaison de la rémunération versée en fonction de la nature et de la portée du travail ou du service tel que défini dans le contrat de service ou la description du poste;
- la taille et la complexité de l'entreprise et sa structure de gestion;
- la politique salariale générale de l'entreprise devrait être examinée pour s'assurer que la rémunération est versée uniformément, selon les critères établis;
- dans le cas de petites entreprises ayant un nombre limité de dirigeants, le montant de la rémunération versée aux cadres supérieurs au cours de l'année précédente devrait être examiné, car une augmentation substantielle par rapport à l'année précédente tend à indiquer que la rémunération peut être excessive. Une enquête plus poussée devrait être effectuée pour déterminer si les salaires des cadres supérieurs visent des services rendus, et non une redistribution des bénéfices de l'entreprise;
- la rémunération versée aux cadres supérieurs au moyen d'opérations entre apparentés.

### Évaluation des actifs

#### Contexte

L'évaluation des actifs est le processus consistant à déterminer la valeur des actifs d'une entreprise, comme les bâtiments, l'équipement, les marques, l'achalandage, entre autres.

Le présent document d'orientation sur l'évaluation des actifs est destiné à présenter aux agents de passation de marché des renseignements supplémentaires pouvant faciliter la compréhension des éléments complexes liés à l'évaluation des actifs au moment de collaborer avec des conseillers en tarification ou d'autres spécialistes engagés pour soutenir ces agents pendant la préparation aux négociations contractuelles et la gestion d'un marché pendant son cycle de vie. D'après l'ampleur et la complexité de l'acquisition, un soutien considérable est requis de la part de l'équipe de passation de marché. Cette équipe peut comprendre des conseillers en établissement des prix, des représentants de ministères clients et d'autres experts en la matière.

Dans le cas des marchés où l'établissement des prix est fondé sur les coûts, la valeur attribuable aux actifs de l'entrepreneur a une incidence directe sur le calcul du coût de l'entrepreneur (c.-à-d. le coût historique ou la juste valeur marchande) et sur tout calcul des bénéfices correspondants où la charge de dépréciation des actifs est un élément pris en considération. Il y a un risque que le Canada puisse ne pas accorder un niveau de bénéfices approprié si le coût de l'actif n'est pas représentatif de la valeur de l'actif et si la charge de dépréciation correspondante n'est pas exacte.

#### Recommandation

Il est recommandé que le coût historique serve à établir la base de coût de l'actif à partir de laquelle on négociera le prix d'un marché.

L'utilisation de la [déclaration des pratiques de comptabilité analytique \(PCA\)](https://gcdocs.gc.ca/tps-gc-pwgc/llisapi.dll?func=ll&objaction=overview&objid=249200237), devrait être envisagée par les agents de passation de marché et/ou les conseillers en établissement des prix afin d'identifier et d'établir une entente avec l'entrepreneur sur les méthodes comptables qui seront utilisées pour constater les coûts. Une copie de la déclaration des PCA peut être obtenue à l'adresse suivante : <https://gcdocs.gc.ca/tps-gc-pwgc/llisapi.dll?func=ll&objaction=overview&objid=249200237>.

Dans la circonstance exceptionnelle où la juste valeur marchande pourrait aussi servir de base à l'évaluation des actifs d'un entrepreneur, il faut établir et documenter une mesure fiable de manière à optimiser les ressources du Canada. Par exemple, dans certaines situations exceptionnelles où il est peut-être dans l'intérêt fondamental du Canada de songer à indemniser un entrepreneur pour un actif entièrement amorti (c.-à-d. que l'entrepreneur peut être capable de tirer un revenu important de la vente ou de la location de l'actif, mais qu'il n'est pas indemnisé pour celui-ci à titre de coût dans le contrat parce qu'il est entièrement amorti) on peut envisager d'utiliser la juste valeur marchande (c.-à-d. le coût de remplacement) pour motiver l'entrepreneur à conserver l'actif pour des contrats gouvernementaux en cours. La juste valeur marchande (le coût de remplacement) doit être démontrée à l'aide de données probantes soutenables et vérifiables, et le coût lié de l'actif doit être inclus dans la base de coût du contrat. L'entrepreneur calculerait la dépréciation

fondée sur le coût de remplacement en employant des méthodes compatibles avec celles qui sont requises pour calculer la dépréciation à l'aide du coût historique.

## Définitions et considérations

Même s'il existe de nombreuses méthodes d'évaluation des actifs, on trouve trois bases distinctes d'actifs qui sont couramment utilisées pour déterminer le coût d'un actif soit: le coût historique, le coût de remplacement et le coût de renonciation. Afin de déterminer de manière efficiente l'acceptabilité de la méthode de l'entrepreneur pour l'évaluation des actifs, l'entrepreneur devrait permettre au Canada d'accéder à des renseignements permettant d'évaluer l'approche de l'entrepreneur. Par exemple, en incluant l'accès aux renseignements appropriés dans les modalités de la demande de soumissions. Cela permettra aux parties d'avoir des discussions ouvertes et honnêtes à propos des compromis en matière de coût et de risque et de l'efficience avant de finaliser le marché.

## Coût historique (recommandé)

Le coût historique représente la dépense réelle qui a été effectuée pour un bien ou un service en particulier, déduction faite des remboursements et en incluant les coûts de livraison, d'installation, entre autres. Ces renseignements se trouvent généralement dans les états financiers des entrepreneurs qui suivent les principes comptables généralement reconnus (PCGR – IFRS/NCECF).

Typiquement, le coût historique sert de fondement à l'établissement du coût du contrat en raison de sa fiabilité inhérente. Les montants sont fondés sur les transactions passées qui peuvent être vérifiées et qui sont généralement considérées comme des indications raisonnables des coûts futurs. En plus de sa fiabilité inhérente, le coût historique contribue à faire en sorte que le Canada ne paie pas plus, pour utiliser l'actif, que ce qui a été payé à l'origine par l'entrepreneur.

Il peut être complexe de comprendre la façon dont le coût historique de l'actif a été établi et si l'amortissement est imputable, approprié et raisonnable. Il peut aussi être nécessaire d'avoir recours à l'analyse d'un expert. Les agents de passation de marché voudront peut-être consulter des conseillers lors de l'établissement des prix ou d'autres experts pour cette analyse. Parmi les exemples de questions à examiner, on trouve le taux de change et les taxes :

- Le taux de change qui a été soumis à une opération de couverture par l'entrepreneur devrait suivre les normes comptables IFRS 9<sup>52</sup> dans le cas des sociétés publiques ou NCECF 3856<sup>53</sup> dans le cas des sociétés privées. Les gains et les pertes découlant d'une couverture de change liée au contrat peuvent de même être déduits de la base de coût ou y être ajoutés. L'agent de passation de marché devrait consulter d'autres membres de l'équipe d'approvisionnement pour déterminer si les montants de change devraient être inclus dans la base de coût.
- Les conséquences fiscales associées aux actifs détenus par l'entrepreneur comprennent des montants de taxes provinciales qui peuvent ou non être imputables ou qu'il peut ou non être approprié d'inclure dans la base de coût. L'agent de passation de marchés devrait consulter d'autres

<sup>52</sup> IFRS 9 – Instruments financiers, <https://www.iasplus.com/fr-ca/standards/part-i-ifs/broad-topics/ifrs9>

<sup>53</sup> NCECF, chapitre 3856 – Instruments financiers, [https://www.iasplus.com/fr-ca/standards/part-ii-aspe/broad-topics/section-3856-financial-instruments?set\\_language=fr-ca](https://www.iasplus.com/fr-ca/standards/part-ii-aspe/broad-topics/section-3856-financial-instruments?set_language=fr-ca)

membres de l'équipe d'approvisionnement pour déterminer si les montants de taxes devraient être inclus dans la base de coût.

Le coût de remplacement et le coût de renonciation devraient être pris en compte pour l'évaluation des actifs seulement lorsqu'un fournisseur ne serait pas indemnisé équitablement selon une base du coût historique. L'utilisation de ces solutions de rechange devrait avoir lieu seulement lorsque celles-ci peuvent être soutenues par une analyse de cas d'une gestion solide.

Lorsque les circonstances semblent soutenir l'utilisation de solutions de rechange autres que le coût historique, le Canada devrait aussi envisager un achat ferme de l'actif ou une indemnisation directe pour les expositions au coût de renonciation associées à l'actif, en plus de retirer cette composante des négociations de prix liées au marché dans son ensemble. Cette approche est semblable au traitement des produits ou des marchés qui est recommandé pour aborder les risques liés à l'incertitude du marché ainsi qu'aux prix des marchandises et les risques de change.

### Coût de remplacement

Le coût de remplacement est une méthode servant à déterminer la juste valeur marchande. Il représente le coût à engager pour reproduire un bien ou un service en particulier selon les conditions actuelles du marché. Le coût de remplacement peut révéler la dynamique changeante du marché et mieux tenir compte du coût marchand des biens, de la main-d'œuvre, des frais généraux, etc. Dans de rares cas, il peut aussi représenter une valeur raisonnable à inclure dans la base de coût à partir de laquelle on négocie le prix d'un marché. Lorsque le coût de remplacement est utilisé comme fondement de l'évaluation des actifs d'un entrepreneur, le coût doit être évalué par rapport à la valeur globale pour le Canada, et tient compte des facteurs économiques, sociaux, de sécurité et autres.

La mesure constitue un risque clé de l'utilisation du coût de remplacement. Ce coût est moins vérifiable que le coût historique et s'appuie sur des transactions de valeurs marchandes comparables et pertinentes pour des actifs semblables (c.-à-d. dans un état comparable), ou sur l'expertise d'un évaluateur professionnel. Il est important de tenir compte du fondement duquel le coût de remplacement est déterminé et de s'assurer que les paiements effectués, pour permettre au Canada d'utiliser les actifs de l'entrepreneur et dont le coût est supérieur au coût historique, sont appropriés et requis afin d'optimiser les ressources pour les Canadiens.

Lorsque le jugement entre en ligne de compte au moment de déterminer la valeur d'actifs, il faut user de prudence, y compris les considérations suivantes :

- Si l'on fait intervenir des experts, il faut obtenir des assurances qu'ils sont indépendants et qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts dans leur relation avec l'entrepreneur.
- Les experts sont dûment accrédités et en bonne règle sur le plan professionnel.
- Si des analyses comparatives comme celles de la valeur des propriétés sont utilisées, elles devraient faire concorder l'actif et estimer l'emplacement de celui-ci. En voici des exemples.
  - Concordance – L'actif est évalué comme s'il était nouvellement construit, lorsqu'il n'est pas neuf.
  - Emplacement – On utilise des intermédiaires hors marché, tandis que des installations semblables sont choisies. Les locaux mentionnés se trouvent au centre-ville de Toronto, mais l'emplacement de l'actif est à Pickering.

Il est important de se demander si le coût initial de l'actif a été payé par le gouvernement précédemment, puisque cela peut avoir une incidence sur le marché à négocier pour les biens ou les services subséquents destinés au Canada.

### Coût de renonciation

Le coût de renonciation se présente lorsque l'entrepreneur a pour l'actif d'autres usages pour lesquels le marché pourrait payer une prime considérable. En raison de la différence élevée entre la valeur actuelle du bien et le coût historique du bien, l'entrepreneur peut être exposé à un coût de renonciation élevée s'il continue d'utiliser l'actif pour exécuter un marché pour le gouvernement et qu'il renonce à la vente du bien.

Le coût de renonciation n'est pas généralement recommandé comme fondement de l'évaluation des actifs, puisqu'il peut être extrêmement subjectif. Le processus comprend la détermination d'autres usages appropriés d'un actif et nécessite des calculs de la valeur prévue des transactions futures. Dans bien des cas, la vérification de ces facteurs peut ne pas être possible parce que des sources fiables de données à l'appui peuvent ne pas exister.

Un entrepreneur qui adopte la position selon laquelle il existe une possibilité d'affaires qui générerait des bénéfices plus élevés que le marché avec le Canada ne serait pas nécessairement considéré comme un facteur pertinent. En effet, l'entrepreneur aurait déjà choisi de renoncer à cette possibilité en entreprenant un processus contractuel avec le Canada. Le fait de négocier, pour la tarification contractuelle, une base de coût fondée sur des assertions d'un entrepreneur selon lesquelles ce dernier « pourrait » poursuivre une autre voie d'affaires plus rentable, « mais ne le fera pas » conduirait probablement à un résultat peu souhaitable pour le Canada.

## Annexe A

### Orientation sur l'évaluation actuelle des actifs dans les administrations de comparaison

Au Royaume-Uni, le Single Source Regulations Office (SSRO) utilise un cadre fondé sur des principes et permet aux praticiens d'exercer leur jugement professionnel au moment de déterminer si une base de coût en particulier est appropriée. Par conséquent, aucune orientation claire n'est donnée quant à la base de coût qui devrait servir à déterminer le prix des biens ou des services acquis. L'orientation permet expressément d'imputer des coûts à l'autorité en matière d'approvisionnement du secteur public si le praticien responsable de l'examen le juge approprié, imputable et raisonnable<sup>54</sup>. Les coûts devraient aussi être soutenus par des données probantes adéquates et suffisantes, imputés une seule fois aux marchés et être enregistrés et pris en considération dans les registres comptables<sup>55</sup>. Les réévaluations des actifs sont admissibles, mais elles doivent pour ce faire être acceptées par le secrétaire d'État<sup>56</sup>.

Les principes des États-Unis sont plus normatifs, mais ils n'indiquent pas précisément la base de coût qui est appropriée. En vertu du *Federal Acquisition Regulation* des États-Unis, les coûts ne sont admissibles que lorsqu'ils sont raisonnables, imputables et conformes aux normes promulguées par le Cost Accounting

<sup>54</sup> Single Source Regulations Office, Single source cost standards-Statutory guidance on Allowable Costs, juillet 2016, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/609688/Allowable\\_Costs\\_guidance\\_1\\_July\\_2016\\_-\\_Final\\_WEB2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/609688/Allowable_Costs_guidance_1_July_2016_-_Final_WEB2.pdf), consulté le 14 août 2017.

<sup>55</sup> Idem.

<sup>56</sup> Idem.

Standards Board ou aux principes comptables généralement reconnus, ainsi qu'aux modalités du contrat<sup>57</sup>. L'alinéa 31.202-2 (c) indique expressément que lorsque [traduction] « les pratiques comptables d'un entrepreneur sont incompatibles avec le présent article 31.2, les coûts découlant de ces pratiques incompatibles qui dépassent le montant qui aurait découlé de l'utilisation de pratiques compatibles avec le présent article ne sont pas admissibles »<sup>58</sup>. Plus précisément, cela comprendrait le fait que les coûts de remplacement et de renonciation ne sont pas admissibles, conformément aux lois du Royaume-Uni. Par conséquent, les coûts historiques seraient réputés être une base de coût appropriée selon l'orientation des États-Unis également.

Au ministère de la Défense de l'Australie, le Capability Acquisition and Sustainment Group est très semblable au Royaume-Uni en ce sens qu'il est fondé sur des pratiques et permet d'exercer son jugement. Il n'indique pas expressément la base de coût qui devrait être utilisée, mais il suggère de nouveau que le système de comptabilité de l'entrepreneur servant à déterminer le coût du contrat devrait être [traduction] « fondé sur des principes comptables rigoureux, être appropriés par rapport à l'objet du marché et aux pratiques de contrôle interne, et être appliqué de manière uniforme »<sup>59</sup>. Par conséquent, à l'instar de l'orientation du Royaume-Uni et des États-Unis mentionnée ci-dessus, l'utilisation de la base de coût par un entrepreneur dépend de ce qui est expressément autorisé dans les normes comptables régissant les principes du coût dans le Capability Acquisition and Sustainment Group du ministère de la Défense du gouvernement australien. Tel qu'il est indiqué ci-dessus, le fondement historique de la constatation des coûts est soutenu par les Normes internationales d'information financière (IFRS), la base d'évaluation utilisant le coût de remplacement et le coût de renonciation n'est pas permise.

---

<sup>57</sup> General Services Administration des États-Unis, *Federal Acquisition Regulations*, le 17 août 2007, <https://www.acquisition.gov/sites/default/files/current/far/pdf/FAR.pdf>, consulté le 14 août 2017.

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Gouvernement australien, ministère de la Défense, Capability Acquisition and Sustainment Group, *Capability Acquisition & Sustainment Group Cost Principles*, septembre 2015, [http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG\\_Cost\\_Principles\\_\(Sep\\_2015\)-9-4057.pdf](http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG_Cost_Principles_(Sep_2015)-9-4057.pdf), consulté le 14 août 2017. CAGS – version révisée 2.0 d'octobre 2017, [http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG\\_Cost\\_Principles-9-8642.pdf](http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG_Cost_Principles-9-8642.pdf), consulté le 24 mars 2018.



### Contexte

Conformément aux orientations fournies à la [sous-section 4.19, Norme d'établissement des coûts](#), le présent document de travail sur les prix de transfert vise à renseigner les agents de passation de marché sur la préparation aux négociations contractuelles et la gestion d'un marché pendant son cycle de vie. Selon l'échelle et la complexité de l'acquisition, un soutien considérable pourrait être requis de la part de l'équipe de passation de marché. Cette équipe peut comprendre des conseillers en établissement des prix, des représentants de ministères clients et d'autres experts en la matière.

Le prix de transfert désigne les prix fixés pour des biens ou des services qui sont échangés entre des parties apparentées (parties affiliées ou entités sous contrôle commun, sous contrôle conjoint ou ayant une influence importante). Le « prix de transfert » est le prix auquel le fournisseur vend ses produits ou services à un acheteur apparenté.

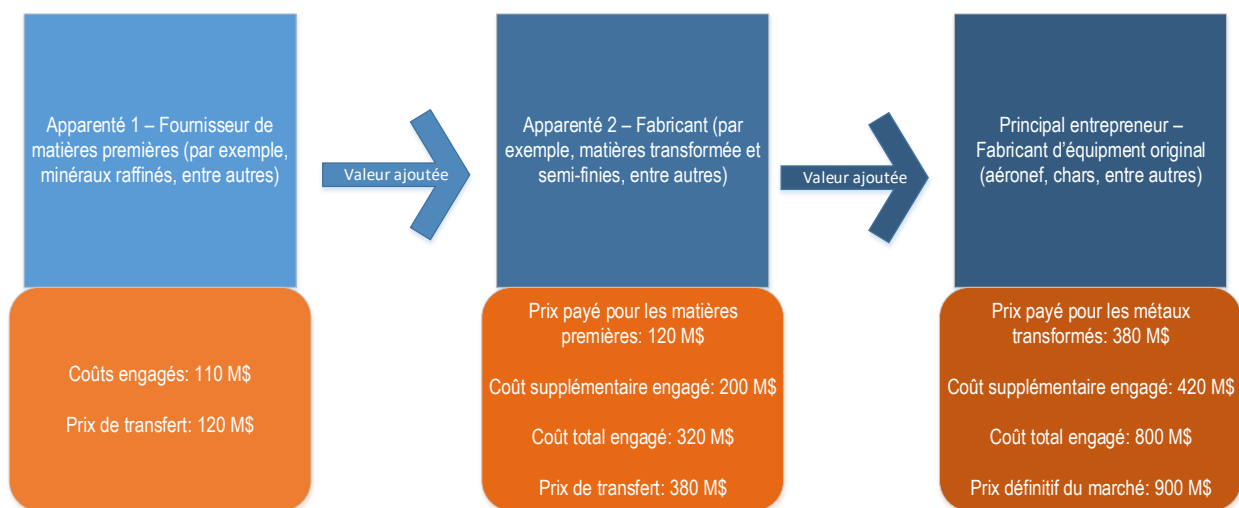
Le présent document fournit des renseignements pour aider les agents de passation de marché à déterminer si le coût final de l'acquisition d'un bien ou d'un service est évalué de façon équitable dans les cas où les biens ou les services ont été échangés au moyen de plusieurs opérations entre apparentés, et pour atténuer le risque de trop-payé de bénéfice par le Canada.

Les politiques et les pratiques en matière de prix de transfert permettent généralement de déterminer le prix d'un bien ou d'un service transféré entre apparentés (entités sous contrôle commun, sous contrôle conjoint ou ayant une influence importante). La pertinence des pratiques en matière de prix de transfert devrait également être étendue aux ententes de consortiums ou de sous-traitants où il peut y avoir une influence importante sur le prix entre les parties, même si les entités en question n'étaient pas autrement considérées comme liées.

Pour les marchés de l'État, les frais définitifs d'un bien ou d'un service acquis peuvent être un dérivé des prix de transfert, en particulier lorsque le bien ou le service acquis a progressé dans une chaîne d'approvisionnement comportant plusieurs apparentés.

Voici l'exemple simplifié d'un arrangement en matière de prix de transfert pour un entrepreneur qui vend de l'équipement pour le gouvernement. L'exemple, y compris les montants et les calculs de prix de transfert et de marché, est à des fins d'illustration seulement.

### Pièce A5.3.4.a. – Exemple d'un arrangement en matière de prix de transfert



Le tableau suivant précise la façon de calculer le bénéfice raisonnable pour le scénario ci-dessus :

Opérations entre apparentés	Coût	Coûts supplémentaires (par chaque apparenté)	Coût total	Bénéfices %	Prix de transfert	Bénéfices sur les coûts supplémentaires seulement
	A	B	A+B	C	A+B*(1+C)	B*C
Apparenté 1	S.O.	110	110	9,09 %	120	10
Apparenté 2	120	200	320	30 %	380	60
Entrepreneur principal	380	420	800	23,81 %	900	100
<b>Totaux</b>		<b>730</b>			<b>900</b>	<b>170</b>

Lorsque les coûts et les bénéfices sont considérés du point de vue de l'entrepreneur principal seulement, il peut sembler que le total des coûts engagés et des bénéfices pour le matériel est de 800 millions de dollars et de 100 millions de dollars, respectivement. Toutefois, lorsque les coûts et les bénéfices sont considérés du point de vue de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, le total cumulatif des coûts engagés et des bénéfices engendrés est concrètement 730 millions de dollars et 170 millions de dollars, respectivement. Un bénéfice de 70 millions de dollars<sup>60</sup> a déjà été engendré en raison des montants de prix de transfert établis par l'apparenté 1 et l'apparenté 2.

En réalité, la chaîne d'approvisionnement plus haut pour l'équipement acheté pourrait être beaucoup plus complexe et comporter plusieurs autres parties (divisions internes ou sous-traitants). Lorsque la chaîne d'approvisionnement de l'acquisition d'un bien ou d'un service est complexe, il y a un risque que les frais

<sup>60</sup> 70 M\$ = [120 M\$ - 110 M\$] + [380 M\$ - 320 M\$] ou 10 M\$ + 60 M\$

définitifs, et, par conséquent, le prix définitif, de l'acquisition du bien ou du service soient déraisonnables si le prix de transfert demandé à une étape précise de la chaîne d'approvisionnement ne s'harmonise pas avec la valeur ajoutée au bien ou au service acheté.

## Recommandations

- Les prix de transfert utilisés pour calculer les frais définitifs<sup>61</sup> d'un bien ou d'un service acheté doivent être raisonnables.
- Pour être raisonnables, les montants de prix de transfert doivent s'harmoniser avec la valeur<sup>62</sup> ajoutée au bien ou au service acheté par les apparentés respectifs. Conformément aux Principes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales 2017<sup>63</sup>, le montant de la valeur ajoutée par un apparenté au bien ou au service acheté, doit être évalué selon les fonctions exercées par l'apparenté, les biens utilisés et les risques assumés en ce qui concerne le bien ou le service.
- De plus, les agents de passation de marchés doivent évaluer le total cumulatif des bénéfices engendrés dans la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire, entre apparentés) d'un bien ou d'un service acquis pour déterminer si le coût définitif respectif est raisonnable.
- La présentation des pratiques comptables sur les coûts – servant à déterminer et à conclure une entente avec l'entreprise sur les méthodes comptables à employer pour les prix de transfert – doit être envisagée en consultation avec le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement.

La recommandation proposée s'harmonise avec l'un des objectifs du projet sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices de l'OCDE, et les lois sur les prix de transfert<sup>64</sup> appliquées par l'Agence du revenu du Canada (ARC), ce qui permet d'élaborer les lignes directrices du prix de transfert qui harmonisent les résultats en matière de prix de transfert avec la création de valeur<sup>65</sup>. Ces recommandations visent à harmoniser les objectifs et les processus déjà adoptés par un organisme afin de répondre à d'autres exigences en matière de rapports financiers.

---

<sup>61</sup> L'agent de passation de marchés doit veiller à ce que ces coûts respectent d'abord les critères Imputable et Approprié.

<sup>62</sup> On doit tenir compte de la valeur ajoutée du point de vue de la valeur fournie au Canada.

<sup>63</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales de 2017, juillet 2017, [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017\\_tpg-2017-en#.WZ2Y8cLfOUk#page36](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017_tpg-2017-en#.WZ2Y8cLfOUk#page36) (en anglais seulement), page consultée le 23 août 2017.

<sup>64</sup> Prix de transfert, gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/impot-international-non-residents/renseignements-ont-deplaces/prix-transfert.html>.

<sup>65</sup> Érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices, OCDE, octobre 2017. <https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/Compilation-revised-guidance-profit-splits-2017.pdf> (en anglais seulement), consulté le 1<sup>er</sup> mars 2018.

## Application

### Évaluer si les prix de transfert sont raisonnables

#### Importance de la chaîne de valeur du bien ou du service acquis dans l'évaluation du caractère raisonnable

La mise en œuvre des recommandations ci-dessus exige que les opérations se déroulent en vertu des modalités de [lien de dépendance](#). Le principe de lien de dépendance est conçu pour empêcher le transfert de revenu. Cela diffère de la notion de juste valeur marchande, qui a pour but de valoriser les actifs et les passifs en fonction d'un marché hypothétique.

Afin d'évaluer si les prix de transfert sont raisonnables, l'équipe d'approvisionnement devra comprendre la chaîne de valeur, l'ensemble des activités qui génèrent de la valeur pour le bien ou le service acquis, et la façon dont chaque apparenté contribue à cette valeur. En conformité avec les principes de l'OCDE, la valeur peut être fondée sur l'importance des éléments suivants :

- les fonctions exécutées par l'apparenté (par exemple, la fabrication, la recherche et le développement, l'administration, la vente et la distribution, entre autres);
- les biens utilisés par l'apparenté (équipement de production et machines, brevets, matériel de bureau, entre autres);
- les risques assumés par l'apparenté (le risque de crédit, le risque de marché, le risque de responsabilité en matière de produit ou de service, le risque technologique, entre autres).

Selon les facteurs mentionnés ci-dessus, si l'on détermine que l'apparenté ne contribue pas de manière importante à la valeur du bien ou du service acquis, on s'attendrait à ce que le prix de transfert établi par l'apparenté ne soit pas beaucoup plus élevé que le total des frais engagés par cet apparenté.

Par exemple, pour l'équipement acheté, selon la pièce 1 dans la section Contexte, il est raisonnable de supposer que la marge bénéficiaire du prix de transfert (par rapport au total des frais engagés) exigé par le fournisseur de matières premières (c'est-à-dire, apparenté 1) serait inférieure à la marge bénéficiaire exigée par le fabricant (c'est-à-dire, apparenté 2).

Il faudrait envisager d'inclure un soutien documentaire pour le prix de transfert dans le cadre des exigences contractuelles. Par exemple, le soutien documentaire requis par l'ARC<sup>66</sup> et indiqué au paragraphe 247(4) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* comprend :

- les modalités de l'opération et leurs rapports éventuels avec les modalités de chacune des autres opérations conclues entre les participants à l'opération;
- l'identité des participants à l'opération et les liens qui existent entre eux au moment de la conclusion de l'opération;
- les fonctions exercées, les biens utilisés ou apportés et les risques assumés dans le cadre de l'opération par les participants;

<sup>66</sup> <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/impot-international-non-residents/reenseignements-ont-deplaces/prix-transfert/09.html#Documentationponctuelleenvertuduparagraphe2474>

- les données et méthodes prises en considération et les analyses effectuées en vue de déterminer les prix de transfert, l'attribution des bénéfices ou des pertes ou la participation aux coûts, selon le cas, relativement à l'opération;
- les hypothèses, stratégies et principes éventuels ayant influé sur l'établissement des prix de transfert, l'attribution des bénéfices ou des pertes ou la participation aux coûts, selon le cas, relativement à l'opération.

### Surveiller les bénéfices cumulatifs pour évaluer le caractère raisonnable

Les agents de passation de marchés doivent évaluer et analyser le total cumulatif des bénéfices engendrés dans toute la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire, entre tous les apparentés) d'un bien ou d'un service acquis à l'aide de la marge bénéficiaire afin de déterminer si le coût définitif respectif est raisonnable. Il faut calculer cette marge bénéficiaire avant qu'un taux de bénéfice d'un marché soit appliqué au coût définitif. Par exemple, selon la [pièce A5.2.2.a](#) dans la section [Contexte](#), la marge bénéficiaire intégrée dans le coût définitif serait égale à 9,6 % ([70 millions de dollars] de profit/coût [730 millions de dollars]).

Voici les considérations pour déterminer si cette marge bénéficiaire est raisonnable :

- la surveillance s'il y a des variations significatives dans la marge bénéficiaire pour le bien ou le service fourni au cours de la période du marché;
- la comparaison de la marge bénéficiaire pour la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire, entre apparentés) du bien ou du service avec les renseignements de référence disponibles et pertinents (par exemple, l'industrie, les marchés semblables, entre autres).
- Les agents de passation de marché doivent tenir compte de cette marge bénéficiaire au moment de déterminer le pourcentage de bénéfice approprié du marché à appliquer au coût définitif.

Pour surveiller le total cumulatif des bénéfices engendrés dans la chaîne d'approvisionnement d'un bien ou d'un service, l'accès libre à certains documents d'entreprise est nécessaire. Des exemples de documents à passer en revue aux fins d'examen sont décrits plus en détail dans la section [Renseignements à examiner au moment d'évaluer le caractère raisonnable](#).

### Risques à tenir en compte lors de l'évaluation du caractère raisonnable

Au moment d'évaluer si les prix de transfert sont raisonnables, l'équipe d'approvisionnement doit être au courant des risques ci-dessous :

- Les prix de transfert à l'intérieur de la société peuvent comprendre un élément de profit par division pour évaluer le rendement de la Division. Il y a un risque que les prix de transfert soient gonflés lorsque les objectifs de rendement d'une division ne s'harmonisent pas avec les objectifs de rendement de l'ensemble de l'organisme (par exemple, une division est évaluée en fonction de ses bénéfices uniquement). Veillez à ce que les bénéfices à l'intérieur de la société qui ont été inclus n'entraînent pas une surestimation des coûts au-delà de ce qui serait raisonnable dans une opération sans lien de dépendance.

- Les prix de transfert entre sociétés peuvent être manipulés à des fins d'évitement fiscal ou pour gonfler artificiellement les prix et les bénéfices qui en résultent. Par exemple, si un entrepreneur a une filiale dans un pays à faible taux d'imposition, il y a le risque que la filiale facture un prix de transfert gonflé à l'entrepreneur aux fins d'évitement fiscal. Il convient de noter qu'il y a des règlements fiscaux en place pour atténuer ces situations.

### Renseignements à examiner au moment d'évaluer le caractère raisonnable

En évaluant si les coûts définitifs d'un bien ou d'un service acheté, qui proviennent des prix de transfert, sont raisonnables, les renseignements suivants doivent être considérés aux fins d'examen.

Renseignements examinés	Considérations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique et documents de l'entrepreneur sur les opérations et les prix de transfert à l'intérieur de la société et entre ses sociétés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence des politiques et des dossiers financiers de la société utilisés à d'autres fins (par exemple, les états financiers vérifiés).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats et factures de l'entrepreneur et de l'apparenté pour des biens ou des services semblables fournis à d'autres clients (gouvernementaux et non gouvernementaux).</li> <li>• Prix de transfert facturés dans un échantillon d'autres contrats (par exemple, avec des activités de la chaîne de valeur de nature semblable).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence dans l'application de la méthode proposée d'établissement des prix de transfert avec le prix demandé à d'autres clients, en tenant compte des différences dans les exigences ou le risque associé aux contrats.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents justificatifs indiquant l'accumulation des prix et des coûts sous-jacents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmation que le prix de transfert proposé a été calculé en conformité avec la politique sur le prix de transfert de l'entrepreneur.</li> <li>• Confirmation que les coûts des apparentés sont conformes à la Politique sur les coûts et la marge bénéficiaire du gouvernement du Canada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclarations de revenus auprès de l'administration fiscale contenant des prix de transfert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmation que le prix de transfert aux fins de l'impôt s'harmonise avec les lignes directrices du prix de transfert de l'OCDE ou de l'ARC.</li> </ul>

Veillez noter que le libre accès aux documents de la société est nécessaire pour déterminer si les prix de transfert sont raisonnables.

## Annexe A

### Orientation actuelle sur le prix de transfert dans les administrations comparables

**Australie** : Les prix de transfert doivent se conformer aux règles fiscales applicables. Tous les documents détenus par l'entrepreneur aux fins de la réglementation fiscale doivent être mis à la disposition du gouvernement pour examen si les documents sont exigés<sup>67</sup>.

**États-Unis** : Le prix de transfert doit être le coût engagé avec les allocations effectuées pour le prix lorsqu'il s'agit d'une pratique établie de l'organisation qui transfère et que le bureau d'approvisionnement n'a pas déterminé que le prix est déraisonnable<sup>68</sup>.

**Royaume-Uni** : Le Single Source Regulations Office (SSRO) ne fournit pas d'orientation claire sur les prix de transfert. Toutefois, son document *Guidance on the Baseline Profit Rate and its Adjustment* (en anglais seulement) contient une clause de bénéfice sur le coût après rajustement (POCO)<sup>69</sup>. L'ajustement veille à ce que, si une partie dans un marché de défense admissible conclut un marché de sous-traitance de source unique avec un autre membre du groupe, et que le marché de sous-traitance de ce groupe est nécessaire pour permettre l'exécution du marché de défense admissible, un bénéfice soit généré une seule fois par rapport aux coûts admissibles inclus dans le prix du contrat de sous-traitance du groupe.

---

<sup>67</sup> Australian Government-Department of Defence-Capability Acquisition and Sustainment Group, Capability Acquisition & Sustainment Group Cost Principles, octobre 2017, [http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG\\_Cost\\_Principles-9-8642.pdf](http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG_Cost_Principles-9-8642.pdf) (en anglais seulement), page consultée le 1<sup>er</sup> mars 2018.

<sup>68</sup> United States General Services Administration Federal Government, Federal Acquisition Regulations, le 17 août 2007, <https://www.acquisition.gov/sites/default/files/current/far/pdf/FAR.pdf> (en anglais seulement), page consultée le 23 août 2017.

<sup>69</sup> Guidance on the Baseline Profit Rate and its Adjustment (en anglais seulement). SSRO, le 15 mars 2017, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/599881/SSRO\\_Guidance\\_on\\_the\\_baseline\\_profit\\_rate\\_and\\_its\\_adjustment\\_2017-18.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/599881/SSRO_Guidance_on_the_baseline_profit_rate_and_its_adjustment_2017-18.pdf) (en anglais seulement), page consultée le 26 octobre 2017.

## ANNEXE 5.3.5 DOCUMENT DE TRAVAIL – CAPACITÉ DE PRODUCTION ET IMPUTATION DES COÛTS INDIRECTS

---

### Contexte

Le présent document d'orientation est destiné à présenter aux agents de passation des marchés des renseignements supplémentaires pouvant faciliter la compréhension des éléments complexes liés aux méthodes disponibles pour imputer les coûts indirects au moment de collaborer avec des conseillers en établissement des prix ou d'autres spécialistes engagés pour soutenir ces agents pendant la préparation aux négociations contractuelles et la gestion d'un contrat pendant son cycle de vie.

Le présent document de discussion n'est pas censé être un document de procédure. D'après l'ampleur et la complexité de l'acquisition, un soutien considérable pourrait être requis de la part de l'équipe de passation des marchés. Cette équipe peut comprendre des conseillers en établissement des prix, des représentants de ministères clients et d'autres experts en la matière. Les agents de passation des marchés sont encouragés à consulter le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA).

### Définitions

La capacité de production (« capacité ») représente le volume d'activité (p. ex. heures de main-d'œuvre, heures-machine) que les ressources d'un entrepreneur (p. ex. main-d'œuvre, équipement) peuvent fournir afin de produire des biens au cours d'une période précisée.

Ces ressources auront généralement des coûts indirects, y compris, sans toutefois s'y limiter, les salaires (c.-à-d. pour la main-d'œuvre) et la dépréciation (c.-à-d. pour l'équipement) qui y sont associés. Ces coûts indirects associés peuvent être imputés à un contrat s'ils remplissent les conditions préalables suivantes : ils sont imputables, appropriés et raisonnables<sup>70</sup>. On utilise pour ce faire un taux de coût indirect estimé ou les coûts indirects réels engagés. Les taux des coûts indirects estimés sont déterminés en divisant les coûts indirects totaux estimés associés aux ressources respectives, d'une part, par la capacité de ces ressources, d'autre part.

Dans un contexte de production (« fabrication »), on trouve quatre principaux types de capacité de base qui peuvent servir à imputer des coûts indirects<sup>71</sup>.

- 1 **Capacité théorique** : le volume d'activité maximum qui peut être atteint par les ressources d'un entrepreneur (p. ex. main-d'œuvre, équipement) sur une période précisée et qui ne prévoit pas le temps d'inactivité normal (p. ex. entretien de l'équipement, vacances des employés).
- 2 **Capacité pratique** : le volume d'activité maximum qui peut être atteint et maintenu de façon réaliste par les ressources d'un entrepreneur et qui prévoit le temps d'inactivité normal (la capacité théorique moins le temps d'inactivité normal).
- 3 **Capacité normale** : le volume d'activité prévu qui devrait être atteint par les ressources d'un entrepreneur afin de satisfaire à la demande moyenne, par les clients, de biens de l'entrepreneur au

---

<sup>70</sup> D'autres précisions sur les conditions préalables des critères du caractère imputable, approprié et raisonnable sont données dans la section sur l'[imputation des coûts directs et indirects](#) de la [Norme d'établissement des coûts](#).

<sup>71</sup> BRIERLEY, John A. et coll. *Reasons for Adopting Different Capacity Levels in the Denominator of Overhead Rates*. 2006, [https://cmaustralia.edu.au/wp-content/uploads/2021/10/JAMAR8-Reasons\\_for\\_Adopting-Different-Final.pdf](https://cmaustralia.edu.au/wp-content/uploads/2021/10/JAMAR8-Reasons_for_Adopting-Different-Final.pdf). Consulté en septembre 2017.



cours d'un certain nombre de périodes (p. ex. de 3 à 5 ans), dans des circonstances normales, en tenant compte de facteurs saisonniers, cycliques et de tendances.

- 4 **Capacité budgétisée** : le volume d'activité anticipé qui devrait être atteint par les ressources d'un entrepreneur afin de satisfaire à la demande, par les clients, de biens de l'entrepreneur au cours de la période à venir (p. ex. l'année à venir).

Les deux premiers types constituent des mesures d'offre de la capacité, tandis que les deux derniers sont des mesures de la demande de capacité. Voir l'[annexe A. Mesure de la capacité](#) pour obtenir des détails sur la façon de mesurer l'offre et la demande de la capacité d'un entrepreneur.

La **capacité excédentaire** peut être définie comme l'offre de capacité moins la capacité réelle utilisée par l'entrepreneur pour répondre à la demande.

### Recommandation

Au moment d'établir le taux des frais généraux aux fins de l'établissement du prix du contrat, la capacité pratique des ressources d'un entrepreneur devrait servir de base à l'imputation des coûts indirects, puisqu'elle est la représentation la plus exacte du coût de la capacité utilisée.

1. Dans le cas des contrats utilisant une base de paiement avec frais remboursables, l'établissement du prix du contrat peut être déterminé en utilisant les coûts indirects imputables estimés ou réels.
  - Lorsque l'établissement du prix du contrat est fondé sur l'imputation des coûts indirects réels, le processus à suivre pour établir les taux des frais généraux préliminaires et ajuster ces taux en fonction des coûts indirects réels doit être défini dans les modalités contractuelles.
  - Lorsque l'établissement du prix du contrat est fondé sur l'imputation des coûts indirects estimés, les taux des frais généraux estimés et, s'il y a lieu, le processus à suivre pour modifier les taux des frais généraux sur une base périodique doivent être inclus dans les modalités contractuelles.
2. L'utilisation de la [déclaration des pratiques de comptabilité analytique \(PCA\)](#), servant à conclure une entente avec l'entrepreneur sur les méthodes comptables à employer pour les imputations de coûts indirects et doit être envisagée en consultation avec le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement.

Le recours à la capacité pratique motive l'entrepreneur à gérer la capacité de production de manière à éviter ou à réduire le plus possible les coûts indirects non imputables associés à la capacité excédentaire ou inactive.

### Application

Voici un calcul simplifié pour clarifier la façon dont un taux de coûts indirects est déterminé.

A. Capacité des ressources	<b>1 000 heures</b>
B. Coûts indirects des ressources	<b>10 000 \$</b>
C. Taux des coûts indirects	<b>10 \$ l'heure (B / A = 10 000 \$ / 1 000)</b>

La capacité des ressources peut être mesurée en fonction de l'offre de capacité des ressources ou de la demande de capacité des ressources. Idéalement, l'offre et la demande de capacité d'un entrepreneur devraient :

- être déterminées selon la même base de mesure (« bases de capacité » ou « types de base de capacité »);
- être égales de manière à éviter toute capacité excédentaire;
- se prêter facilement à une prévision (c.-à-d. au calcul d'un taux des coûts indirects estimé exact).

D'après les postulats qui précèdent, les taux des coûts indirects qui seraient calculés selon l'offre de capacité et la demande de capacité seraient identiques et exacts. Cependant, tel qu'on l'explique dans ce document :

- des bases de mesure différentes sont utilisées en pratique pour déterminer l'offre de capacité et la demande de capacité;
- assurer l'équilibre entre l'offre et la demande de capacité est difficile et parfois impossible, conduisant à l'engagement de coûts de capacité excédentaire pour les ressources respectives de l'entrepreneur;
- la prévision de l'offre et de la demande de capacité n'est pas simple.

Compte tenu de ce qui précède, le montant des coûts indirects imputés à un contrat peut varier selon :

- le type de base de capacité ayant servi à calculer le coût des taux indirects;
- que les coûts indirects estimés imputés au contrat sont ajustés en fonction de points de données mis à jour ou réels.

#### Exemple A5.3.5.a. – Achat de biens produits

Le Canada a un contrat à frais remboursables avec un entrepreneur. Le contrat vise la production de 500 unités de pneus pour blindés sur une période de deux ans. Les coûts de main-d'œuvre indirects doivent être imputés au contrat en fonction de la capacité pratique d'heures de main-d'œuvre directes. L'entrepreneur estime qu'il engagera 100 000 \$ en coûts de main-d'œuvre indirects estimés et que chaque unité nécessitera 10 heures de main-d'œuvre directes. La capacité pratique déterminée se chiffre à 10 000 heures de main-d'œuvre directes. Après les exercices de validation, on détermine que les coûts indirects réels sont de 90 000 \$ et qu'il fallait 10 heures de main-d'œuvre directes pour produire chaque unité.

Nombre d'unités produites	500
Heures de main-d'œuvre directes par unité	10
Capacité pratique (heures de main-d'œuvre directes)	10 000
Coûts indirects estimés	100 000 \$
Coûts indirects réels	90 000 \$

## D'après les données ci-dessus :

1. Si le Canada acceptait que l'établissement du prix du contrat soit fondé sur l'imputation des coûts indirects estimés, le taux des frais généraux et les coûts indirects imputés seraient comme suit :
  - Taux des frais généraux estimé = Coûts indirects totaux estimés / Capacité pratique
  - Taux des frais généraux estimé = 100 000 \$ / 10 000
  - Taux des frais généraux estimé = 10 \$ l'heure
  
  - Coûts indirects imputés = Unités produites \* Heures de main-d'œuvre directes par unité \* \$ par heure de main-d'œuvre directe
  - Coûts indirects imputés = 500 \* 10 \* 10
  - Coûts indirects imputés = 50 000 \$

Un examen périodique et, s'il y a lieu, une modification des taux des frais généraux devraient être envisagés.

2. Si le Canada acceptait que l'établissement des prix du contrat soit fondé sur l'imputation des coûts indirects réels, le taux des frais généraux initial serait fondé sur les estimations ci-dessus et un ajustement pourrait être apporté en fonction des coûts indirects réels après la fin de l'année.

Les coûts indirects imputés seraient initialement de 50 000 \$, tel qu'il est indiqué ci-dessus.

Les coûts indirects réels seraient imputés comme suit :

- Taux des frais généraux réel = Coûts indirects totaux réels / Capacité pratique
- Taux des frais généraux réel = 90 000 \$ / 10 000
- Taux des frais généraux réel = 9 \$ par heure de main-d'œuvre directe
  
- Coûts indirects imputés = Unités produites \* Heures de main-d'œuvre directes par unité \* \$ par heure de main-d'œuvre directe
- Coûts indirects imputés = 500 \* 10 \* 9
- Coûts indirects imputés = 45 000 \$

Un ajustement de 5 000 \$ serait apporté afin de tenir compte du prix fondé sur l'imputation des coûts indirects réels.

### Exemple A5.3.5.b. – Achat de biens produits et capacité en réserve

Il existe des situations exceptionnelles où le Canada peut créer un contrat spécialement pour la capacité en réserve. Dans ces cas, le Canada indemnise l'entrepreneur pour les coûts indirects comme les frais généraux et d'entretien engagés pour garder les installations ouvertes et disponibles de manière à produire des biens exclusivement pour le Canada. Quant à la capacité en réserve, le coût est un coût supplémentaire et distinct de celui des biens que le Canada achèterait normalement à l'entrepreneur.

L'exemple suivant démontre l'application de l'imputation de coûts indirects selon la capacité pratique, ainsi que l'application du taux des frais généraux pour déterminer les coûts associés à la capacité utilisée et à la capacité en réserve :

Le Canada a conclu un contrat avec l'entreprise X afin d'acheter 500 000 vaccins contre la grippe pour les cinq prochaines années. La fabrication de chaque lot de 500 vaccins prend une (1) heure-machine. On a déterminé que la capacité pratique de l'entrepreneur est de 1 600 heures-machine. Les coûts indirects imputables associés à la production des vaccins selon la capacité pratique sont de 400 000 \$. Le Canada a accepté de payer les coûts indirects associés à la capacité en réserve afin de s'assurer d'une offre souveraine de vaccins selon la capacité pratique, si le besoin se présente. L'entreprise X a conclu avec une organisation privée un contrat distinct qui exige 200 000 vaccins contre la grippe par année au cours des cinq prochaines années. Le tableau suivant résume les données pertinentes pour cet exemple au cours de la première année :

Capacité pratique	1 600 heures-machine
Capacité utilisée par le Canada (500 000 / 500)	1 000 heures-machine
Capacité utilisée par l'entrepreneur privé (200 000 / 500)	400 heures-machine
Capacité en attente (1 600 - 1 000 - 400)	200 heures-machine
Coûts indirects totaux estimés pour la production des vaccins selon la capacité pratique	400 000 \$

Le Canada a accepté que les frais généraux relatifs à la main-d'œuvre directe et aux matériaux soient calculés selon un taux de frais généraux fondé sur les coûts indirects totaux estimés par rapport à la capacité pratique. Par conséquent, le taux des frais généraux est le suivant :

- $400\ 000\ \$ / 1\ 600 = 250\ \$$  par heure-machine

Les coûts indirects imputés à la main-d'œuvre directe et aux matériaux servant à produire 500 000 vaccins contre la grippe pour le Canada se chiffrent à 250 000 \$. Ils sont calculés comme suit :

- $250\ \$ * 1\ 000 = 250\ 000\ \$$

La capacité en réserve représente la capacité qui n'est pas actuellement utilisée pour les ventes au Canada ou à d'autres clients (200 heures-machine). Les coûts indirects associés à la capacité en réserve sont encore calculés en fonction de la capacité pratique. Ainsi, le taux des frais généraux reste inchangé, ce qui entraîne un coût de capacité en réserve de 50 000 \$, calculé comme suit :

- $250\ \$ * 200 = 50\ 000\ \$$

Puisque le Canada a accepté de payer pour toute la capacité en réserve s'appliquant à une offre souveraine de vaccins, le coût de capacité en réserve de 50 000 \$ ci-dessus pourrait être soumis à une demande de remboursement distincte par l'entrepreneur conformément aux modalités du contrat.

Cet exemple démontre la façon dont les coûts indirects devraient être imputés en fonction de la capacité pratique pour déterminer un taux des frais généraux à appliquer à la capacité utilisée et à la capacité en réserve. Il convient de noter que la somme des coûts indirects associés à la capacité utilisée par tous les clients et à la capacité en réserve est la même que lorsque l'installation de production de l'entreprise X produit les biens selon la capacité pratique.

### Exemple A5.3.5.c. – Achat de services

Les concepts évoqués dans le présent document de discussion peuvent tout aussi bien être appliqués à des contrats de services comme la consultation, la comptabilité et l'entretien. L'exemple suivant illustre l'utilisation de la capacité pratique afin d'établir un taux des frais généraux pour un contrat de services.

Le ministère de la Défense nationale (MDN) a eu recours aux services d'un entrepreneur spécialisé dans la réparation et la révision de véhicules blindés légers (VBL). Le nombre annuel d'heures de main-d'œuvre dont le MDN a besoin s'élève à 580 heures de main-d'œuvre directes. La capacité pratique annuelle totale disponible de l'entrepreneur est de 600 heures de main-d'œuvre directes. Les coûts indirects annuels totaux estimés sont de 75 000 \$. L'agent de passation des contrats a décidé d'utiliser les coûts estimés pour déterminer les taux des frais généraux.

Le tableau suivant résume les données pertinentes pour cet exemple :

Capacité pratique	600 heures de main-d'œuvre directes
Capacité utilisée	580 heures de main-d'œuvre directes
Coûts indirects annuels totaux estimés pour la prestation des services de réparation et de révision	75 000 \$

En utilisant la capacité pratique comme base, le taux des frais généraux devrait être le suivant :

- $75\,000 \$ / 600 = 125 \$$  par heure

Ainsi, les coûts indirects imputés au contrat pour la prestation de 580 heures de main-d'œuvre directes de services de réparation et de révision sont calculés comme suit :

- $125 \$ * 580 = 72\,500 \$$

Cet exemple démontre la façon dont les coûts indirects devraient être imputés en fonction de la capacité pratique pour déterminer un taux des frais généraux à appliquer à la capacité utilisée aux termes d'une entente de service. L'application sous-jacente reste inchangée indépendamment de la nature du contrat – c.-à-d. services ou biens.

### Considérations relatives à la capacité pratique

#### Prévision de la capacité pratique

Un entrepreneur devrait prévoir sa capacité pratique lorsque le contrat en question exige l'utilisation d'un taux estimé pour imputer les coûts indirects. Les agents de passation des marchés doivent être conscients du fait qu'il est difficile de prévoir la capacité pratique en raison de l'incertitude des facteurs ci-dessous<sup>72</sup>.

- 1 **La demande prévue des biens de l'entrepreneur.** Une certaine incertitude peut être présente en ce qui concerne l'incidence des facteurs saisonniers, cycliques et tendancielles (p. ex. les conditions

<sup>72</sup> Il convient de noter que cette liste de facteurs n'est pas nécessairement inclusive. La politique interne de l'entrepreneur, la réglementation externe et d'autres facteurs pourraient aussi toucher la capacité pratique prévue de l'entrepreneur. Aux fins du présent document de discussion, cette liste englobe les facteurs importants ou fréquents qui peuvent influencer sur la prévision de la capacité pratique de l'entrepreneur.

économiques futures) sur la demande prévue des biens. En outre, une certaine incertitude peut être présente quant à la portée et au nombre de biens requis par les clients existants ou éventuels d'un entrepreneur. De telles circonstances rendront difficile l'estimation exacte de la demande de capacité prévue et, proportionnellement, de la capacité pratique prévue.

- 2 **Le besoin futur de capacité excédentaire requis par les clients.** Un entrepreneur peut faire face à une capacité excédentaire en raison des besoins des clients. Les exigences relatives à la capacité excédentaire peuvent être incertaines, rendant difficile l'estimation exacte de la capacité pratique prévue.
- 3 **Le changement futur de types de ressources de l'entrepreneur.** La capacité pratique d'un entrepreneur variera selon le changement de types de ressources que l'entrepreneur utilise. Par exemple, un entrepreneur peut d'abord se fier principalement à des types de ressources de main-d'œuvre, puis se fier à l'équipement automatisé. Un tel changement aurait un effet sur l'ampleur de la demande de capacité et sur la capacité pratique d'un entrepreneur. En outre, la faisabilité et la sensibilité du fait, pour un entrepreneur, d'ajuster son niveau de capacité pratique pour le faire correspondre à la demande de capacité, à court terme, varieront selon le changement de types de ressources et le modèle d'affectation de ressources utilisé par l'entrepreneur.
- 4 **L'efficacité future des ressources existantes de l'entrepreneur.** La demande de capacité d'un entrepreneur variera au gré de l'efficacité des ressources de l'entrepreneur. L'efficacité des ressources existantes d'un entrepreneur peut augmenter en raison de changements comprenant, sans toutefois s'y limiter, les effets de la courbe d'apprentissage de la main-d'œuvre; l'amélioration des procédés de production; et la modernisation de l'équipement. Par exemple, un projet visé par un contrat peut prendre 10 % moins de temps pour le terminer que la durée estimée en raison des effets de la courbe d'apprentissage réalisée par les employés de l'entrepreneur. À l'inverse, l'efficacité peut diminuer en raison d'une baisse de moral chez les employés, de procédés de production désuets et d'équipement vieillissant. De tels changements à l'efficacité des ressources, et les répercussions correspondantes sur la capacité, rendant l'estimation exacte de la capacité pratique prévue difficile.

Évidemment, en raison de l'incertitude des facteurs ci-dessus, il peut être difficile de formuler une estimation exacte de la capacité pratique d'un entrepreneur. Les facteurs ci-dessus peuvent aussi avoir une profonde incidence pour l'entrepreneur quant au montant des coûts indirects engagés, à la quantité de biens produits et à l'ampleur de la capacité des ressources utilisée par bien produit.

### Caractère soutenable et vérifiable de la capacité pratique

L'ampleur de la capacité pratique déclarée par l'entrepreneur devrait être soutenue par des données probantes appropriées, y compris, sans toutefois s'y limiter, des documents, des données, des hypothèses et des calculs à l'appui. Il est important que l'agent de passation des marchés vérifie si l'ampleur de la capacité pratique, servant à déterminer le taux correspondant des coûts indirects, peut être retracée jusqu'à ces données probantes et est exacte. Si l'ampleur de la capacité pratique de l'entrepreneur ne peut être retracée et n'est pas exacte, et qu'elle est subséquemment faussement déclarée, les coûts indirects imputés à un contrat peuvent ne pas être raisonnables.

Pour vérifier l'ampleur de la capacité pratique, l'agent de passation des marchés devrait :

- Examiner les données probantes à l'appui de l'entrepreneur.

- Évaluer l'ampleur de la capacité pratique déclarée par l'entrepreneur en fonction de renseignements de comparaison dont les données historiques, les renseignements sur l'industrie, les renseignements sur l'équipement et les règlements sur le travail, entre autres.
- Envisager de faire intervenir un expert (p. ex. un conseiller en établissement de prix ou un auditeur du Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement (SSSA) pour aider à la vérification de la capacité pratique déclarée.

Il convient de noter qu'un accès ouvert à certains renseignements d'entreprise peut être requis pour vérifier l'ampleur de la capacité pratique. L'autorité contractante devrait s'assurer que des clauses appropriées sur l'accès aux livres ou sur la vérification sont incluses dans l'entente contractuelle finale ainsi que dans tout changement subséquent apporté aux modalités contractuelles.

## Annexe

### A. Mesure de la capacité

L'ampleur de l'offre de capacité d'un entrepreneur, telle qu'elle est mesurée en heures de ressources disponibles<sup>73,74</sup> à un moment donné, variera selon les types de ressources utilisées par l'entrepreneur. Les types de ressources des entrepreneurs sont énumérés ci-dessous par ordre croissant d'offre de capacité.

- 1 Ressource externalisée (offre de capacité la plus faible – c.-à-d. zéro heure –, puisque la ressource appartient à une autre entreprise et n'est pas une ressource interne);<sup>75</sup>
- 2 Main-d'œuvre (spécialisée ou non spécialisée);
- 3 Équipement (dont le fonctionnement dépend de la main-d'œuvre);
- 4 Équipement automatisé (dont le fonctionnement ne nécessite aucune main-d'œuvre ou nécessite une main-d'œuvre minime).

L'ampleur de la demande de capacité (c.-à-d. la capacité normale ou budgétisée) d'un entrepreneur, mesurée en heures de ressources nécessaires pour satisfaire à la demande de biens à un moment donné, variera selon les types de ressources de l'entrepreneur et l'efficacité de ces ressources. Par exemple, on a besoin d'une moins grande demande de capacité pour ce qui suit :

- les ressources externalisées par rapport aux ressources internes (c.-à-d. que la demande de capacité pour une ressource externalisée serait de zéro heure, puisque la ressource appartient à une autre entreprise);
- la main-d'œuvre spécialisée par rapport à la main-d'œuvre non spécialisée;

<sup>73</sup> Étant donné que la capacité pratique sert de mesure de l'offre de capacité dans le présent document de discussion, les heures de ressources disponibles incluent le temps d'inactivité normal (entretien de l'équipement, vacances des employés, etc.) Les heures de ressources disponibles sont habituellement fondées sur des renseignements qui comprennent, sans toutefois s'y limiter, les politiques internes des entrepreneurs (p. ex. vacances, calendrier d'entretien de l'équipement) et les règlements locaux (p. ex. heures de travail des employés par semaine).

<sup>74</sup> Il convient d'attirer l'attention sur le fait que la capacité des ressources peut aussi être mesurée par d'autres mesures comme l'espace (p. ex. pieds carrés). Aux fins du présent document de discussion, les heures de ressources servent de mesure de la capacité.

<sup>75</sup> Il convient de noter que même si l'offre de capacité d'une ressource externalisée, mesurée pour l'entrepreneur, est de zéro heure, l'entrepreneur engagerait tout de même des coûts pour cette ressource externalisée. Ces coûts devront être imputés au marché respectif, sous réserve qu'ils sont imputables, appropriés et raisonnables.

- l'équipement automatisé (dont le fonctionnement ne nécessite aucune main-d'œuvre ou nécessite une main-d'œuvre minimale) par rapport à l'équipement (dont le fonctionnement dépend de la main-d'œuvre).

Idéalement, l'ampleur de l'offre de capacité d'un entrepreneur devrait être égale à l'ampleur de la demande de capacité de l'entrepreneur. Toutefois, atteindre l'équilibre, entre l'offre et la demande de capacité est difficile et parfois impossible, conduisant à l'engagement de coûts résultant de la capacité excédentaire pour les ressources respectives de l'entrepreneur.

## B. Considérations relatives à l'ajustement des coûts pour l'imputation des coûts indirects

### Applicabilité de la base de paiement pour les ajustements de coût

Quatre points de données servent à calculer les coûts indirects<sup>76</sup> :

- l'ampleur de la capacité pratique des ressources contractuelles;
- le montant des coûts directs associés aux ressources contractuelles;
- la quantité de biens que l'entrepreneur doit produire pour le contrat respectif;
- l'ampleur de la capacité de ressources de l'entrepreneur qui est requise par bien produit.

Dans le cas d'une base de paiement fondée sur un prix forfaitaire ou sur un taux unitaire forfaitaire, le prix serait fondé sur les coûts indirects estimés.

Dans le cas de bases de paiement à frais remboursables, le prix peut être fondé sur les coûts indirects estimés ou réels.

Lorsqu'un contrat avec frais remboursables utilise une base de paiement fondée sur des estimations de coûts, le contrat peut comporter des clauses d'ajustement des coûts qui précisent les situations où :

- il peut falloir calibrer de nouveau les coûts indirects estimés pendant l'exécution du contrat afin de refléter des points de données mis à jour;
- les coûts indirects estimés doivent être rapprochés et ajustés pour refléter les coûts indirects réels.

L'application d'un des ajustements ci-dessus au contrat peut entraîner des modifications des coûts indirects estimés à l'origine – le coût de la capacité utilisée et/ou le coût de la capacité excédentaire – qui ont été imputés au contrat. Une clause d'ajustement des coûts devrait être organisée de sorte qu'elle ne soit activée que lorsque les trois conditions suivantes sont remplies :

- 1 un écart important entre les coûts indirects estimés et les coûts indirects réels existe ou existera;
- 2 ce serait juste envers l'entrepreneur et le gouvernement;
- 3 les avantages (c.-à-d. être juste) du recalibrage ou du rapprochement l'emportent sur les coûts respectifs de suivi et de détermination des données sur les coûts, mises à jour ou réelles.

<sup>76</sup> Ces quatre points de données peuvent servir à calculer le coût de la capacité utilisée et le coût de la capacité excédentaire associée aux ressources respectives de l'entrepreneur.



## Facteurs pouvant créer un écart entre les estimations des coûts indirects et les coûts réels engagés

Quatre facteurs principaux, deux facteurs externes et deux facteurs internes de l'entrepreneur peuvent entraîner un écart entre les coûts indirects estimés et les coûts indirects réels engagés.

### Facteurs externes

- 1 Changement de la demande prévue (montant et/ou portée) des biens de l'entrepreneur
- 2 Changement des exigences relatives à la capacité excédentaire de l'entrepreneur en raison des besoins des clients.

### Facteurs internes

- 1 Changement du mélange de ressources de l'entrepreneur.
- 2 Changement de l'efficacité des ressources d'un entrepreneur.

Il convient de noter que les changements dans les facteurs internes de l'entrepreneur sont moins visibles. Pour détecter des changements dans les facteurs internes, des indications comprenant les suivantes, sans toutefois s'y limiter, pourraient être prises en considération :

- Une indication que le changement d'une ressource à une autre de l'entrepreneur peut avoir changé inclut un changement dans la clientèle de l'entrepreneur et/ou dans la nature des biens ou des services offerts. Par exemple, si un entrepreneur double sa clientèle, sa combinaison de ressources qu'il utilisera pour répondre à la demande changera en conséquence.
- Une indication que l'efficacité des ressources de l'entrepreneur peut avoir changée inclut un changement dans la qualité des biens contractuels ou dans le calendrier d'exécution. Par exemple, si la qualité des biens contractuels est plus basse que prévue, mais que les biens sont produits plus rapidement que prévu, il existe un risque que les ressources de l'entrepreneur renoncent à la qualité en lui préférant l'idée d'augmenter la production et d'économiser des coûts.

## Évaluer les avantages par rapport aux coûts de recalibrage et/ou de rapprochement

L'ajustement des coûts indirects estimés pour un contrat ne devrait être envisagé que lorsque les avantages (c.-à-d. le fait d'être juste) du recalibrage ou du rapprochement l'emportent sur les coûts respectifs (p. ex. temps et difficulté) du suivi et de la détermination de données sur les coûts révisés.

Un recalibrage des taux des coûts indirects serait normalement moins long qu'un rapprochement et un ajustement en fonction des taux des coûts indirects réels, vu le fardeau administratif moins élevé.

De même, l'entrepreneur et le ministère client devraient communiquer ouvertement à propos des facteurs anticipés qui peuvent avoir une incidence sur l'estimation initiale des coûts indirects du contrat, de sorte que l'on puisse calibrer de nouveau les taux des coûts indirects d'une façon proactive et juste.

## ANNEXE 5.3.6 DOCUMENT DE TRAVAIL – COÛTS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

---

### Contexte

Le présent document fournit des conseils aux agents de passation de marché et aux entrepreneurs sur les coûts acceptables pour le Canada, lorsque le prix ou l'évaluation de l'exécution du marché dépend des coûts.

Le présent document d'orientation sur la recherche et le développement vise à informer les praticiens en vue des négociations contractuelles et de la gestion d'un contrat pendant son cycle de vie. D'après l'échelle et la complexité de l'acquisition, un soutien considérable pourrait être requis de la part de l'équipe de passation de marché. Cette équipe peut comprendre des conseillers en établissement des prix, des représentants de ministères clients et d'autres experts en la matière.

L'expression « Recherche et développement (R-D) » fait référence à la partie des opérations d'une entreprise qui cherche à acquérir des connaissances pour élaborer, concevoir et améliorer les produits, les services, les technologies ou les processus de cette entreprise. Avec la création de produits nouveaux et innovateurs et l'ajout de fonctions aux anciens produits, la R-D relie diverses parties de la stratégie et du plan d'affaires d'une entreprise, comme la possibilité d'accroissement de la productivité ou de nouvelles gammes de produits<sup>77</sup>.

Les Principes des coûts contractuels, 1031-2 du [Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat \(CCUA\)](#), indiquent les activités de R-D applicables aux contrats du gouvernement du Canada. Il s'agit d'activités générales de recherche et de développement et d'activités d'élaboration ou d'amélioration liées au produit visé.

Les coûts associés sont évalués selon leur caractère raisonnable, c'est-à-dire jugés selon le mérite des investissements par rapport à ce qui est évalué par le « client », y compris l'avantage net escompté et l'incidence sur la capacité financière des programmes gouvernementaux sous-jacents. Ils sont acceptés si les avantages escomptés sont conformes à la valeur établie, telle que définie par le client, de concert avec les représentants de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

L'analyse de SPAC doit quantifier les répercussions financières sur les programmes du gouvernement du Canada lorsque les investissements de l'entrepreneur dans les activités de R-D sont importants, et cela doit être mis en évidence dans les documents de stratégie d'approvisionnement et d'acquisition.

### Recommandation

Conformément aux critères d'acceptabilité des coûts contractuels énoncés dans la Norme d'établissement des coûts, les coûts de R-D doivent être acceptés pour un contrat lorsqu'ils sont Imputables, Appropriés et Raisonnables.

Il est difficile d'évaluer si les coûts de R-D sont acceptables pour un contrat de l'État, pour les raisons suivantes :

---

<sup>77</sup> <https://www.investopedia.com/ask/answers/043015/what-are-benefits-research-and-development-company.asp> (en anglais seulement)

- les activités de R-D ne sont pas toujours réussies ou n'entraînent pas toujours d'avantages mesurables;
- le temps requis pour effectuer des activités de R-D peut être imprévisible – ce qui crée de l'incertitude quant au moment où les avantages possibles correspondants peuvent être réalisés
- l'inclusion des coûts de R-D dans un contrat peut être considérée comme une subvention injuste ou un dédoublement de la rémunération déjà disponible au moyen d'autres programmes du GC ou du régime de l'impôt sur le revenu du Canada.

Ces facteurs doivent être pris en compte au moment de déterminer le montant des coûts de R-D pour :

- la part du Canada dans les investissements en R-D à recouvrer au moyen du prix de ses contrats avec l'entrepreneur;
- les cibles d'investissement de l'entrepreneur, comme elles sont définies dans les objectifs de rendement de l'entrepreneur.

Le contrat doit clairement expliquer :

- l'applicabilité des coûts de R-D;
- les limites des montants à recouvrer au moyen des contrats du Canada;
- l'accord sur les méthodes comptables acceptables pour consigner des données financières et rendre compte des activités de R-D;
- les exigences en matière de validation pour assurer la fiabilité et l'intégrité de la comptabilité de l'entrepreneur de ses investissements et de la part du Canada.

On recommande d'utiliser la [déclaration des pratiques de comptabilité analytique \(PCA\)](#), pour déterminer et établir une entente avec l'entrepreneur sur les investissements en R-D acceptables, les limites connexes, et les méthodes de comptabilité à utiliser pour consigner et rendre compte des coûts de R-D engagés par l'entrepreneur.

## Application

Comme il est indiqué dans la Norme d'établissement des coûts, les activités de R-D sont classées en deux catégories distinctes :

1. **Recherche et développement en général** – « une étude planifiée entreprise dans l'espoir d'acquérir de nouvelles connaissances et une nouvelle compréhension à caractère scientifique ou technique. Cette étude peut être orientée ou non vers un but ou une application pratique. »  
Un exemple d'activité générale de R-D pourrait être l'amélioration des fonctions actuelles de production comme l'aménagement d'installation, l'ordonnancement et le contrôle de la production, les méthodes et l'analyse d'emploi, les capacités matérielles, les techniques d'inspection, et l'analyse des outils.
2. **Élaboration ou amélioration d'un produit** – « un programme de travail systématique, qui dépasse la recherche de base et appliquée et vise à mettre au point un produit, un système, un composant ou un matériel nouveau ou amélioré, essentiellement sous forme commercialisable, mais excluant toute fabrication au-delà de la mise au point du prototype de produit nouveau ou amélioré. »  
Un exemple d'élaboration ou d'amélioration pourrait être la conception de matériaux nouveaux ou améliorés pour un bien précis.

Les coûts de R-D peuvent être un ensemble d'autres coûts (par exemple, coûts d'indemnisation, coûts de remaniement, entre autres). Par conséquent, lorsqu'on évalue les critères d'acceptabilité des coûts de R-D, on doit également évaluer les critères Imputable, Approprié et Raisonnable pour les coûts globaux respectifs.

Lorsqu'on évalue le critère Imputable, voici quelques facteurs clés à prendre en considération :

- Les coûts de R-D sont-ils justifiables et vérifiables?
- Les coûts de R-D contribuent-ils à la réalisation des éléments suivants :
  - exigences contractuelles spécifiques;
  - résultats stratégiques du contrat;
  - avantages financiers, avantages liés à l'échéancier, et avantages de qualité pour les contrats que le gouvernement a conclus avec l'entrepreneur respectif?

Lorsqu'on évalue le critère Approprié, voici deux facteurs clés à prendre en considération :

- La nature des coûts de R-D est-elle conforme aux sources de renseignements comparatifs disponibles?
- Le remboursement des coûts de R-D, en ce qui a trait à l'incidence sur la justice et l'équité pour les autres fournisseurs, est-il acceptable?

Lorsqu'on évalue le critère Raisonnable, voici quelques facteurs clés à prendre en considération :

- Le montant des coûts est-il conforme aux sources de renseignements comparatifs disponibles?
- S'agit-il du montant net des coûts des crédits applicables?
- Le montant des coûts justifie-t-il le rendement attendu en termes d'avantages pour le gouvernement?
- Le montant des coûts est-il conforme aux paramètres qui peuvent avoir été préautorisés dans le contrat?
- Le montant des coûts a-t-il été réparti de façon équitable entre le gouvernement et l'entrepreneur en tenant compte des avantages associés aux coûts?

Les facteurs mentionnés ci-dessus sont présentés dans l'ordre logique que les agents de passation de marchés devront suivre lors de l'évaluation de l'acceptabilité des coûts de R-D. Les renseignements sur ces considérations se trouvent à l'annexe A. Il faut noter que les facteurs indiqués pour évaluer les critères Imputable, Approprié et Raisonnable ne sont pas exhaustifs. Par conséquent, il faut consulter les facteurs indiqués avec les sections applicables de la [Norme d'établissement des coûts](#).

#### Annexe A – Facteurs à prendre en considération avant d'accepter les coûts de R-D

Vous trouverez ci-dessous des critères et des exemples pour évaluer si les coûts de R-D sont imputables, appropriés et raisonnables.

Les coûts sont-ils imputables?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
1. Les coûts de R-D sont-ils justifiables et vérifiables?	Les coûts de R-D devraient être facilement identifiables en fonction des rapports sur les coûts contractuels produits par l'entrepreneur. Les rapports sur les coûts contractuels doivent :

Les coûts sont-ils imputables?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divulguer la nature et l'objectif des coûts de R-D;</li> <li>• indiquer les coûts directs de R-D;</li> <li>• indiquer les coûts indirects de R-D.</li> </ul> <p>Les renseignements divulgués doivent comprendre le type d'activités de R-D, la ventilation des coûts de R-D (par exemple, les coûts d'indemnisation, les coûts de remaniement, entre autres), et la façon dont les coûts contribuent à la réalisation des avantages pour le contrat.</p>
<p>2. Les coûts de R-D contribuent-ils à la réalisation des éléments suivants :</p> <p>a. exigences contractuelles;</p> <p>b. résultats stratégiques du contrat;</p> <p>c. avantages financiers, avantages liés à l'échéancier, et avantages de qualité pour les contrats que le gouvernement a conclus avec l'entrepreneur respectif?</p>	<p>Les activités de R-D pour l'élaboration ou l'amélioration de produits spécifiques peuvent être nécessaires pour la réalisation des exigences contractuelles. Cela pourrait se produire, par exemple, lorsque l'entrepreneur est engagé dans un contrat avec Recherche et développement pour la défense Canada (dans le cadre des contrats de défense). On pourrait demander à l'entrepreneur de mener des activités de R-D dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nouveaux matériaux;</li> <li>• systèmes d'arme;</li> <li>• cybersécurité;</li> <li>• médecine militaire;</li> <li>• autres domaines des sciences et de la technologie pour la sécurité publique.</li> </ul> <p>Dans ce cas, les coûts de R-D pourraient constituer 100 % du total des coûts contractuels.</p>
3. Autres considérations	<p>Les coûts de R-D peuvent améliorer la qualité des biens de l'entrepreneur (par exemple, au moyen d'un matériel nouveau ou amélioré) ou réduire les coûts et la durée de production de l'entrepreneur pour ses biens (par exemple, au moyen des processus de production améliorés). Par conséquent, cela pourrait créer des économies ainsi que des biens et services plus opportuns et de qualité pour le gouvernement dans l'ensemble des contrats qu'il a (ou aura) avec l'entrepreneur respectif.</p> <p>L'agent de passation de marché doit savoir que les coûts de R-D constituent un investissement à risque. Ce risque d'investissement tient compte de ce qui suit :</p>

Les coûts sont-ils imputables?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les activités de R-D peuvent ne pas toujours être un succès et qui, par conséquent, entraînerait des avantages;</li> <li>• le temps requis pour effectuer des activités de R-D peut être imprévisible – ce qui crée de l'incertitude quant au moment où des avantages possibles peuvent survenir.</li> </ul> <p>Par conséquent, lorsqu'on évalue si les coûts de R-D de nature précitée sont imputables, le gouvernement pourrait tenir en compte les facteurs suivants, sans toutefois s'y limiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités proposées de R-D sont-elles d'une nature précise ou générale? (On suppose que les coûts généraux de R-D sont un investissement plus risqué que les coûts spécifiques de R-D).</li> <li>• Quel est le but et quels sont les résultats des contrats respectifs?</li> <li>• Quelles sont la nature de la relation contractuelle et sa durée possible?</li> <li>• Quelle est la durée des contrats existants?</li> <li>• Le gouvernement est-il le principal client de l'entrepreneur, et existe-t-il la possibilité d'une relation contractuelle à long terme?</li> <li>• Les activités de R-D proposées dans le contrat sont-elles harmonisées avec les capacités fondamentales de l'entrepreneur, et l'entrepreneur a-t-il de l'expérience passée dans la réalisation des activités de R-D?</li> <li>• Quelles seraient les modalités contractuelles pour les droits originaux de propriété intellectuelle? Cela est particulièrement important lorsque le gouvernement n'obtiendra pas des avantages provenant de ses activités de R-D pendant la durée du contrat actuel, mais plutôt à long terme grâce à l'utilisation future de la propriété intellectuelle élaborée. La politique gouvernementale sur les droits de propriété intellectuelle sur les contrats conclus avec l'État stipule que l'entrepreneur ou le gouvernement peuvent conserver les droits de propriété intellectuelle.</li> <li>• Quel est le taux de réussite et quelle est la durée des activités pertinentes de R-D dans l'industrie de l'entrepreneur?</li> <li>• Les coûts applicables aux projets d'élaboration de produits partiellement financés par le Canada ne sont pas acceptables comme des coûts généraux de R-D.</li> </ul>

Le coût est-il approprié?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
1. La nature des coûts est-elle conforme aux sources de renseignements comparatifs disponibles?	<p>La nature des coûts de R-D appropriés doit être conforme aux renseignements comparatifs disponibles. Voici certaines sources de renseignements comparatifs, sans toutefois s’y limiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les données disponibles à l’interne provenant d’autres contrats;</li> <li>• les données accessibles pour les contrats provenant des autres organismes gouvernementaux d’approvisionnement;</li> <li>• les documents accessibles, y compris les rapports financiers historiques et prospectifs, pour l’entrepreneur;</li> <li>• les rapports financiers publics pour d’autres entreprises dans l’industrie de l’entrepreneur;</li> <li>• les rapports financiers publics pour d’autres entreprises dans la zone géographique de l’entrepreneur.</li> </ul> <p>Par exemple, si le contrat en question exige des activités de R-D dans le domaine de la médecine militaire, des considérations pourraient être prises en compte pour évaluer les types de coûts de R-D généralement engagés pendant la mise au point de médicaments dans l’industrie pharmaceutique.</p> <p>Conformément à la <i>Politique sur les marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)</i><sup>78</sup>, on peut structurer les contrats en tenant compte des résultats stratégiques qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• favorisent le développement industriel et régional à long terme et les autres objectifs nationaux pertinents, y compris le développement économique des Autochtones;</li> <li>• se conforment aux obligations du gouvernement aux termes des divers accords commerciaux comme l’Accord relatif aux contrats publics – Organisation mondiale du commerce, et l’Accord sur le commerce intérieur.</li> </ul>
2. Le remboursement des coûts, en ce qui a trait à l’incidence sur l’équité pour les autres fournisseurs, est-il jugé acceptable?	<p>L’agent de passation de marché doit, en menant les consultations appropriées, évaluer ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L’inclusion des coûts de R-D dans le contrat dérive-t-elle de l’intégration du contrat avec les autres mécanismes ou programmes du GC (c’est-à-dire, en vue d’atteindre des résultats stratégiques)?</li> </ul>

<sup>78</sup> Code de valeurs et d’éthique du secteur public. Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, décembre 2011, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049>, page consultée le 1<sup>er</sup> mars 2018.

Le coût est-il approprié?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'inclusion des coûts de R-D serait-elle considérée comme une subvention injuste qui pourrait entraîner une contestation juridique ou un préjudice à la réputation du Canada à l'échelle internationale?</li> </ul>

Les coûts sont-ils raisonnables?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
1. Le montant des coûts est-il conforme aux sources disponibles de renseignements comparatifs?	Par exemple, le montant pour les coûts de R-D imputables et appropriés pourrait être comparé aux coûts de R-D de la période précédente afin de déterminer s'il y a des écarts dans les coûts d'une période à l'autre. S'il y a des écarts (par exemple, une grande hausse du montant des coûts de R-D pour la période), la justification de la hausse doit être demandée à l'entrepreneur.
2. S'agit-il du montant net des coûts des crédits applicables?	<p>Le montant des coûts de R-D imputables et appropriés doit être indiqué comme le montant net des crédits applicables. Les crédits applicables peuvent inclure le financement du gouvernement, comme les subventions ou les crédits d'impôt à l'investissement que l'entrepreneur reçoit pour mener des activités de R-D afin d'atteindre les résultats stratégiques du gouvernement. Les entrepreneurs doivent divulguer la nature et le montant de tout financement ou crédit connexe. Les coûts de la recherche et du développement doivent être ajustés en conséquence.</p> <p><i>Remarque : Jusqu'à maintenant, le Guide sur les approvisionnements indiquait que les crédits d'impôt à l'investissement (CII) ne doivent pas être déduits des dépenses liées à la recherche et au développement (R et D) pour déterminer les coûts admissibles tandis qu'il est proposé dans le document de travail que les dépenses en matière de R et D soient indiquées comme le montant net des crédits applicables, ce qui comprend les CII. Les CII et leur application aux dépenses de R et D connexes pour déterminer les coûts admissibles font l'objet d'un examen et de consultations pour la prochaine version du Guide.</i></p>
3. Le montant des coûts justifie-t-il le rendement escompté sur les avantages pour le gouvernement?	<p>Il faut prouver que le montant des coûts de R-D engagés par l'entrepreneur justifie le rendement attendu sur les avantages pour le gouvernement. Les avantages pour le gouvernement peuvent être de nature quantitative (par exemple, les économies de coûts de production) ou qualitative (par exemple, la réalisation des résultats stratégiques d'une politique).</p> <p>Lorsque l'objectif principal des activités de R-D est de réduire les coûts de production pour les contrats que le gouvernement</p>



Les coûts sont-ils raisonnables?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
	<p>entretien avec l'entrepreneur respectif, l'entrepreneur doit démontrer que les économies de coûts de production pour ces contrats équivalent au moins aux coûts de R-D qui ont été engagés. Lorsque l'engagement des coûts de R-D est lié à l'atteinte des résultats stratégiques, il faut effectuer une analyse coûts-avantages en vue de déterminer le niveau des coûts pour le gouvernement qui justifierait la réalisation des avantages respectifs. Cela est particulièrement important à l'évaluation des avantages de nature qualitative.</p>
<p>4. Le montant des coûts est-il conforme aux paramètres qui peuvent avoir été préautorisés dans le contrat?</p>	<p>Un contrat peut contenir des limites pour le montant des coûts de R-D qui peuvent être remboursés à l'entrepreneur respectif. L'inclusion des paramètres peut être plus pertinente lorsque l'entrepreneur a plusieurs contrats actifs avec le gouvernement.</p> <p>Par exemple, il peut y avoir une limite pour le pourcentage des coûts généraux de R-D de l'entrepreneur qui peuvent être attribués à des contrats de l'État par rapport au coût total des contrats gouvernementaux (c'est-à-dire, les coûts généraux de R-D de l'entrepreneur peuvent comprendre jusqu'à X % du coût total des contrats que l'entrepreneur a conclu avec l'État).</p>
<p>5. Le montant des coûts a-t-il été réparti de façon équitable entre le gouvernement et l'entrepreneur en tenant compte des avantages associés aux coûts?</p>	<p>Les coûts de R-D doivent être équitablement répartis entre l'entrepreneur et le gouvernement en fonction des avantages attendus par chaque partie.</p> <p>Des considérations particulières liées à la répartition équitable des coûts de R-D comprennent les suivantes, sans toutefois s'y limiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts de R-D sont-ils d'une nature spécifique ou générale?</li> <li>• Quel est le niveau de risque d'investissement pour les coûts de R-D – quelle est la probabilité que les avantages soient réalisés et, dans l'affirmative, est-ce qu'il y a de la certitude quant au moment où les avantages seront réalisés?</li> <li>• Les coûts de R-D offrent-ils une valeur commerciale possible à l'entrepreneur au-delà des contrats actuels conclus avec le gouvernement?</li> <li>• Quelle est la principale clientèle de l'entrepreneur – le gouvernement ou des organismes non gouvernementaux (par exemple, l'industrie)?</li> <li>• Les coûts de R-D n'offrent-ils aucune valeur commerciale ou offrent-ils une valeur commerciale non confirmée à l'entrepreneur au-delà des contrats actuels conclus avec le gouvernement?</li> </ul>

Les coûts sont-ils raisonnables?	
Sous-critères	Exemples de considération pour évaluer les sous-critères
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les modalités du contrat pour la propriété intellectuelle qui est produite pendant le contrat – le gouvernement ou l’entrepreneur sera-t-il propriétaire des droits de propriété intellectuelle?</li> </ul> <p>Par exemple, si les coûts de R-D n’ont aucune valeur commerciale ou ont une valeur commerciale non confirmée pour l’entrepreneur au-delà des contrats conclus avec le gouvernement, il serait probablement juste d’attribuer une plus grande proportion des coûts aux contrats de l’État. Par contre, lorsque les coûts de R-D fournissent une valeur commerciale possible à l’entrepreneur et les avantages qualitatifs possibles pour le gouvernement, les résultats d’une analyse coûts-avantages éclaireraient la répartition équitable de ces coûts entre l’entrepreneur et le gouvernement.</p>

## Annexe B – Traitement des coûts de recherche et de développement (R et D) en général, par rapport aux coûts du développement ou de l’amélioration d’un produit déterminé

Voici des orientations supplémentaires sur le traitement des coûts liés à la R et D en général, par rapport aux coûts pour le développement ou l’amélioration d’un produit déterminé.

### Recherche et développement en général

Les coûts acceptables au titre de la recherche et du développement en général doivent être liés à des projets considérés comme se rapportant à la *recherche de base* ou à la *recherche appliquée* (voir les définitions concernant les types de recherche à l’appendice B ci-dessous).

Conformément à la [CCUA 1031-2](#) et à la [section 4.15 de la norme d’établissement des coûts](#), les dépenses relatives à la recherche et au développement en général qui sont considérées admissibles peuvent être incluses dans les frais généraux et imputées à l’ensemble des activités commerciales de l’entrepreneur, sauf à des éléments comme la revente, la garantie, etc. au cours de l’exercice financier courant.

Lorsque les dépenses de recherche et de développement en général constituent la majeure partie du total des dépenses générales et administratives (G et A), il faut souligner ce fait dans le rapport de négociation des taux d’établissement des coûts, ou calculer un taux distinct de frais généraux pour les dépenses générales de recherche et de développement.

Il faut tenir compte des écarts importants entre les coûts négociés et les coûts réellement engagés lorsque l’on examine les coûts vérifiés, ou lorsque l’on négocie les coûts de recherche et de développement en général pour les années à venir.

## Produit déterminé – Développement ou amélioration d'un produit

Il ne faut pas inclure les coûts pour le développement ou l'amélioration d'un produit dans les frais généraux au moment où ils sont engagés. La façon appropriée de procéder est la suivante : extraire ces coûts des frais généraux et les garder séparés afin de les recouvrer plus tard à même les ventes du produit.

Dans le cadre de leurs négociations, les praticiens doivent tenir compte de l'application ou non des frais généraux aux coûts de développement de produits. Dans le cas des frais G et A, ils sont appliqués soit au moment où les coûts de développement de produits sont engagés, soit au moment où les coûts de développement de produits sont recouverts à même les ventes de produits. Pour déterminer à quel moment il faut appliquer les frais G et A, les négociateurs pourront examiner d'autres applications de recouvrement de frais G et A relatives au développement de produits par l'entreprise.

Dans la majorité des cas, l'entrepreneur recouvrera les coûts de développement du produit grâce à l'amortissement de ces coûts de développement dans le cadre des ventes de la gamme de produits pertinents.

- Les entrepreneurs qui proposent d'amortir les coûts de développement de produits grâce aux ventes futures au Canada doivent présenter un calendrier annuel des coûts à l'autorité contractante.

L'entrepreneur pourra recouvrer ces dépenses à l'occasion des ventes de produits pertinentes, notamment les ventes au gouvernement, même si les dépenses connexes ont été passées par le compte de pertes et bénéfiques de l'année où ces frais ont été engagés. En d'autres termes, les coûts peuvent être comptabilisés, aux fins des états financiers, pour l'exercice au cours duquel ils ont été engagés à l'origine, mais ils peuvent être reportés et reconnus ultérieurement aux fins du contrat. Toutefois, dans un tel cas, l'entrepreneur doit tenir des dossiers suffisants pour démontrer les coûts à recouvrer et aussi pour prouver que les coûts n'ont pas encore été recouverts dans les frais généraux.

## Activités ne faisant pas partie des dépenses de recherche et de développement en général ou des dépenses de développement de produit

Voici des exemples d'activités qui seraient normalement exclues de n'importe quel projet de recherche et de développement en général ou de développement et d'amélioration d'un produit :

- suivi d'ingénierie effectué au cours d'une étape préliminaire de production;
- contrôle de la qualité au cours d'une production commerciale, y compris les tests habituels sur les produits;
- dépannage en cas de pannes au cours de la production;
- modifications courantes ou périodiques apportées aux produits, aux chaînes ou aux procédés de fabrication existants, et autres opérations permanentes, même si ces modifications peuvent constituer une amélioration;
- adaptation d'une capacité existante en fonction d'un besoin déterminé ou d'un besoin d'un client, dans le cadre d'une activité commerciale permanente;
- conception courante d'outils, de montages, de gabarits et de matrices;
- activité, y compris la conception et l'ingénierie de construction, liée à la construction, au déplacement, au réarrangement, au démarrage d'installations ou à l'équipement, exclusivement pour un projet déterminé de R et D, à moins d'approbation particulière de l'autorité technique;

- toutes les activités de recherche sur le marché, y compris celles orientées vers le développement de marché, la vérification, la détermination, la démonstration, la préférence et les démarches visant à faire accepter un produit par le client;
- coûts de pré-exploitation et des propositions;
- dépassements de coûts à l'égard de contrats antérieurs de développement à prix ferme.

## Annexe C – Crédits d'impôt à l'investissement (CII) pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS-DE)

Vous trouverez ci-dessous une courte explication des CII qui sont liés aux dépenses admissibles et aux taux applicables de RS-DE.

La RS-DE est un programme d'encouragement fiscal visant à promouvoir l'avancement de la technologie au Canada. Les entreprises de toutes les tailles et les secteurs de l'industrie effectuant des dépenses admissibles dans le cadre des activités de RS-DE au Canada ont le droit de recevoir un crédit d'impôt à l'investissement.

Pour être admissible, le travail doit répondre à la définition de RS-DE, au paragraphe 248(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Voici la définition d'activités de RS-DE<sup>79</sup> :

« activités de recherche scientifique et de développement expérimental », c'est-à-dire des activités d'enquêtes ou de recherches systématiques d'ordre scientifique ou technologique, effectuées par voie d'expérimentation ou d'analyse, c'est-à-dire :

- a) la recherche pure, à savoir les travaux entrepris pour l'avancement de la science sans aucune application pratique en vue;
- b) la recherche appliquée, à savoir les travaux entrepris pour l'avancement de la science avec application pratique en vue;
- c) le développement expérimental, à savoir les travaux entrepris dans l'intérêt du progrès technologique en vue de la création de nouveaux matériaux, dispositifs, produits ou procédés ou de l'amélioration, même légère, de ceux qui existent.

Pour l'application de la présente définition à un contribuable, sont compris parmi les activités de RS-DE :

- d) les travaux entrepris par le contribuable ou pour son compte relativement aux travaux de génie, à la conception, à la recherche opérationnelle, à l'analyse mathématique, à la programmation informatique, à la collecte de données, aux essais et à la recherche psychologique, lorsque ces travaux sont proportionnels aux besoins des travaux visés aux alinéas a), b) ou c) qui sont entrepris au Canada par le contribuable ou pour son compte et servent à les appuyer directement;

**Ne constituent pas** des activités de RS-DE les travaux relatifs aux activités suivantes :

- e) l'étude de marché et la promotion des ventes;
- f) le contrôle de la qualité ou la mise à l'essai normale des matériaux, dispositifs, produits ou procédés;
- g) la recherche dans les sciences sociales ou humaines;
- h) la prospection, l'exploration et le forage fait en vue de la découverte de minéraux, de pétrole ou de gaz naturel et leur production;

<sup>79</sup> <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/recherche-scientifique-developpement-experimental-programme-encouragements-fiscaux.html>

- i) la production commerciale d'un matériau, d'un dispositif ou d'un produit nouveau ou amélioré, et l'utilisation commerciale d'un procédé nouveau ou amélioré;
- j) les modifications de style;
- k) la collecte routinière de données.

Les CII réduisent les impôts à payer et, pour certaines entités, le montant du crédit en surplus des impôts à payer peut être remboursé à l'entité, fournissant ainsi une aide précieuse aux nouvelles entreprises et à d'autres qui ne sont pas imposables dans l'année. Vous trouverez ci-dessous un sommaire des crédits d'impôt à l'investissement et des taux de remboursement qui s'appliquent aux dépenses admissibles :

Région géographique	Entité	Taux de CII	Taux de remboursement
Activités de RS-DE admissibles au Canada	Sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC) admissibles	35 % des dépenses annuelles courantes admissibles jusqu'au seuil établi (3 millions de dollars ou moins)  + 15 % des dépenses courantes admissibles non admissibles au taux de 35 % (c'est-à-dire, en sus de la limite des dépenses)	100 % des CII calculés au taux de 35 %  + 40 % des CII calculés au taux de 15 %
	Autres sociétés	15 %	S.O.
	Personnes		40 % des CII
Biens admissibles dans les provinces de l'Atlantique, la région de Gaspé et les régions extracôtières visées par règlement	SPCC admissibles	10 %	40 % des CII
	Autres sociétés		S.O.
	Personnes		40 % des CII

#### Annexe D – Orientation fournie par des administrations comparables

L'orientation pour évaluer l'acceptabilité des coûts de R-D offre aux praticiens une clarté, une exhaustivité et une utilité accrues pour déterminer le traitement approprié de ces montants. L'orientation recommandée est conforme aux directives actuelles dans des administrations comparables (par exemple, l'Australie et le Royaume-Uni)<sup>80,81</sup>, dans des domaines comme le traitement des CII.

<sup>80</sup> Australian Government-Department of Defence-Capability Acquisition and Sustainment Group, Capability Acquisition & Sustainment Group Cost Principles, octobre 2017, [http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG\\_Cost\\_Principles-9-8642.pdf](http://www.defence.gov.au/casg/Multimedia/CASG_Cost_Principles-9-8642.pdf) (en anglais seulement), page consultée le 1<sup>er</sup> mars 2018.

<sup>81</sup> Single Source Regulations Office, Single source cost standards-Statutory guidance on Allowable Costs, février 2018, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/678280/Allowable\\_Costs\\_guidance\\_April\\_2018.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/678280/Allowable_Costs_guidance_April_2018.pdf) (en anglais seulement), page consultée le 1<sup>er</sup> mars 2018.

Le Royaume-Uni indique que les CII devraient servir à réduire les coûts de R-D acceptés pour un contrat.  
L'Australie indique expressément que les CII devraient servir à réduire les coûts généraux de R-D acceptés pour un contrat.

EN COURS DE RÉVISION

---

## ANNEXE 5.4 DOCUMENTS DE TRAVAIL SUR L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

Ces documents de travail fournissent des orientations supplémentaires sur des sujets concernant l'établissement des prix pour aider les agents de négociation des contrats à comprendre l'établissement des prix au Canada. Ils traitent notamment des méthodes d'établissement des prix qui pourraient être recommandées au Canada dans le futur.

### ANNEXE 5.4.1 : DOCUMENT DE TRAVAIL – AUTRES APPROCHES EN MATIÈRE D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX FONDÉ SUR LES COÛTS

---

#### Contexte

Le présent document de travail présente une orientation aux agents de passation de marchés dans le cadre de la négociation de contrats non concurrentiels ou de contrats où il faut négocier les prix avec le soumissionnaire retenu à la suite d'un processus concurrentiel.

Le présent document de travail vise à renseigner les agents de passation de marchés, pour faciliter la préparation aux négociations contractuelles et la gestion d'un marché pendant son cycle de vie. D'après l'échelle et la complexité de l'acquisition, un soutien considérable est requis de la part de l'équipe de passation de marchés. Cette équipe peut comprendre des conseillers en prix, des représentants de ministères clients et d'autres experts en la matière. Le présent document de travail n'est pas censé être un document de procédure.

#### Pourquoi est-ce important?

Dans la plupart des marchés du gouvernement, au Canada et à l'étranger, le prix est établi en fonction du coût de l'entrepreneur plus une marge bénéficiaire en sus du coût. Les achats qui s'appuient sur des prix fondés sur les coûts apportent généralement de la valeur au Canada, en plus d'atteindre les objectifs du Canada en matière d'équité et de transparence.

Les examens antérieurs des processus d'acquisition du Canada ont révélé un déséquilibre inhérent entre l'accent mis sur le coût et la récompense pour ce qui est d'assurer une gestion efficace du risque. L'établissement des prix fondé sur les coûts qui est appliqué dans des contrats comportant des bases de paiement à frais remboursables, à taux horaire/unitaire forfaitaire et à prix ferme (voir la [section 4.1](#)) sans tenir compte de l'efficacité ou de l'efficacé est une source de préoccupation notable. Cela pourrait ne pas pleinement encourager l'entrepreneur à gérer de façon proactive la progression des coûts (et le dissuader à le faire); à adopter une approche de résolution de problèmes et de prévention des problèmes de production, de prestation et de service; ou à rechercher des solutions novatrices. Il convient de noter que dans un contrat à prix forfaitaire, les risques liés aux fluctuations des coûts et aux bénéfices ou pertes qui en résultent sont entièrement assumés par l'entrepreneur, ce qui incite ce dernier à gérer les coûts de façon proactive, car il conserve les gains d'efficacité. On trouve plus de renseignements à cet égard à la [section 4.1.1](#).



## Solutions de rechange possibles à l'établissement des prix fondé sur les coûts dans les achats gouvernementaux

Bien que l'établissement des prix fondé sur les coûts réponde aux objectifs d'équité et de transparence du Canada, il y a des situations où des solutions de rechange aux prix fondés sur les coûts pourraient générer une meilleure valeur. Les solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts sont des façons d'acheter des biens et des services lorsque le prix ne dépend pas du coût assumé par l'entrepreneur pour satisfaire à l'énoncé des besoins. Deux solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts sont examinées dans le présent document : l'établissement des prix fondé sur les résultats et l'établissement des prix fondé sur la valeur.

Dans l'établissement des prix fondé sur les résultats, le prix est établi en fonction de l'atteinte d'un résultat convenu d'avance pour le ministère client. Au moment de l'établissement du contrat, le prix peut être exprimé sous forme de formule, par exemple, un pourcentage des économies de coûts opérationnels réalisées ou un taux par unité de rendement amélioré. Le paiement de l'entrepreneur est (en grande partie) à risque et le montant à payer n'est pas connu tant que les travaux ne sont pas terminés et que le ministère client ne reçoit pas les produits et/ou les services.

Dans l'établissement des prix fondé sur la valeur, le prix est établi en fonction de la valeur prévue des biens et/ou des services acquis. Bien que l'établissement des prix fondé sur la valeur soit assez courant dans les achats de consommateurs et d'entreprises à entreprises, elle n'est pas largement observée au gouvernement, et elle est rare dans les achats non concurrentiels. L'exception à cette règle est les partenariats public-privé (PPP) qui transfèrent au contrat le risque lié aux revenus, décrit ci-dessous.

Les PPP qui transfèrent à l'entrepreneur (p. ex., une autoroute à péage) le risque lié aux revenus sont une forme d'établissement des prix fondé sur la valeur. Dans de tels PPP, le prix est établi en fonction de la valeur prévue de l'occasion d'affaires. En général, le prix déterminé à partir de l'occasion d'affaires serait quantifié en fonction de la valeur actualisée nette des flux de trésorerie prévus pendant la durée du contrat. (Le flux de trésorerie net serait calculé en estimant les entrées de trésorerie moins les sorties de trésorerie, où les entrées comprendraient les revenus plus les contributions ou subventions et les sorties de trésorerie comprendraient les investissements en capital, les coûts d'exploitation, le remboursement de la dette et les frais d'intérêt et les taxes.)

### Avantage et défis des solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts

Dans certaines situations, des solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts pourraient donner lieu à des avantages importants par rapport à l'établissement des prix fondé sur les coûts, notamment :

- harmoniser les intérêts du gouvernement et de l'entrepreneur, par exemple en liant le paiement à un rendement efficace, rapide et/ou amélioré des travaux ou en offrant à l'entrepreneur une plus grande souplesse dans la façon d'aborder les travaux et de gérer les risques;
- réduire l'utilisation des ressources gouvernementales pour effectuer l'analyse des coûts, l'évaluation des propositions, les vérifications, la collecte de données sur les coûts, ainsi que la gestion et la surveillance des contrats;
- réduire pour l'entrepreneur les efforts et les coûts liés à la collecte et à la déclaration de renseignements sur les coûts;

- attirer de nouveaux fournisseurs pour les contrats gouvernementaux (en partie en raison du fardeau administratif moins lourd associé à la passation de marchés), ce qui pourrait favoriser une plus grande concurrence et, par conséquent (à long terme) stimuler l'efficacité et l'innovation.

Cela dit, il y a d'importants défis qui pourraient être associés à l'utilisation de solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts dans les achats non concurrentiels. Ces défis comprennent les suivants :

- des renseignements inadéquats pour confirmer que le prix de l'entrepreneur est raisonnable et juste;
- un risque accru de bénéfices excessifs.

## Recommandation

Bien qu'elles puissent générer de la valeur dans certaines circonstances, les autres méthodes d'établissement des prix, comme l'établissement des prix fondé sur les résultats et l'établissement des prix fondé sur la valeur, devraient être utilisées de manière sélective et judicieuse, en particulier dans le cas d'achats non concurrentiels.

## Évaluation de l'utilisation potentielle de solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts

Le choix d'un autre mode d'établissement des prix fondé sur les coûts devrait s'appuyer sur une solide compréhension des mérites respectifs de chaque méthode d'établissement des prix potentielle et sur une évaluation objective de la possibilité d'appliquer la méthode à l'achat. À tout le moins, l'agent de passation de marchés devrait tenir compte de ces facteurs :

- la clarté et la complexité de l'énoncé des besoins du ministère client;
- les délais d'exécution des travaux;
- la complexité et la prévisibilité des risques associés à l'achat, notamment :
  - la probabilité de changements aux besoins au fur et à mesure que les travaux avancent;
  - le degré d'incertitude quant aux efforts et aux coûts nécessaires pour satisfaire à l'énoncé des besoins;
  - la maturité, l'historique et l'expérience de l'entrepreneur avec des travaux de nature, de taille, de portée et de complexité comparables à l'énoncé des besoins;
  - les capacités techniques et financières de l'entrepreneur;
  - les subtilités des enjeux des intervenants;
  - la complexité des menaces et des possibilités externes associées aux travaux.
- la façon dont l'agent de passation de marchés pourrait évaluer si le prix de l'entrepreneur est juste et raisonnable.

Aucun facteur de la liste de considérations ci-dessus n'est concluant à lui seul, bien qu'un facteur important dans tous les cas soit le risque global associé à l'achat. L'objectif est de choisir une ou plusieurs méthodes d'établissement des prix qui tiennent compte de la gamme complète des risques associés à l'achat et qui facilitent le partage approprié des risques entre le gouvernement et l'entrepreneur.

Pour acquérir des biens et des services de façon non concurrentielle en utilisant l'une des solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts dont il est question dans le présent document, l'agent de passation de marchés doit évaluer si le prix de l'entrepreneur est juste et raisonnable.

### Évaluation du prix de l'entrepreneur

Lorsque des méthodes d'établissement des prix de remplacement sont envisagées, une évaluation des résultats prévus ou estimés des autres méthodes d'établissement des prix devrait être effectuée par rapport au résultat attendu de l'application des principes de l'établissement des prix fondé sur les coûts. L'objectif est d'étayer une analyse des risques et des avantages de la méthode de rechange. (Voir les autres principes d'établissement des prix, [section 5.3](#), pour plus de détails sur ce processus).

D'autres approches possibles pour étayer l'évaluation visant à déterminer si le prix de l'entrepreneur est juste et raisonnable peuvent comprendre la comparaison du prix proposé à un ou plusieurs des éléments suivants :

- le coût prévu de l'exécution de l'énoncé des besoins à l'aide de ressources internes (si cela est pratique);
- l'établissement de prix de référence à partir d'achats non concurrentiels comparables effectués par le ministère client, un autre ministère ou une autre administration (dans la mesure où des bases de référence peuvent être établies et des renseignements sur les prix peuvent être obtenus);
- l'établissement de prix de référence à partir d'achats concurrentiels comparables (dans la mesure où des bases de référence peuvent être établies et des renseignements sur les prix peuvent être obtenus).

### Ressources limitées

Les solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts exigent une planification importante pour être structurées et mises en œuvre, notamment l'élaboration du mécanisme de paiement et les principales modalités du contrat à l'appui de la méthode d'établissement des prix. En général, les agents de passation de marchés auraient besoin de connaissances, de compétences et d'expérience supplémentaires pour mettre en œuvre efficacement d'autres méthodes d'établissement des prix. Dans bien des cas, le soutien d'experts internes en la matière et de conseillers externes peut être un facteur de réussite clé. Par conséquent, pour déterminer la ou les méthodes d'établissement des prix à utiliser, l'agent de passation de marchés devrait évaluer les mérites potentiels de chaque méthode d'établissement des prix, y compris l'investissement en ressources et en temps prévu pour établir le prix et gérer le contrat subséquent.

### Analyse

---

Deux solutions de rechange à l'établissement des prix fondé sur les coûts sont parfois utilisées pour acheter des produits et des services dans certaines circonstances : l'établissement des prix fondé sur les résultats et l'établissement des prix fondé sur la valeur. De plus, certaines méthodes d'établissement des prix peuvent être utilisées pour compléter un prix fondé sur les coûts.

## A. Établissement des prix fondé sur les résultats

### Aperçu

L'établissement des prix fondé sur les résultats se définit comme : lorsque le prix payé est lié à l'atteinte d'un résultat prescrit, par exemple une amélioration importante de la capacité du ministère client. Au cours du contrat initial, une formule est établie pour déterminer la façon dont l'entrepreneur sera indemnisé. Le paiement réel à l'entrepreneur est finalisé une fois les travaux terminés et le résultat mesuré conformément aux modalités préétablies.

L'établissement des prix fondé sur les résultats peut ajouter de la valeur pour le Canada dans les achats où il y a un niveau élevé d'incertitude quant à la meilleure méthode pour atteindre le résultat souhaité. Si l'établissement des prix fondé sur les coûts devait être utilisé dans un tel achat, elle pourrait entraîner des coûts importants pour le gouvernement, sans aucune garantie que les objectifs du ministère client seraient atteints. Dans une telle situation, l'établissement des prix fondé sur les résultats pourrait en fin de compte établir un meilleur équilibre entre les risques et les avantages que le gouvernement et l'entrepreneur assument. (Cela est en partie attribuable au fait que l'entrepreneur n'acceptera pas facilement les risques qui ont une incidence sur le prix qu'il reçoit, à moins qu'il ne puisse gérer ces risques.)

### Générer de la valeur dans les contrats d'établissement des prix fondé sur les résultats

Dans l'établissement des prix fondé sur les résultats, les revenus de l'entrepreneur peuvent être bien au-dessus ou bien en dessous du coût réel de l'entrepreneur. Cela incite fortement l'entrepreneur à atteindre les résultats définis en fonction desquels le paiement est calculé. S'il ne parvient pas à obtenir les résultats requis, l'entrepreneur pourrait devoir payer personnellement le coût engagé (en tout ou en partie). Par ailleurs, si l'entrepreneur réussit à obtenir les résultats requis, il peut réaliser un bénéfice nettement supérieur aux limites actuellement en place pour les contrats fondés sur les coûts.

### Administration de l'établissement des prix fondé sur les résultats

Bien que l'établissement des prix fondé les résultats puisse procurer une plus grande valeur au Canada lorsqu'elle est utilisée de façon appropriée, son utilisation comporte également des risques importants, dont les suivants.

- Si les résultats et les mesures connexes en fonction desquels le paiement de l'entrepreneur sera calculé ne sont pas structurés de façon appropriée, il peut y avoir des conséquences imprévues. Par exemple, si les mesures ne sont pas entièrement harmonisées avec les besoins du ministère client, la capacité prévue à la suite de l'achat pourrait être insuffisante dans certains secteurs.
- Le contrat intégrera inévitablement des modalités qui transfèrent un certain risque au gouvernement, et le défaut de respecter ces dispositions peut entraîner une indemnisation supplémentaire pour l'entrepreneur et/ou dispenser ce dernier de ses obligations. Par exemple, dans le cadre d'une mission de transformation où l'entrepreneur est rémunéré en fonction d'un pourcentage des économies de coûts, si le ministère client ne donne pas suite aux changements recommandés à ses processus, l'entrepreneur pourrait avoir droit au paiement même si les économies n'ont pas été réalisées.

- L'entrepreneur peut en fin de compte renoncer à la tâche s'il détermine qu'il sera incapable d'atteindre les résultats souhaités ou si les coûts réels qu'il engagera pour atteindre les résultats sont supérieurs au paiement qu'il recevrait.

### Utilisation de l'établissement des prix fondé sur les résultats dans les achats non concurrentiels

Bien que l'établissement des prix fondés sur les résultats puisse, en principe, être utilisé pour des achats non concurrentiels, elle n'est pas courante, en partie en raison de la difficulté de confirmer que le prix proposé par l'entrepreneur est juste et raisonnable.

Lorsque l'on envisage l'établissement des prix fondé sur les résultats, il faut évaluer les fourchettes de prix prévues ou estimées des résultats par rapport au résultat attendu découlant de l'application des principes de l'établissement des prix fondé sur les coûts. (Voir les [Autres principes d'établissement des prix](#), section 5.3, pour plus de détails sur ce processus).

Une autre méthode qui pourrait être utilisée pour étayer l'évaluation de la question à savoir si le prix proposé par l'entrepreneur est juste et raisonnable consiste à comparer le prix de l'entrepreneur au coût prévu pour obtenir le résultat requis à l'aide de ressources internes (si cela est pratique).

Une deuxième solution consisterait à comparer le prix de l'entrepreneur à des achats comparables dans la mesure où l'on peut les déterminer et où les renseignements sur les prix peuvent être obtenus. Par exemple, si l'entrepreneur a fourni des résultats semblables pour un autre ministère ou une autre administration, ses prix peuvent alors éclairer les prix appropriés dans un achat non concurrentiel.

Une troisième solution consiste à comparer le prix de l'entrepreneur aux achats par établissement des prix fondé sur les résultats qui ont fait l'objet d'une soumission concurrentielle.

### Exemple d'établissement des prix fondé sur les résultats

Une situation où l'on trouve parfois l'établissement des prix fondé sur les résultats est celle des initiatives de transformation et d'amélioration opérationnelle. Le prix payé à l'entrepreneur engagé pour appuyer la transformation est calculé en fonction d'un pourcentage préétabli des économies de coûts réalisées par le ministère par rapport aux coûts de fonctionnement historiques.

## B. Établissement des prix fondé sur la valeur

### Aperçu

Dans l'établissement des prix fondé sur la valeur, le paiement de l'entrepreneur est établi en fonction de la valeur prévue des biens et/ou des services acquis.

L'établissement des prix fondé sur la valeur est courant dans les achats de consommateurs et d'entreprises à entreprises. Les acheteurs comptent sur les facteurs du marché et la concurrence entre de nombreux fournisseurs potentiels pour s'assurer qu'ils reçoivent un prix juste et raisonnable. Par contre, dans le cas des achats gouvernementaux, surtout pour la défense, les biens et services achetés sont souvent spécialisés avec seulement quelques fournisseurs potentiels. De plus, comparativement aux éléments commerciaux, de nombreux achats gouvernementaux à grande échelle (p. ex., équipement et infrastructure de défense) ont

tendance à être beaucoup plus complexes et à entraîner un risque technologique beaucoup plus élevé pour être mis en valeur. Tous ces facteurs compliquent grandement la capacité du gouvernement de déterminer un prix juste et raisonnable.

Ainsi, bien que l'établissement des prix fondé sur la valeur soit assez courant dans les achats de consommateurs et d'entreprises à entreprises, elle n'est pas largement observée au gouvernement, et elle est rare dans les achats non concurrentiels. L'exception à cette règle est les partenariats public-privé (PPP) qui transfèrent au contrat le risque lié aux revenus, décrit ci-dessous.

### Aperçu des PPP qui transfèrent le risque lié aux revenus

Les PPP qui transfèrent à l'entrepreneur le risque lié aux revenus sont une forme d'établissement des prix fondé sur la valeur. En fait, le prix est lié à un droit de monopole de générer des revenus. Dans cette forme de PPP, pratiquement toutes les responsabilités et tous les risques de propriété sont transférés à l'entrepreneur pendant une période prolongée, même si le titre de propriété de l'actif demeure généralement entre les mains du gouvernement. Le prix est établi en fonction, en partie, du montant que l'entrepreneur est prêt à payer (ou à recevoir) en échange de la valeur du monopole de mise en valeur d'un actif et de la perception de frais pour son utilisation.

### Générer une valeur dans les PPP qui transfèrent le risque lié aux revenus

Les PPP reposent généralement sur la prémisse que les gains d'efficacité du secteur privé généreront la plus grande valeur lorsque l'entrepreneur aura la souplesse nécessaire pour exécuter les travaux avec un apport minimal du gouvernement une fois le contrat en place. Les PPP entraînant le transfert du risque lié aux revenus sont généralement fondés sur les synergies entre la production de revenus et la responsabilité de mettre en valeur et d'entretenir l'actif, ainsi que la simple production de gains d'efficacité ou d'améliorations par rapport aux revenus générés (p. ex., la capacité de commercialiser efficacement le service). Compte tenu de la longue durée de la plupart des PPP (habituellement de 25 et 35 ans, mais parfois plus longtemps lorsque des risques liés aux revenus sont en jeu), les contrats comprennent généralement des dispositions exigeant que l'entrepreneur se conforme aux changements des normes et des codes applicables et qu'il exécute le projet conformément à toutes les pratiques exemplaires applicables en ce qui concerne la réalisation des travaux.

### Administration des contrats pour les PPP qui transfèrent le risque lié aux revenus

Les principaux risques associés à l'administration de ce type de contrat comprennent les suivants.

- Il y a une perte de la souplesse permettant de modifier l'énoncé des besoins pendant la durée du contrat.
- Le contrat exige des clauses de non-concurrence qui restreignent la souplesse des futurs gouvernements pour ce qui est d'offrir les services par d'autres moyens. Cela vaut, par exemple, dans les PPP pour les autoroutes à péage où, selon les circonstances, il peut y avoir des restrictions des autres autoroutes libres ou à péage qui pourraient être aménagées dans une zone géographique déterminée autour de l'autoroute PPP et/ou dans un délai donné.

- En raison des ententes complexes associées à un PPP, le ministère client doit assurer une administration uniforme et de fond pour contribuer à ce que l'entrepreneur continue de réaliser ses travaux conformément à l'intention initiale de l'achat.
- Il est difficile de tenir l'entrepreneur au niveau des exigences d'exploitation et d'entretien dans les dernières années du contrat. Bien que le contrat comporte généralement des dispositions particulières pour aborder les conditions de rétrocession (p. ex., les exigences relatives à l'inspection par un tiers dans les années précédant la rétrocession et l'exigence d'établir des fonds d'entretien si les conditions ne satisfont pas aux exigences conditionnelles préétablies).

### Négocier les changements dans les PPP

Les modifications de fond sont rarement apportées une fois qu'un PPP a été établi, et dans certaines administrations (comme l'Union européenne, où les PPP sont hautement réglementés), elles ne sont pas autorisées. Pour les changements discrets (relativement mineurs), l'ajustement des prix est généralement négocié en fonction du coût estimatif du changement et d'un bénéfice proportionnel au risque associé au changement de portée.

### Utilisation de l'établissement des prix fondé sur la valeur dans les achats non concurrentiels

Bien que l'établissement des prix fondé sur la valeur puisse, en principe, être utilisé pour des achats non concurrentiels, il est rare. Cela est dû, en partie, à la taille et à l'échelle des projets de PPP (généralement plus de 100 millions de dollars) et, en partie, à la difficulté de confirmer que le prix proposé par l'entrepreneur est approprié. Elle est parfois perçue comme le résultat d'une proposition n'ayant pas fait l'objet d'une soumission qui est présentée au gouvernement par un entrepreneur.

Dans les rares cas où un PPP est entrepris sur une base non concurrentielle, le caractère raisonnable du prix proposé par l'entrepreneur pourrait être évalué par comparaison avec le coût que le gouvernement engagerait s'il devait faire avancer les travaux au moyen de modèles d'approvisionnement traditionnels (comme le modèle conception-soumission-construction). Cette analyse est communément appelée le comparateur du secteur public et est souvent élaborée dans le cadre de la planification initiale du projet pour confirmer la stratégie d'approvisionnement et, encore une fois, après l'évaluation des propositions du PPP pour confirmer la valeur de la soumission retenue.

Pour élaborer un comparateur du secteur public, une équipe indépendante d'experts en la matière serait mise sur pied afin d'établir une estimation des flux de trésorerie nets (y compris une évaluation des risques) que le gouvernement s'attendrait à générer au cours de la durée du contrat proposé s'il devait entreprendre le projet lui-même. Si l'estimation du secteur public est supérieure au prix proposé par l'entrepreneur, la conclusion est que le prix procure de la valeur au gouvernement.

### Exemple de PPP utilisant l'établissement des prix fondé sur la valeur

On a souvent recours aux PPP qui transfèrent le risque lié aux revenus pour aménager de nouvelles installations de transport, comme de nouvelles autoroutes. En échange du droit exclusif de facturer un péage pour l'utilisation de la route, l'entrepreneur est responsable de l'aménagement, de l'exploitation et de l'entretien de la route, de toutes les structures connexes et des systèmes et services de péage. Le prix serait déterminé en fonction des rentrées de fonds prévues (c.-à-d., les revenus de péage) moins les sorties de



trésorerie prévues (c.-à-d., le coût de conception, de construction, de financement et d'exploitation de la route et de perception des péages) pendant la durée du contrat. Si les rentrées prévues sont inférieures aux sorties prévues, une subvention est versée par le gouvernement à l'entrepreneur. Si les rentrées prévues sont supérieures aux sorties prévues, l'entrepreneur verse un paiement au gouvernement. Certains achats d'autoroutes par PPP ont généré des milliards de dollars en paiements de l'entrepreneur au gouvernement pour le droit d'aménager des autoroutes dans des corridors très fréquentés.

### C. Méthodes supplémentaires s'ajoutant à l'établissement des prix fondé sur les coûts

Le reste du présent document décrit deux autres méthodes d'établissement des prix qui pourraient être utilisées conjointement avec un prix fondé sur les coûts dans les achats non concurrentiels :

- l'établissement des prix fondé sur le rendement, qui impose un cadre d'ajustement selon lequel le paiement de l'entrepreneur est augmenté ou réduit en fonction du rendement;
- l'établissement des prix flexible, où l'entrepreneur reçoit un montant continu plus élevé en échange d'une valeur améliorée (p. ex., prestation d'un rendement amélioré).

Il est à noter qu'une combinaison de ces méthodes d'établissement des prix peut être utilisée dans un contrat. Par exemple, un contrat où un prix forfaitaire est payé pour satisfaire aux exigences de base (c.-à-d. respecter l'énoncé des exigences) peut comporter un incitatif au rendement, où le montant du paiement est relié à la valeur ajoutée (c.-à-d., à l'excédent par rapport au besoin de base) plutôt qu'aux coûts de l'entrepreneur.

#### Établissement des prix fondé sur le rendement

L'établissement des prix fondé sur le rendement indemnise l'entrepreneur pour la livraison de biens ou de services dépassant un rendement de référence (qui est relié à l'énoncé des besoins). Des paiements sont versés pour la livraison de résultats précis fondés sur une formule convenue. Les formules de paiement et les modèles de tarification pour la passation de marchés fondés sur le rendement varient selon le contrat. L'ajustement peut comporter des récompenses et des recours financiers et non financiers. (Pour obtenir des détails sur ces récompenses et recours financiers et non financiers, veuillez consulter [l'annexe 5.2.1 Mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada](#) et [l'annexe 5.2.2 Mesures de gestion des cas de non-conformité ou de comportement inacceptable de l'entrepreneur](#)). L'établissement des prix fondé sur le rendement peut ou non s'appuyer sur le coût sous-jacent.

Au moment d'établir un paiement fondé sur le rendement, un rendement de référence, par rapport auquel l'entrepreneur peut être mesuré, devrait être formulé avant l'ouverture du contrat et accepté par le Canada et l'entrepreneur.

Les principales considérations relatives à l'établissement d'un cadre de mesure du rendement sont abordées à [l'annexe 5.2.1 Mesures incitatives contractuelles afin d'encourager et de récompenser la valeur ajoutée pour le Canada](#).

Une pratique de premier plan porte à croire qu'un cadre de rendement peut encourager l'innovation dans la prestation des services et promouvoir une culture d'amélioration continue. Au Royaume-Uni, par exemple,



les contrats de disponibilité de la flotte d'avions Harrier et Tornado sont des exemples réussis de passation de marchés fondés sur le rendement. Le National Audit Office a indiqué que les coûts de réparation et d'entretien ont diminué d'un total de 1,4 milliard de livres sterling sur six ans, tout en répondant aux exigences de disponibilité, en grande partie en raison de l'utilisation de prix fondés sur le rendement.

#### Exemple 1 Calcul du paiement du prix fondé sur le rendement

A. Paiement de l'entrepreneur pour le rendement de référence	100 000 \$
B. Montant variable (pour chaque écart de 10 km/h par rapport à la vitesse cible)	1 000 \$
C. Vitesse cible selon l'énoncé des besoins	500 /h
D. Vitesse réelle de l'aéronef fourni par l'entrepreneur	600 /h
E. Ajustement du paiement (= (D-C)/10 x B ou (600 – 500)/10 x 1 000 \$)	10 000 \$
F. Paiement total (= A + E ou 100 000 \$ + 10 000 \$)	110 000 \$

Dans l'exemple 1, le paiement variable est uniforme dans toute la gamme des résultats possibles. En pratique, le calcul du paiement pourrait être plus complexe. Par exemple, bien que la première vitesse de 10 km/h soit liée à un paiement de 1 000 \$, elle peut permettre à l'aéronef d'aller considérablement plus vite que les autres aéronefs. En revanche, le paiement pour atteindre 610 km/h plutôt que 600 km/h peut être beaucoup plus faible parce que cela n'améliore pas de façon importante la fonctionnalité de l'aéronef, ou encore une valeur de 0 peut être attribuée si l'aéronef est trop rapide pour le matériel de soutien (p. ex., un logiciel situé à l'extérieur de l'avion qui sert à surveiller et à suivre les activités).

Le Canada pourrait avoir besoin de ressources supplémentaires pour maintenir une mesure régulière du rendement de l'entrepreneur par rapport à une base de référence convenue et pour valider les données sous-jacentes en fonction desquelles les mesures doivent être effectuées.

#### Établissement flexible de prix

L'établissement flexible des prix est une méthode d'établissement des prix relativement nouvelle qui reconnaît qu'il peut être avantageux d'ajuster le prix des biens ou des services d'un entrepreneur au fil du temps. L'établissement flexible des prix permet donc à un entrepreneur de proposer une augmentation de prix pour réaligner le paiement en fonction de la valeur justifiée, généralement pour le ministère client. Le prix proposé est lié à une preuve de fond de la valeur supplémentaire supérieure aux exigences, fournie par une autorité indépendante. Lorsqu'il établit une entente d'établissement flexible des prix, l'agent de passation de marchés doit s'assurer que le budget est suffisant pour permettre tout ajustement possible des prix.

L'établissement flexible des prix ne réduit pas le prix si le produit ou le service de l'entrepreneur offre un moindre rapport qualité-prix. En effet, l'établissement flexible des prix vise à stimuler l'innovation. Par conséquent, un ajustement négatif des prix n'est pas inclus, même si la valeur pour le Canada est inférieure au calcul initial. En fin de compte, cette méthode d'établissement des prix vise à encourager l'innovation dans les situations où la valeur totale du produit ou du service ne sera pas claire au moment de la négociation ou du lancement du contrat.

Au Royaume-Uni, par exemple, l'établissement flexible des prix a été utilisé pour l'achat de résultats fondés sur la technologie<sup>82</sup> lorsque l'étendue complète des avantages d'une technologie est inconnue et pourrait être mieux évaluée à l'avenir.

Voici un exemple théorique où l'établissement flexible des prix pourrait être appliqué dans le cadre d'un achat non concurrentiel.

- Un entrepreneur avait deux produits :
  - le produit A satisfait à l'énoncé des besoins et repose sur une technologie datée;
  - le produit B satisfait à l'énoncé des besoins et peut entraîner des économies substantielles en coûts d'exploitation pour le ministère client parce qu'il intègre une nouvelle technologie qui améliorera le rendement opérationnel.
- L'entrepreneur a offert de fournir le produit A à un prix de 100 \$ ou le produit B à un prix de 150 \$.
- Bien que le ministère client souhaite réduire les coûts d'exploitation, il n'est pas disposé à s'engager à un prix initial plus élevé parce que le rendement du produit B, et le potentiel qui en découle de générer des économies opérationnelles, n'a pas été prouvé.
- L'entrepreneur est confiant que le produit B permettra au ministère client de réaliser des économies substantielles et aimerait fournir le produit B afin de démontrer les avantages potentiels du produit.
- On pourrait avoir recours à l'établissement flexible des prix pour trouver un terrain d'entente qui pourrait profiter aux deux parties. Le paiement pourrait être structuré selon un paiement de base (lié au prix du produit A) et un paiement supplémentaire fondé sur un pourcentage des économies de coûts opérationnels réalisées par le ministère.

#### Exemple 2 Calcul flexible des prix

A. Prix du produit A	100 \$
B. Coûts d'exploitation actuels du ministère client	5 000 \$
C. Économies opérationnelles promises par l'entrepreneur	20 %
D. Part négociée des économies opérationnelles réelles à verser à l'entrepreneur	10 %
E. Paiement de base (égal au prix du produit A)	100 \$
F. Économies de coûts d'exploitation réelles par le ministère client (mesurées 1 an après la mise en service du produit B)	15 %
G. Frais ajustés réels (= B x F x D ou 5 000 \$ x 15 % x 10 %)	75 \$
H. Paiement final (= E + G ou 100 \$ + 75 \$)	175 \$
I. Frais maximums ajustés (= B x C x D ou 5 000 \$ x 20 % x 10 %)	100 \$

<sup>82</sup> En ce qui concerne la propriété intellectuelle (PI) d'une technologie particulière, la politique du ministère de la Défense du R.-U stipule que la PI appartiendra normalement à l'entrepreneur qui crée la PI, en échange de quoi le ministère de la Défense s'attend à ce qu'il ait le droit de divulguer et d'utiliser la PI à des fins gouvernementales au R.-U.

Si le produit B ne permet pas de réaliser des économies de coûts, le ministère client ne serait pas plus mal loti que s'il avait choisi le produit A. Par contre, si le produit B réduit les coûts d'exploitation du ministère, le paiement supplémentaire versé à l'entrepreneur est beaucoup moins élevé que les économies réalisées.

### Quand appliquer une méthode d'établissement des prix supplémentaire

Au moment de choisir une méthode d'établissement des prix adéquate, les agents de passation de marchés doivent tenir compte des objectifs, des résultats et des risques de l'achat par le ministère en ce qui concerne les biens ou les services en particulier.

Le tableau ci-dessous fournit une orientation générale sur l'applicabilité de chaque méthode d'établissement des prix décrite dans le présent document de travail. Il est à noter que le tableau n'est pas exhaustif et qu'il ne constitue qu'un point de départ d'une étude plus exhaustive des risques et des circonstances inhérents à un projet.

Tableau 2 Considérations relatives à l'application d'une tarification supplémentaire

Considérations relatives aux achats	Établissement des prix fondé sur le rendement	Établissement flexible des prix
Clarté et complexité des besoins, et probabilité de changements à la portée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins complexes avec une grande probabilité de changement au fil de l'avancement des travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il peut être indiqué de définir les besoins comme des résultats qui peuvent être mesurés et appliqués et qui ne changent pas</li> </ul>
Durée prévue du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionne bien pour l'approvisionnement en biens et en services assortis d'une durée contractuelle modérée à longue, car une durée contractuelle plus longue aide à amortir les ressources utilisées pour établir le contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionne bien pour l'approvisionnement en biens et en services assortis d'une durée contractuelle modérée à longue, car une durée contractuelle plus longue donne du temps pour s'adapter aux évolutions des avantages sous-jacents des biens et des services</li> </ul>
Certitude initiale des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les estimations des coûts sont plus fiables parce que les paiements par le Canada sont fondés sur un ensemble convenu de résultats et de formules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les estimations des coûts sont plus fiables parce que les entrepreneurs seraient moins susceptibles d'inclure la prime de risque dans leur tarification, étant donné que les coûts pourraient être ajustés</li> </ul>
Complexité et imprévisibilité des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut aider à réduire les primes de risque au moment d'acheter des produits et des services comportant des risques complexes et imprévisibles, les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les profils de risque varient selon les modalités du contrat et les biens et services en question</li> </ul>

Considérations relatives aux achats	Établissement des prix fondé sur le rendement	Établissement flexible des prix
	indicateurs de rendement peuvent inciter l'entrepreneur à atténuer certains risques	
Caractéristiques du produit ou du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La technologie pertinente peut être mature ou éprouvée, ou encore présenter des possibilités importantes d'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La technologie pertinente subit des changements rapides, ce qui crée des possibilités importantes d'innovation</li> </ul>
Capacités techniques et financières des fournisseurs potentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionne bien lorsque les fournisseurs sont entreprenants et relativement innovants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionne bien lorsque les fournisseurs sont entreprenants et relativement innovants</li> </ul>

## ANNEXE 5.4.2 : DOCUMENT DE TRAVAIL – MÉTHODE DU BÉNÉFICE DE RÉFÉRENCE À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

### Veillez noter

Il est recommandé que le Canada envisage une méthode du bénéfice de référence, ce qui nécessitera toutefois une analyse de faisabilité approfondie, des consultations, un plan pour une approche transitionnelle et une période d'essai avant d'envisager une adoption complète.

La rétroaction du milieu de l'approvisionnement, au gouvernement et à l'externe, est importante. Veuillez faire part de vos réflexions à ce sujet en fournissant vos questions, vos commentaires et votre rétroaction au Groupe des prix et pratiques comptables professionnelles ([TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:TPSGC.padgamtp-appbipm.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca)).

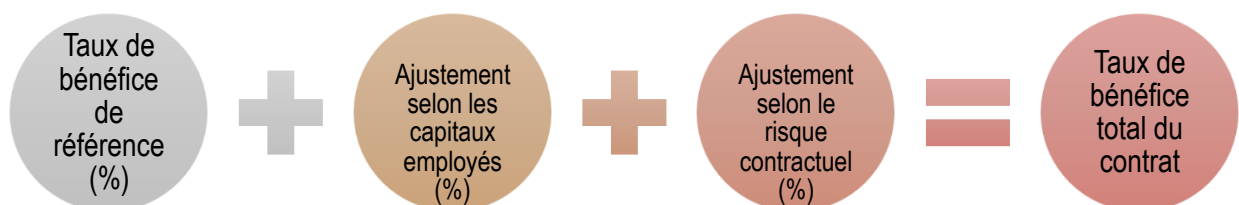
La présente annexe a pour objet d'examiner la recommandation d'adopter la **méthode du bénéfice de référence** comme méthode d'établissement du bénéfice au cours des processus d'approvisionnement négociés au Canada. Cela comprend la définition de cette méthode, l'analyse de ses avantages et inconvénients et la recommandation relative à la prise en compte de la méthode du bénéfice de référence. Bien qu'il soit recommandé d'envisager cette méthode, sa mise en œuvre complète n'est pas faisable pour le moment. Il faut adopter une approche transitionnelle où il faut recueillir et analyser davantage de données et peaufiner le processus pour déterminer si les avantages de la méthode procureraient une meilleure valeur que la méthode qui est actuellement appliquée.

### Qu'est-ce que la méthode du bénéfice de référence?

Une méthode du bénéfice de référence s'appuie sur les données moyennes sur les bénéfices et les gains de l'industrie pour établir une base de référence afin d'établir le bénéfice dans un contrat. La méthode à l'étude est semblable à celle utilisée pour les contrats de défense admissibles à fournisseur unique au Royaume-Uni (R.-U.).

La méthode du bénéfice de référence consisterait probablement en des taux de bénéfice de référence éclairés par les données sur les bénéfices et les gains moyens de l'industrie, après quoi des ajustements seraient apportés à cette base de référence en fonction des risques propres au contrat, comme le risque lié aux capitaux employés et le risque contractuel.

### Illustration du bénéfice de référence



### Quels sont les avantages de la méthode du bénéfice de référence?

- Les taux de bénéfice de base fourniraient une base pour l'établissement de bénéfices qui sont représentatifs des gains de l'industrie.
- La méthode de la base de référence améliorerait probablement l'uniformité de l'application, car les facteurs variables y ont une incidence moindre.
- Les taux de bénéfice de référence sont simples, clairs et transparents pour tous les intervenants.

### Principales préoccupations liées à la méthode du bénéfice de référence

- La méthode en place est bien comprise et est très comparable aux données tirées des analyses comparatives avec d'autres administrations.
- Préoccupations relatives à la complexité liées à l'introduction d'une nouvelle formule de détermination des bénéfices : la méthode du bénéfice de référence au R.-U., appliquée à un échantillon de contrats, n'a pas entraîné de différence significative par rapport à la méthode actuellement appliquée au Canada. La modification de la méthode n'offrirait potentiellement qu'un avantage minime.
- Il y a des préoccupations relatives aux délais et à la disponibilité quant à l'acquisition, au regroupement et à l'examen de données externes.

### Comment le Canada envisage-t-il de mettre en œuvre les taux de bénéfice de référence?

SPAC envisage l'application des données sur les gains financiers moyens de l'industrie pour déterminer les niveaux de bénéfice de référence comme suit :

- soit un facteur de remplacement dans le processus actuel de détermination des bénéfices;
- soit un facteur d'analyse comparative mis à la disposition de la communauté de l'approvisionnement pour évaluer le caractère raisonnable.

Les considérations liées à la mise en œuvre dépendent de la capacité de SPAC d'acquérir régulièrement des données pertinentes sur les gains. La capacité d'acquérir des données pertinentes sur les gains permettra aux agents de passation de marchés de consulter des données tirées d'analyses comparatives pendant le processus de détermination des bénéfices et/ou la mise en œuvre de la méthode du bénéfice de référence elle-même.

---

## ANNEXE 6: OUTILS ET FORMULAIRES

---

### ANNEXE 6.1 : MODÈLE DE DÉTERMINATION DES BÉNÉFICES

Le Modèle de détermination des bénéfices ci-dessous comprend des instructions et des tableaux à l'appui de la détermination des bénéfices conformément aux lignes directrices énoncées à la [section 5.2 \(Principes relatifs au bénéfice\)](#).

Veillez consulter le Modèle de détermination des bénéfices sur [Achatsetventes.gc.ca](http://Achatsetventes.gc.ca) sur le lien suivant : [Modèle de détermination des bénéfices](#).

---

### ANNEXE 6.2 : TABLEAU DES TAUX APPLICABLES POUR LA DÉTERMINATION DES BÉNÉFICES

Veillez consulter le tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices sur [Achatsetventes.gc.ca](http://Achatsetventes.gc.ca) sur le lien suivant : [Tableau des taux applicables pour le calcul des bénéfices](#)

---

### ANNEXE 6.3 : OUTIL D'ÉVALUATION DES RISQUES CONTRACTUELS

Voici l'*Outil d'évaluation des risques contractuels*, qui présente des questions clés pour aider les praticiens à évaluer le niveau (probabilité et incidence) de risque contractuel dans un contrat.

Veillez consulter l'outil d'évaluation des risques contractuels sur [Achatsetventes.gc.ca](http://Achatsetventes.gc.ca) sur le lien suivant : [Outil d'évaluation des risques contractuels](#).

### **Autres principes d'établissement des prix**

Méthode d'achat de biens et de services qui n'est pas conventionnelle parce que le prix ne dépend pas du coût de l'entrepreneur pour l'exécution de l'énoncé des besoins.

### **Analyse comparative**

Technique de gestion qui consiste, pour une entité, à comparer de façon dynamique la performance de ses propres produits, services, processus ou activités avec la performance correspondante d'autres entités (concurrentes ou non, du même groupe ou non), reconnue comme étant parmi les meilleures.

### **Bail**

1. Les Comptables professionnels agréés (CPA). Transmission d'un bailleur à un locataire du droit d'utiliser un bien corporel, habituellement pour une période de temps déterminée moyennant le paiement d'un loyer.
2. Bail de location-acquisition. Un bail qui, du point de vue du locataire, transfère au locataire la quasi-totalité des avantages et des risques associés à la propriété du bien loué. Habituellement, un locataire consignerait l'actif sous-jacent (la propriété) comme s'il était propriétaire de l'actif ou l'avait acheté.
3. Bail d'exploitation. Bail dans le cadre duquel le locateur ne transfère pas la quasi-totalité des avantages et des risques associés à la propriété du bien loué.

### **Bail de location-acquisition**

Bail qui, du point de vue du preneur, transfère au locataire la quasi-totalité des avantages et risques associés à la propriété du bien loué. Habituellement, un locataire consignerait l'actif sous-jacent (la propriété) comme s'il était propriétaire de l'actif ou l'avait acheté.

### **Bail d'exploitation**

Le locateur ne transfère pas la quasi-totalité des avantages et des risques associés à la propriété d'un bien loué.

### **Capital immobilisé utilisé**

Montant du capital ou de l'argent investi pendant l'exécution d'un contrat pour des biens de nature durable qui sont utilisés sur une longue période. Par exemple, les équipements et les installations.

1. Approche du capital immobilisé utilisé de palier 1. L'approche simplifiée pour déterminer le rendement du capital immobilisé utilisé pour tous les contrats dont le coût total estimatif ou acceptable est inférieur ou égal à 1 000 000 \$.
2. Approche du capital immobilisé utilisé de palier 2. L'approche simplifiée pour déterminer le rendement du capital fixe utilisé pour les contrats dont les coûts totaux estimés ou acceptables sont inférieurs ou égaux à 20 000 000 \$ et les contrats dont le niveau d'intensité de capital fixe est inférieur.
3. Approche du capital immobilisé utilisé de palier 3. La méthode utilisée pour déterminer le rendement du capital immobilisé utilisé pour les contrats dont le coût total estimatif ou acceptable est supérieur à 1 000 000 \$ et les contrats qui ne répondent pas aux critères des paliers 1 et 2 ou pour les contrats de palier 1 ou 2 pour lesquels un entrepreneur demande le calcul complet du palier 3.



## **Coût**

Dans la détermination et la vérification des coûts, la notion de « coût » correspond au coût de revient du bien plus le montant de la contrepartie visant à construire, à élaborer ou à améliorer un élément d'un bien, d'une installation ou d'équipement, y compris l'installation de celui-ci à l'endroit approprié et selon les conditions nécessaires à son utilisation prévue. Toutefois, il ne comprend pas la partie applicable des revenus, des rabais, des allocations ou de tout autre crédit se rapportant aux coûts admissibles directs ou indirects du projet ayant été reçus par l'entité ou lui revenant, ni les frais d'emprunt capitalisés connexes compris dans le coût de l'immobilisation. Les coûts tels que définis dans les Principes des coûts contractuels 1031-2 ne comprennent pas les coûts estimatifs de démantèlement et de retrait de l'article et de restauration du site sur lequel il est situé.

## **Déclaration des pratiques de comptabilité analytique (déclaration des PCA)**

Déclaration officielle des méthodes de comptabilité analytique de l'entrepreneur, notamment la définition des coûts directs et indirects et la divulgation des méthodologies de répartition des coûts indirects utilisées.

## **Établissement des prix commerciaux**

Prix des biens et des services vendus au grand public ou à des entités à des fins non gouvernementales; prix dans le commerce ordinaire entre acheteurs et vendeurs sans négociation.

## **Établissement des prix fondé sur les coûts**

Prix fondé sur les coûts engagés, les estimations de coûts ou les coûts réels, ou une combinaison de ces facteurs avec l'ajout possible d'une marge bénéficiaire calculée conformément aux Principes relatifs au bénéfice.

## **Fonds de roulement utilisé**

Mesure le niveau des engagements financiers actuels et à court terme découlant des activités quotidiennes dans l'exécution du contrat qui serait exigé par l'entrepreneur.

1. Approche du fonds de roulement utilisé de palier 1. L'approche simplifiée pour déterminer le rendement du fonds de roulement utilisé pour tous les contrats dont le coût total estimatif ou acceptable est inférieur ou égal à 1 000 000 \$.
2. Approche du fonds de roulement utilisé de palier 2. L'approche pour déterminer le rendement du fonds de roulement utilisé pour les contrats dont les coûts estimatifs ou acceptables totaux doivent être supérieurs à 1 000 000 \$ ou pour les entrepreneurs qui utilisent le fonds de roulement utilisé de palier 1 pour lesquels un entrepreneur demande un calcul de palier 2.

## **Intensité de capital**

Mesure du montant d'investissement en capital immobilisé requis par l'entrepreneur pour produire un bien ou un service.

## **Norme d'établissement des coûts**

Fournit des orientations supplémentaires, notamment des explications concernant les attentes du Canada et les principes de base de l'établissement des coûts (attribuable, bien-fondé et caractère raisonnable) pour déterminer l'acceptabilité d'un coût et du montant demandé.

1. Attribuable. Un coût est attribuable s'il est engagé directement ou indirectement pour l'exécution du contrat et qu'il est nécessaire pour répondre aux exigences dudit contrat.
2. Bien-fondé. Un coût est bien fondé si, par son caractère et sa nature, on s'attend à ce qu'il soit engagé pour l'exécution du contrat.

3. Caractère raisonnable. Un coût est raisonnable si, par sa nature, il ne dépasse pas le coût que l'on peut s'attendre à engager dans le cours normal de l'exécution du contrat en question, qu'il s'agisse d'un achat concurrentiel ou non concurrentiel.
4. Critères d'acceptabilité des coûts du contrat: Pour être acceptable, un coût contractuel doit répondre aux critères « attribuable », « bien-fondé » et « caractère raisonnable », comme le définit la Norme d'établissement des coûts.

### **Outils d'analyse comparative**

Processus qui permet de déterminer le coût raisonnablement envisageable d'un bien ou d'un service en fonction d'un devis distinct ou d'une évaluation objective des opérations de l'entrepreneur visant à relever et à rectifier les manques d'efficacité.

### **Outil d'évaluation des risques contractuels**

Un outil de synthèse de l'orientation conçu pour soutenir l'évaluation du risque contractuel dans un approvisionnement afin d'établir un taux de bénéfice sur le risque contractuel approprié.

### **Principes d'établissement des prix**

Principes à appliquer à tous les scénarios qui nécessitent une négociation du prix; ils comprennent l'établissement d'une base de coûts, de niveaux de bénéfice et d'un prix.

### **Prix/coût de revient**

Dépenses engagées par un entrepreneur pour obtenir un produit. Cela comprend le prix facturé par l'entrepreneur (moins les remises), les frais de transports applicables, la différence de change, les droits de douane et le courtage mais exclut les taxes de ventes (c.-à-d. la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée).

### **Prix de transfert**

Prix fixés pour des biens ou des services échangés entre les parties apparentées (parties affiliées ou entités sous contrôle commun, sous contrôle conjoint ou ayant une influence importante). Le « prix de transfert » est le prix auquel le fournisseur vend ses produits ou services à un acheteur apparenté.

### **Prix sur la base du marché**

Prix évalué et établi en fonction du marché lorsqu'il y a suffisamment de concurrence pour obtenir plus d'une soumission concurrentielle et une comparaison de prix.

### **Régimes de participation aux bénéfices - primes de rémunération**

Un plan conçu pour lier le rendement des employés à l'atteinte des objectifs organisationnels, par la prestation d'une rémunération supplémentaire provenant de la distribution d'une partie définie du bénéfice net de l'organisation.

### **Risque commercial général**

Risques associés à l'environnement industriel de l'entrepreneur et à sa gestion des ressources et des intrants dans les activités quotidiennes qui pourraient compromettre la capacité de l'entité à atteindre les objectifs, à exécuter des stratégies ou à établir des buts et des stratégies inappropriés.

### **Risque contractuel**

Risque de perte financière, de retard ou de non-exécution relié à des facteurs propres au contrat.

**Service mobile de réparation**

Personne, ou groupe de personnes effectuant des travaux à l'extérieur des installations d'un entrepreneur, généralement dans les locaux du client.

**Stratégie d'établissement**

Méthode ou plan utilisé pour l'évaluation des considérations relatives aux prix, des options et des risques potentiels.

**Validation technique**

Procédure qui consiste à examiner les capacités techniques des entrepreneurs à remplir les exigences du contrat.