

Centre d'expertise des grands organismes

Le coût de revient : son application dans le secteur public

**Déjeuner-conférence
27 novembre 2008**

**Claude Beaugard, Ph. D.
Président d'Expertise GFB inc.**

Information sur les coûts et les besoins de l'organisation

- **Nécessité d'information sur les coûts dans le but de réaliser des analyses. Plusieurs notions existent.**
 - *Ex : opérationnel, soutien, variable, fixe, marginal, remboursable, discrétionnaire, structure, etc.*
- **Nécessité d'une information en fonction des besoins :**
 - définir la notion de coût désirée
 - définir le degré de précision désiré
- **Nécessité de définir les besoins avant le développement du système de coût : éviter**
 - *une surabondance d'information*
 - *une information non désirée*
- **Comptabilité de gestion en appui**

Avantages de l'analyse de coûts

- Permet d'établir le coût réel et de :
 - *prendre des décisions, comme de faire ou de faire faire*
 - *se comparer entre organismes semblables*
- Permet de comprendre le comportement des coûts dans le temps et les réduire
 - *une analyse éclairée des dépenses*
 - *des estimations de budget plus justes*
- Permet de répondre aux besoins particuliers

Objectif de la comptabilité de gestion

Fournir de l'information sur les coûts

- Selon les besoins des différents échelons de la gestion pour appuyer la prise de décision
 - *Permettre d'apprécier les forces*
 - *Permettre de corriger les faiblesses*

Coût de revient

■ Le coût de revient :

- *est constitué des coûts nécessaires pour concevoir, produire et mettre à la disposition du client ou d'un usager un produit ou un service*
- *fournit un coût pour un ensemble d'activités semblables et un coût moyen unitaire*

■ Il peut permettre un rapprochement des coûts avec les revenus qu'ils génèrent

Notions de coûts de revient

■ Le coût opérationnel :

- *directement imputable à la réalisation d'un bien ou service*

■ Le coût de soutien :

- *engagé en vue de réaliser plusieurs biens sans que la portion attribuable à chacun puisse être clairement déterminée*

■ Notions complémentaires :

- **Coût fixe : insensible au niveau d'activité**
- **Coût variable : varie selon le niveau d'activité**

Les étapes de l'établissement d'un coût de revient

- Établir les biens et services qui font l'objet du coût de revient
- Départager les coûts de soutien des coûts opérationnels
- Imputer les coûts de soutien à partir de bases d'imputation
- Calculer le coût total et unitaire de chacun des biens et services

Base d'imputation

Une base d'imputation est :

un indicateur qui, grâce à une méthode de calcul, permet d'attribuer à plusieurs unités opérationnelles le coût d'une unité de soutien

Types de bases d'imputation

■ Indicateurs financiers

- *Selon le niveau de revenu*
- *Selon le niveau des coûts opérationnels*

■ Indicateurs d'utilisation des ressources

- *Selon le nombre d'employés*
- *Selon la masse salariale*
- *Selon le nombre d'heures travaillées,*
- *Selon le nombre d'heures d'utilisation*
- *Selon la surface occupée*

■ Prix de revient par activité

Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale

■ Mission :

- *servir la justice en toute impartialité par des expertises scientifiques, des enquêtes judiciaires et policières.*

■ Relève du ministère de la Sécurité publique avec un statut d'unité autonome

■ Offre des expertises :

- *en criminalistique, comme des analyses de balistique, de substances chimiques*
- *en médecine légale, avec des autopsies*
- *en toxicologie*
- *en biologie avec des analyses d'ADN*

■ Fait des certifications d'appareils de jeux et des vérifications d'appareils sur le terrain.

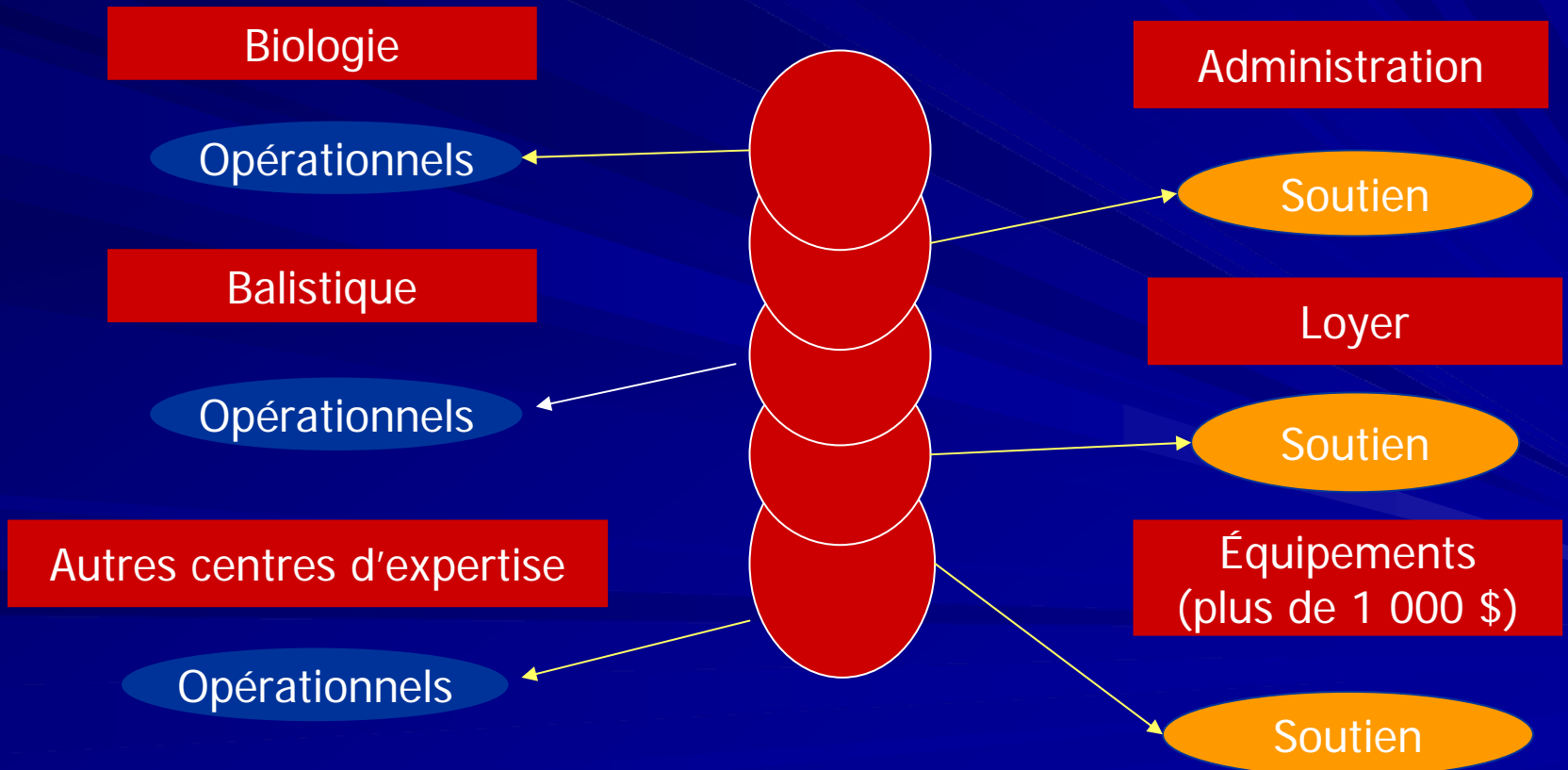
Départager les coûts

Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale

Centres d'expertise

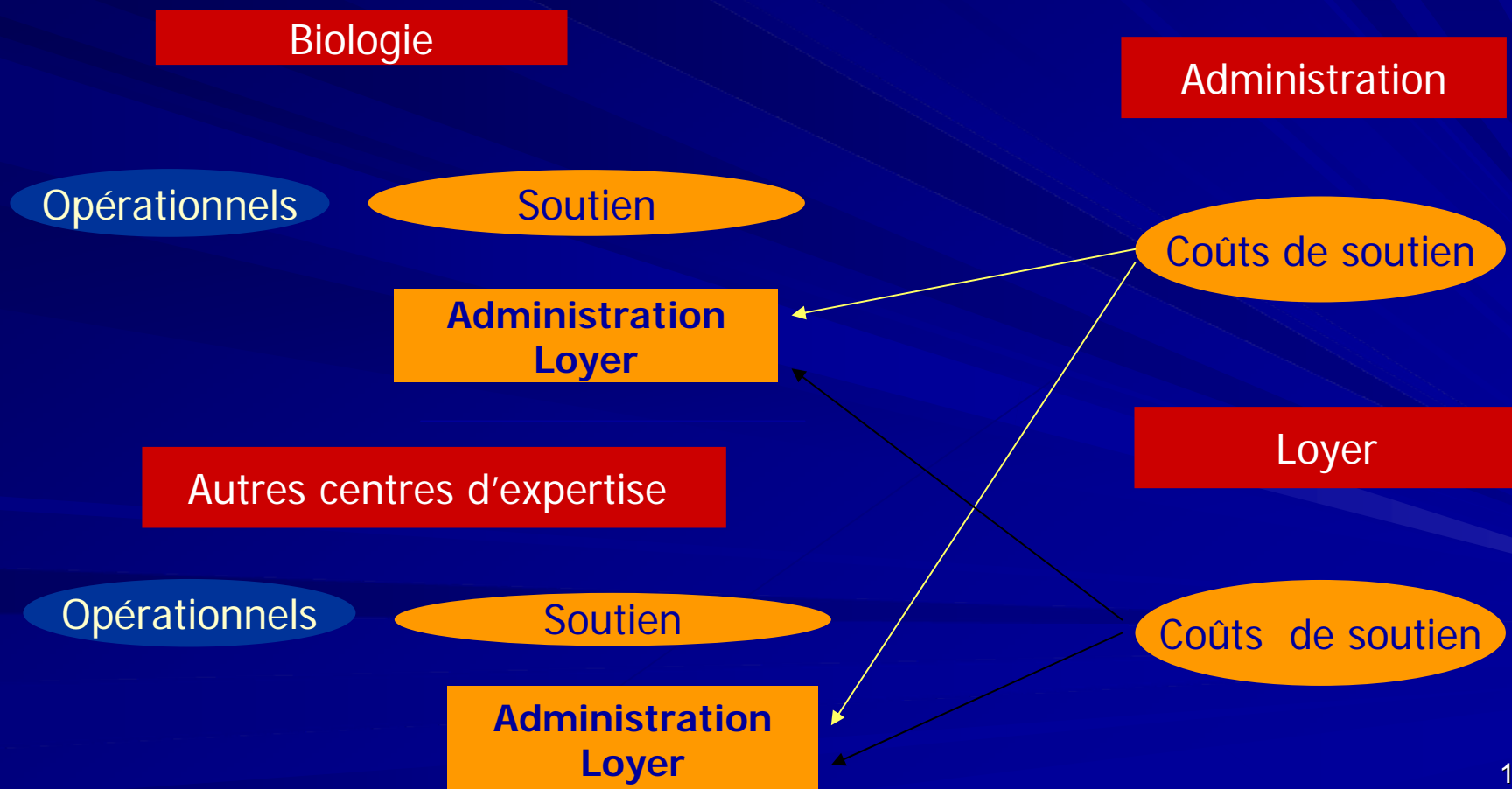
Coûts

Services de soutien



Répartition des coûts de soutien

Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale



Bases d'imputation utilisées

■ Indicateurs financiers

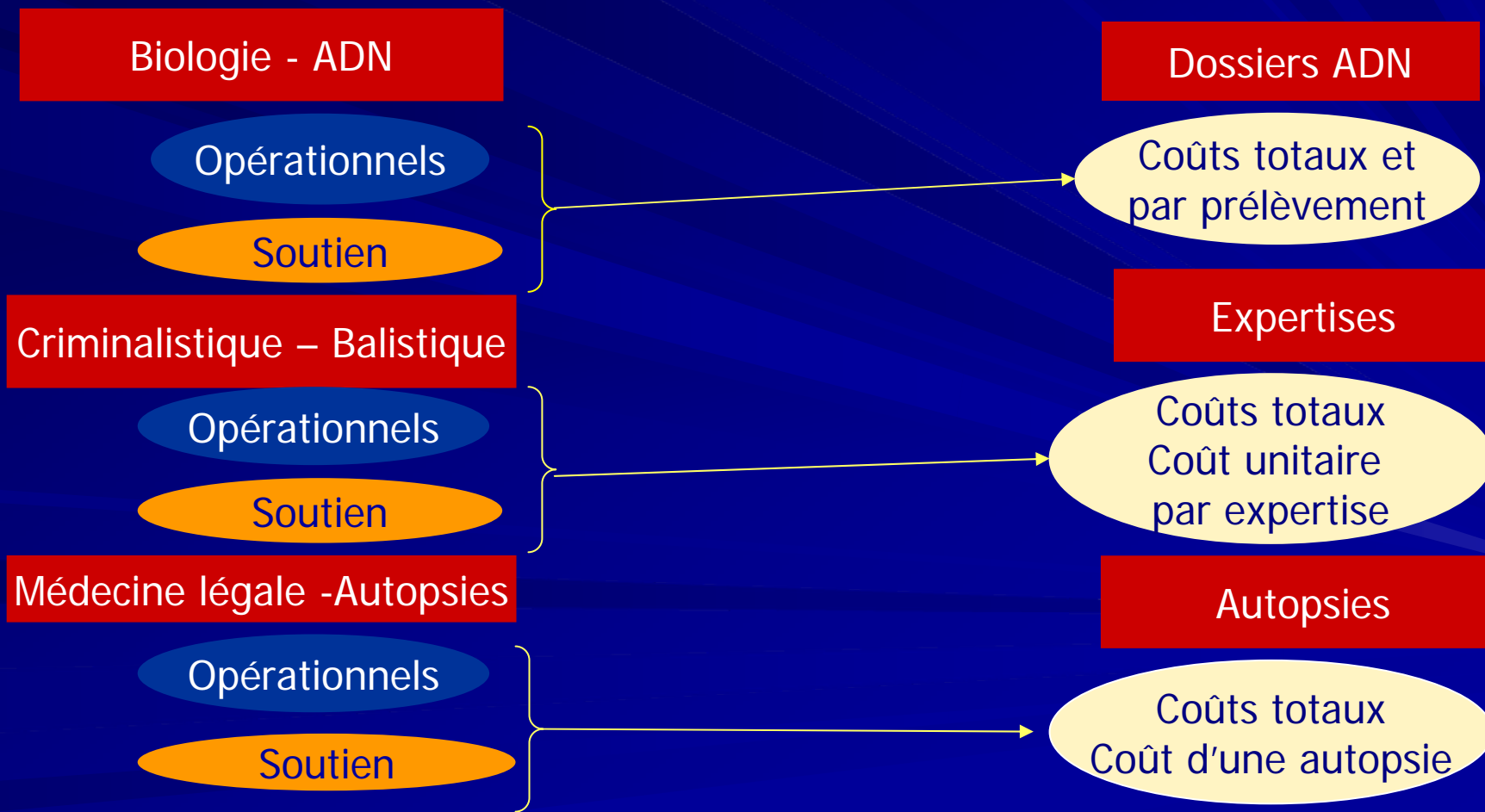
- *Selon le niveau des coûts opérationnels*

■ Indicateurs d'utilisation de ressources

- *Selon le nombre d'employés*
- *Selon la proportion du temps travaillé*
- *Selon la surface occupée*

Calcul des coûts totaux et unitaires

Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale



Avantage d'un coût de revient

- Permettre un suivi et un contrôle
 - *Établir des normes*
- Aider à établir des estimations budgétaires ou soumissions plus justes
- Enrichir des analyses et des études organisationnelles
- Appuyer la prise de décision
- Établir ou réviser une tarification externe ou interne

Pourquoi une tarification à l'interne ?

- Le passage de la gratuité à la tarification permet de corriger des effets pervers
- Peu de valeur accordé au travail du personnel
 - *N'importe qui demande des services*
 - *Surcharge de demandes pas forcément pertinentes*
 - *Peu de commentaires de l'utilisateur quant à la satisfaction ou l'insatisfaction, adaptation difficile*
- Le personnel est moins motivé étant donné le peu de reconnaissance de son travail
- Force le demandeur – et non le seul producteur - à justifier les budgets liés à sa demande

Entraves à l'implantation

- **Complexité et particularités du secteur public**
 - *contexte politique : complexe et fluctuant*
 - *nombre imposant de produits et services*
 - *importance des coûts de soutien*
 - *systèmes orientés vers le contrôle et non vers la gestion*
- **Difficulté d'obtenir des données fiables des systèmes de gestion**
- **Résistance au changement**
- **Coûts d'une opération de coût de revient**

Quelques conseils pratiques

- **Leadership politique et administratif**
- **Objectifs clairs axés sur les besoins**
 - *Approfondir le pourquoi d'un tel système*
 - *S'assurer de viser quelques objectifs précis*
- **Stratégie d'implantation**
 - *Utiliser les systèmes existants et non construire de toutes pièces un système*
 - *Éviter au départ de développer un système trop complexe*
 - *Prévoir un projet pilote pour valider l'approche et le modèle*

Quelques conseils pratiques (suite)

■ Implication du personnel

- *Donner une responsabilité claire à quelqu'un pour réaliser l'opération et lui attribuer suffisamment de temps*
- *Impliquer les gestionnaires et non seulement les comptables*
- *Demander aux opérationnels sur le terrain leurs besoins et obtenir leur collaboration*

■ Affectation des ressources nécessaires

■ Comme il s'agit d'un changement organisationnel important, il faut soutenir le changement

■ Documentation du système et formation du personnel dans le cas de l'implantation d'un système

Questions