



Comprendre les coûts de service et améliorer la prestation de services

Semaine de perfectionnement professionnel de l'IGF

Volet sur l'établissement des coûts – 19 novembre 2019

Mike Haley,

Landmark Decisions Inc.

Ordre du jour

- Importance, applications communes et défis de l'établissement des coûts des services de fonctionnement du secteur public
- L'évolution des méthodologies de gestion de coûts
- « Le spectre de l'établissement des coûts de fonctionnement » incluant le rôle de la technologie d'établissement des coûts
- Illustrations de la technologie d'établissement des coûts
 - Fédéral : **SAS** à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC)
 - Provincial : **Planification des activités collaboratives (PAC)** aux organismes prêteurs de l'État en Nouvelle-Écosse
 - Municipal : **Décimale** pour les méthodes des coûts et de planification par activités à la ville de Montréal
- Question/réponses

Pourquoi l'établissement des coûts de service est-il important?



Proposition de frais

L'autorité responsable en matière de frais doit élaborer une proposition de frais comprenant les renseignements suivants :

- d) **les facteurs pris en compte dans la détermination du montant des frais** ou la manière de déterminer ces frais
- e) toute **norme de rendement** s'appliquera en matière de frais

Normes de rendement

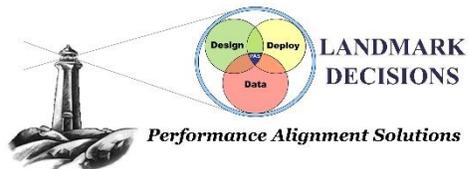
Obligation

4 L'autorité compétente veille à ce que des **normes de rendement** conformes aux politiques et directives du Conseil du Trésor, le cas échéant, soient établies à l'égard des frais.

Accessibilité

6 L'autorité compétente veille à ce que les normes de rendement — originales ou modifiées — établies à l'égard des frais soient **accessibles au public**.

Loi sur les frais de service du GC, L.C. 2017, ch. 20,2, art.451 (mai 2019)



Applications communes d'établissement des coûts

- Comprendre l'incidence des changements législatifs ou politiques
- ✓ • **Décisions** concernant l'offre d'un nouveau service ou programme
- ✓ • **Décisions** concernant le niveau de service
- **Décisions** concernant le recouvrement des coûts
- ✓ • **Décisions** concernant les investissements en immobilisations
- ✓ • **Décisions** de faire ou ne pas faire
- ✓ • **Décisions** concernant les réorganisations

✓ Incidence opérationnelle

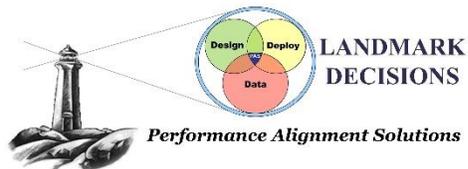
Guide de l'estimation des coûts du SCT, juin 2019

Défis communs en matière d'établissement des coûts du secteur public

Les approches actuelles en matière de coût des services de fonctionnement présentent des faiblesses importantes qui handicapent sérieusement l'efficacité des gestionnaires.

Voici quelques limitations perçues des approches traditionnelles d'établissement des coûts :

- Limité à un petit nombre de personnels spécialisés
- Manque de confiance dans les données utilisées pour générer des coûts précis
- Trop détaillé/fastidieux... trop d'itérations
- Manque d'adaptabilité (flexibilité à changer)
- Manque d'alignement avec le rendement organisationnel
- Manque de participation de tous les secteurs de la gestion



Nombreuses méthodes d'estimation des coûts

- **Établissement des coûts selon l'activité** : identification des coûts directs et indirects et alignement de ceux-ci sur la catégorisation ministérielle des coûts par activité pour déterminer le coût du programme ou du projet. **La répartition des coûts devrait être raisonnable, uniforme et documentée.**
- **Établissement des coûts selon l'activité** : identification des coûts directs et indirects et alignement de ceux-ci sur la catégorisation ministérielle des coûts par activité pour déterminer le coût du programme ou du projet. La répartition des coûts devrait être raisonnable, uniforme et documentée.
- **Extrapolation à partir des coûts réels** : utilisation des tendances ou des coûts réels pour estimer les coûts futurs du même projet.
- **Méthode analogue** : ajustements par rapport à une estimation de coût précédemment similaire en utilisant des différences objectives (par opposition à subjectives).
- **Méthode paramétrique** : approche statistique utilisant l'analyse de régression des données de coûts historiques en ce qui concerne les principaux inducteurs de coûts.
- **Méthode ascendante** : décomposer les grands programmes/projets en composantes, puis élaborer/additionner les estimations de coûts des composantes.

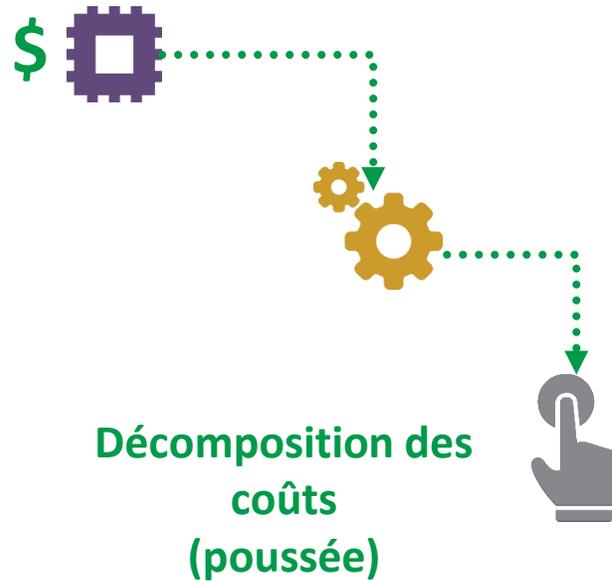
Évolution des méthodologies d'estimation des coûts

ÉTABLISSEMENT DES COÛTS TRADITIONNELS



Services et produits

Méthode descendante Établissement des coûts selon l'activité



Décomposition des coûts
(poussée)

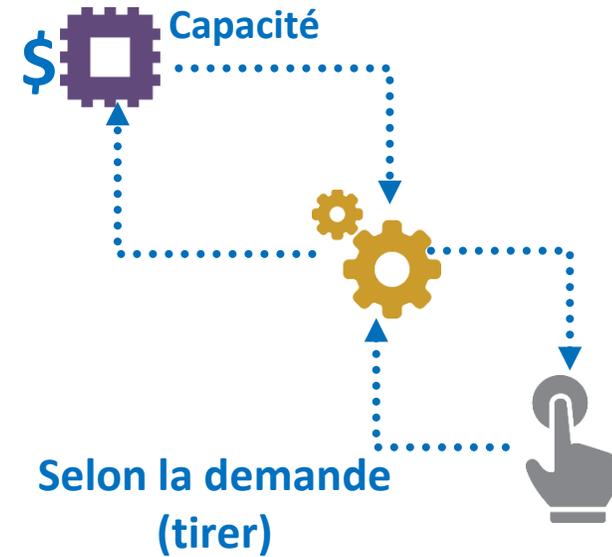


Ressources



Activités

Méthode ascendante Planification selon l'activité (PSA)

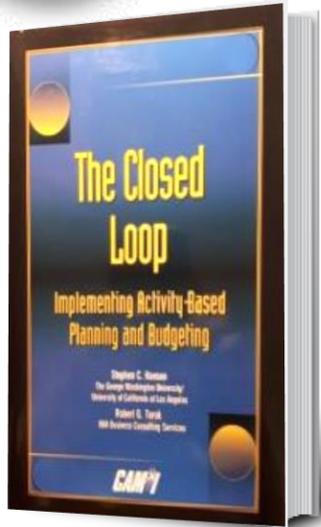


Selon la demande
(tirer)

Planification selon l'activité (PSA)

Utilisation de la modélisation de processus commercial et approche de la « boucle bouclée » de CAM-I

adaptation de



Indicateurs de rendement

- Indicateurs fondés sur des processus
- Indicateurs fondés sur des coûts

Cause fonctionnelle

Données

« Ressources pour lesquelles nous payons »

Taux de consommation des ressources = heures de main-d'œuvre/visite

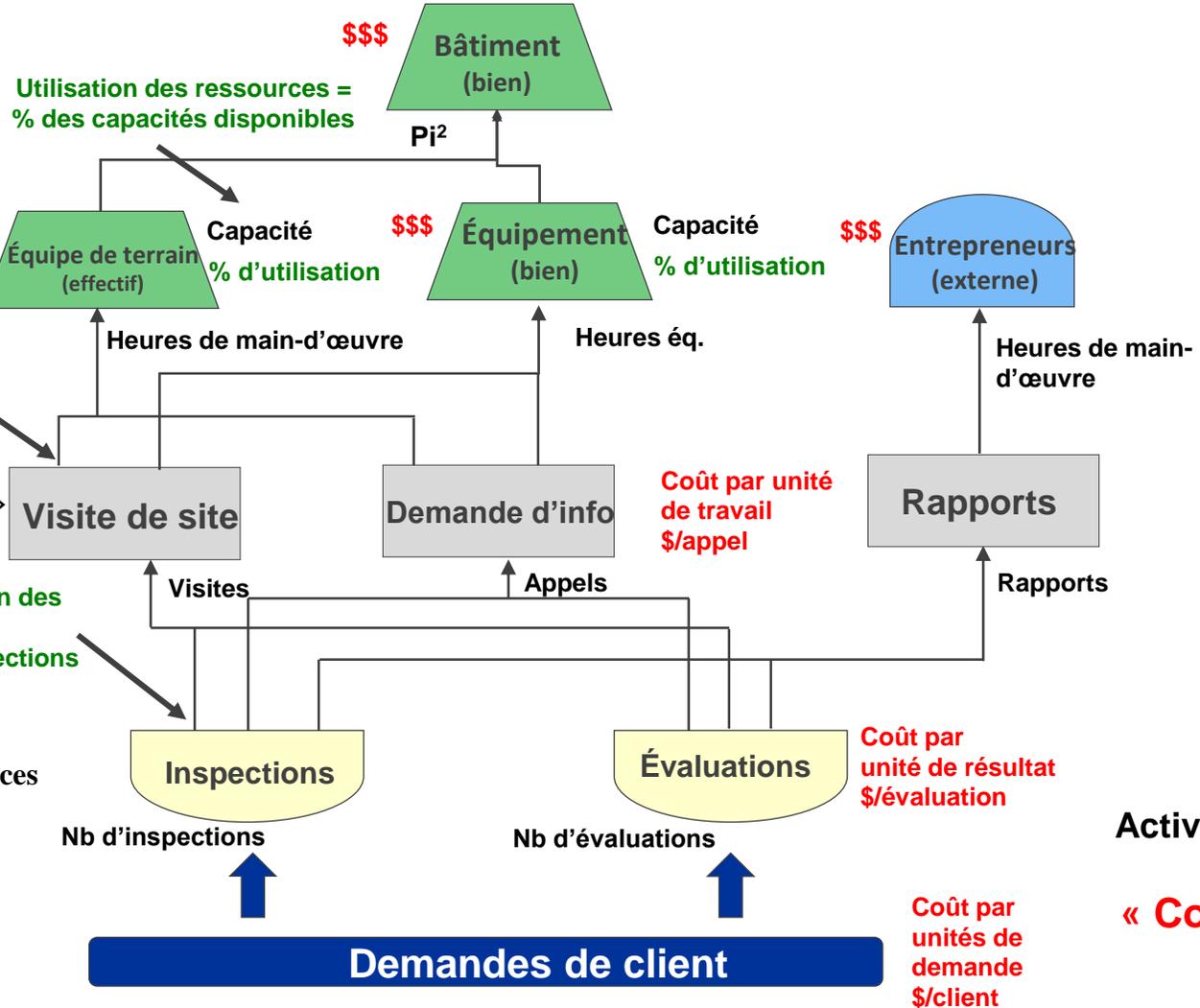
Activités

« ce que nous faisons »

Taux de consommation des activités = visites/inspections

Résultats

« Produits et services que nous fournissons »



Effet financier

Activité, résultat, coût client
« Coût de service »

Coût par unités de demande \$/client



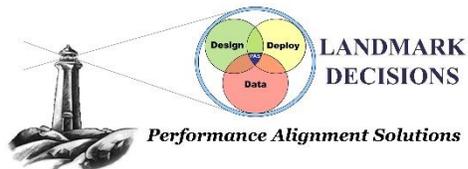
Performance Alignment Solutions

Attributs d'une estimation des coûts crédible

- ✓ • **Participation** : large éventail d'intervenants et d'experts en la matière impliqué dans l'élaboration/utilisation
- ✓ • **Exhaustivité** : limites claires quant à la période de temps et de portée
- ✓ • **Utilisation des données** : données récentes obtenues de sources primaires objectives
- ✓ • **Évaluation des risques** : compréhension, priorisation et essai des incertitudes d'inducteurs de coûts
- ✓ • **Exactitude** : validation et utilisation d'une bonne méthode d'estimation des coûts
- ✓ • **Pertinence** : information actuelle et pertinente servant à élaborer l'estimation des coûts
- ✓ • **Documentation** : élaboration d'un « rapport d'estimation des coûts » détaillant la méthodologie permettant de résister à un examen minutieux et à une vérification et permettant aux lecteurs d'évaluer la crédibilité et la maturité de l'estimation, y compris la capacité de reproduire les résultats.

✓ **Améliorés avec la PSA**

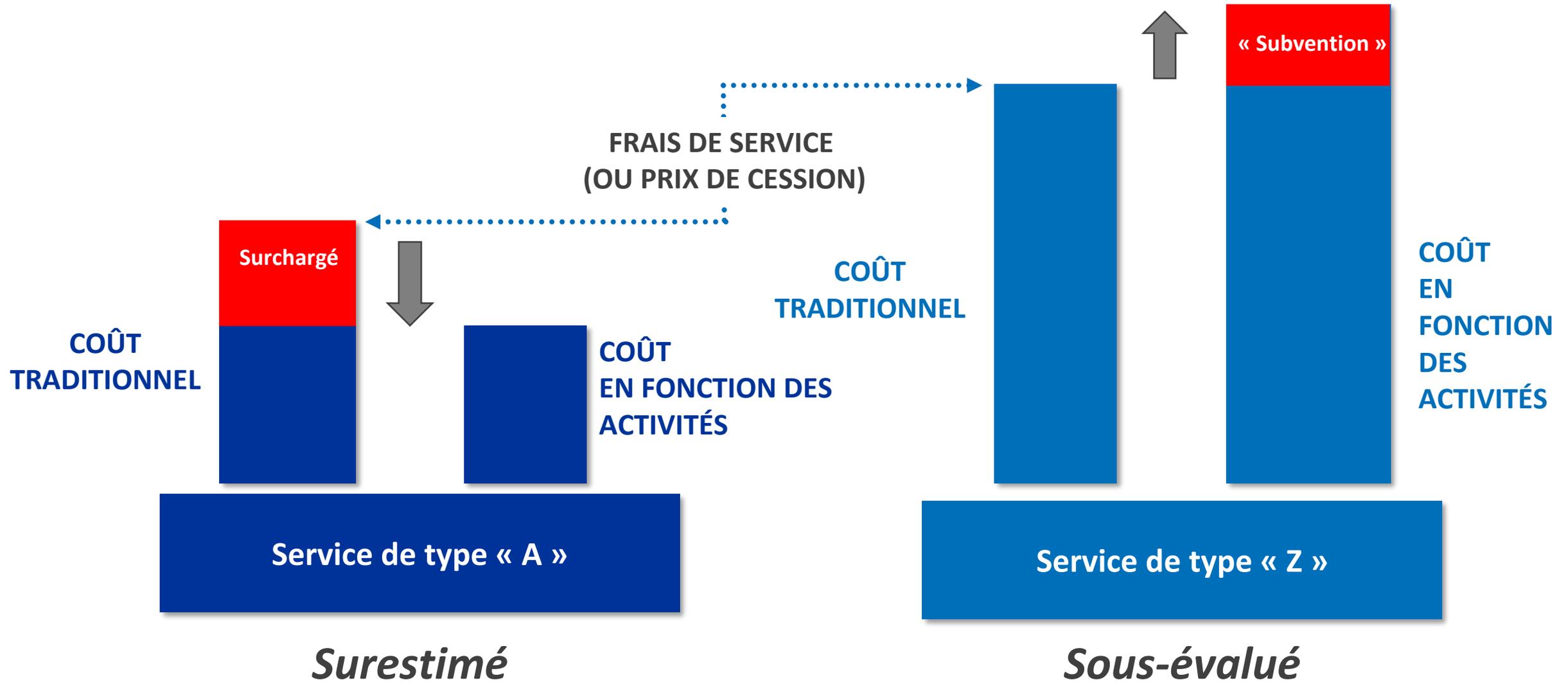
Guide de l'estimation des coûts du SCT, juin 2019



« Le spectre de l'établissement de coûts de fonctionnement »

	Allocations des coûts	Établissement des coûts selon l'activité (ABC)	Planification selon l'activité (PSA)
Concepts de base	<ul style="list-style-type: none"> • Attribution directe des coûts, le cas échéant • Mise en commun et allocation des coûts indirects et généraux en utilisant des hypothèses de haut niveau (ÉTP, volumes de sortie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Poussée en deux étapes « descendante » des coûts des ressources par le biais d'activités au moyen d'objets de coûts • Introduction d'inducteurs de coûts plus élaborés pour gérer les allocations 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul du débit de fonctionnement ascendant pour établir le flux financier descendant • Utilisation des capacités détermine les exigences en matière de ressources • Détermination des ressources fixes, fixes par étapes et variables
Concentration	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des résultats de programme et des coûts de service de haut niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de programme et coûts de service plus précis • Détermination des coûts par activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidences des améliorations de fonctionnement sur les résultats de programme et coûts de service • Élaboration de plans et budgets futurs
Exigences en matière de données	<ul style="list-style-type: none"> • Facture des coûts de matériaux • Frais de main-d'œuvre suivis • Frais généraux des finances 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts des ressources financières • Nombre d'inducteurs d'activité • Revenu (le cas échéant) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de consommation des ressources • Nombre d'activités et taux de consommation • Niveaux des capacités de fonctionnement
Utilisateurs typiques	<ul style="list-style-type: none"> • Comptables analytiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Finances 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires multifonctionnels
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité • Compréhensible • Aucun investissement de logiciels 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion des données de fonctionnement agissant comme « inducteurs de coûts » • Allocations en plusieurs étapes pour une meilleure imputation des coûts indirects (frais généraux) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des contraintes et de l'utilisation des ressources • Scénario dynamique • Approche collaborative avec gestionnaires non financiers
Défis	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses de haut niveau • Situation actuelle • Désaccords fréquents sur les approches d'allocations 	<ul style="list-style-type: none"> • « Appartiennent » aux finances • Extrapolations trompeuses utilisant des renseignements de coût unitaire • Scénario limité 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données de fonctionnement fiables • Techniques de modélisation de fonctionnement spécialisées
Outils de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Excel • Systèmes PRO 	<ul style="list-style-type: none"> • Excel • Systèmes PRO • Logiciels ABC 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains logiciels ABC – SAS, Decimal • Logiciels de modélisation de processus commercial spécialisés – Planification des activités collaboratives (PAC)

Pourquoi l'établissement des coûts de service est-il important?





Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Passeport Canada

La gestion par activités (GPA) à Passeport Canada est un outil d'amélioration continu qui offre des renseignements facilitant les décisions stratégiques et de gestion en permettant de mieux comprendre ce qui suit :

- Rentabilité et coût des activités commerciales, canaux d'accès, et produits et services;
- Exigences en matière de capacités et de ressources;
- Stratégies de tarification;
- Analyses ponctuelles.

Composantes d'une GPA

- Planification selon l'activité (PSA)
- Budgétisation selon l'activité (BSA)
- Établissement des coûts selon l'activité (ABC)





Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Défis principaux au chapitre des activités

Comprendre les impacts des changements et des améliorations des activités liés à ce qui suit :

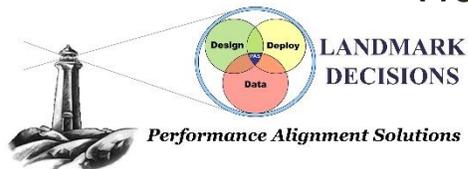
- Processus de renouvellement simplifié
- Distribution (taux et processus d'envoi)
- Introduction de la méthodologie allégée dans les environnements de centres d'envoi et d'impression
- Gestion de la charge de travail

Prévision des besoins financiers et de capacité pour de nouvelles initiatives telles que :

- Passeport électronique valide pour 10 ans
- Admissibilité à distance

Détermination de stratégies de tarification fiables pour :

- Nouveaux produits et services (passeport électronique, voyage officiel)
- Travailler avec des clients partenaires (Service Canada)



Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Gestion des coûts et de la profitabilité de SAS

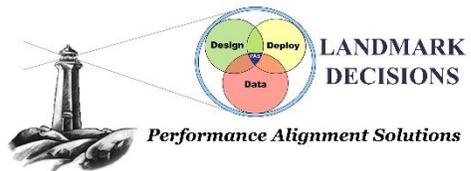
PPTC 2017-18 and 2018-19 - FINAL : Activity

IntsctnName	Display Name	Display Reference	IntsctnName	Reference
3 96102_Operations x FTE_Driven Costs	Activity (Primary Pane)		4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96526	A_Corp Serv Cost by Re
	Operations	Operations	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96704	A_Corp Serv Cost by Re
	Corporate	Corporate	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96705	A_Corp Serv Cost by Re
	Legal Services	Legal Services	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96813	A_Corp Serv Cost by Re
	Business Information Technology	Business Information Technology	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 97202	A_Corp Serv Cost by Re
	Administrative Services	Administrative Services	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96514	A_Corp Serv Cost by Re
	Financial Services	Financial Services	3 95005_Policy Training & Awareness x	95005_Policy Training &
	96114_Corporate Reporting	96114_Corporate Reporting	3 95003_Inventory Management x FTE_	95003_Inventory Manag
	96115_Revenues & Receivables	96115_Revenues & Receivables	3 95004_Forms Management x FTE_Driv	95004_Forms Managem
	96112_Financial Assesment	96112_Financial Assesment	3 96401_Director x FTE_Driven Costs	96401_Director x FTE_D
	96113_Mgt Practices and Pol	96113_Mgt Practices and Pol	3 98301_Adjudications and conflict mana	98301_Adjudications an
	95101_Director Resource Management and C	95101_Director Resource Management	3 97307_Corporate Mail x FTE_Driven C	97307_Corporate Mail x
	95103_Ressource Management & Budgeting	95103_Ressource Management & Budg	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96601	A_Corp Serv Cost by Re
	95104_Compliance	95104_Compliance	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96703	A_Corp Serv Cost by Re
	95102_Financial Assessment & Depart Liaison	95102_Financial Assessment & Depart	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96613	A_Corp Serv Cost by Re
	96101_Director (Financial Serv)	96101_Director (Financial Serv)	3 96309_Dir Operational Services x FTE	96309_Dir Operational S
	96102_Operations	96102_Operations	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96527	A_Corp Serv Cost by Re
	Revenues and receivables	Revenues and receivables	3 95001_Dir Material Management x FTE	95001_Dir Material Mana
	Payables	Payables	3 95002_Procurement x FTE_Driven Cos	95002_Procurement x F
	FTE_Driven Costs	FTE_Driven Costs	3 99602_Strategy & Integration x FTE_	99602_Strategy & Integ
	96103_Planning and analysis	96103_Planning and analysis	3 99611_Intelligence x FTE_Driven Cost	99611_Intelligence x FT
	96107_Policy and Systems	96107_Policy and Systems	3 95301_Enterprise Alignment & Innov	95301_Enterprise Aligne
	CEO	CEO	3 96310_Classification Division x FTE_Dri	96310_Classification Divi
	Human Resources	Human Resources	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96501	A_Corp Serv Cost by Re
	Reserves	Reserves	3 98802_Facilities and Telecom x FTE_Dr	98802_Facilities and Tel
	Overhead	Overhead	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96714	A_Corp Serv Cost by Re
	Executive Services	Executive Services	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96715	A_Corp Serv Cost by Re
	Communications	Communications	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 97612	A_Corp Serv Cost by Re
	Ombudsman	Ombudsman	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 97801	A_Corp Serv Cost by Re
	Information Center Services	Information Center Services	3 98919_PPBS Project Management x FT	98919_PPBS Project Ma
	Legislation & International Relations	Legislation & International Relations	3 96115_Revenues & Receivables x FTE	96115_Revenues & Rec
	Enterprise Alignment & Innovation	Enterprise Alignment & Innovation	3 98907_Bus Arch & Planning x FTE_Driv	98907_Bus Arch & Planni
	E-Passport Initiative	E-Passport Initiative	4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96807	A_Corp Serv Cost by Re
	Material Management	Material Management	3 96315_PPHI_HRIS x FTE_Driven Costs	96315_PPHI_HRIS x FTE
	Policy Bureau	Policy Bureau	3 97305_Passport Material x FTE_Driven	97305_Passport Material
	Security	Security	3 97306_Application Forms x FTE_Driven	97306_Application Form
	Program Redesign Task Force	Program Redesign Task Force	3 99205_Business Development x FTE_D	99205_Business Develop
	Strategic Initiatives	Strategic Initiatives	3 99202_Policy_Planning x FTE_Driven	99202_Policy_Planning

SAP
Centre de coûts

Activités fonctionnelles
et organisationnelles
(services financiers approfondis)

Mise en commun
des coûts
d'entreprise à
allouer aux produits
(Activités de
traitement et
document de
passeport)



Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

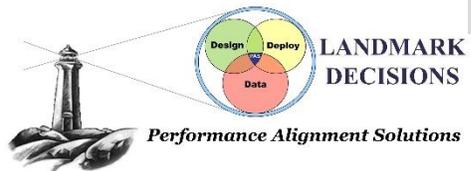
Gestion des coûts et de la rentabilité de SAS

Mise en commun des coûts d'entreprise à allouer aux produits (Activités de traitement et document de passeport)

PPTC 2017-18 and 2018-19 - FINAL : Cost Object

IntsctnName	Display Name	Display Reference
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96527_ Quart de soir x No <OPSActi	Cost Object (Primary Pane)	
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96525_MSS- MP/NPS x No <OPSActi	A_Corp Serv Cost by Regions	A_Corp Serv Cost by Regions
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96518_MP - MINA x No <OPSActi	Operations	Operations
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96517_IPS x No <OPSActi> x No	Business Sustaining	Business Sustaining
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96516_NPS x No <OPSActi> x No	No <OPSActi>	No <OPSActi>
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96514_Receiving Agents x No <OPSA	Recp Fix	Recp Fix
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96514_Receiving Agents x No <OPSA	B_Operational Activity Cost	B_Operational Activity Cost
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96528_RA - Service Canada Fees x I	No <CostCentre>	No <CostCentre>
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96528_RA - Service Canada Fees x I	Client Service Points	Client Service Points
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96528_RA - Service Canada Fees x I	Pre Screening	Pre Screening
4 A_Corp Serv Cost by Regions x 96504_MSS - TNT/RA/IPS x No <OPSA	Drop Box	Drop Box
3 Mail-in (excluing TNT) x NPS Channel	Returns_Rejects	Returns_Rejects
	Mail Receiving	Mail Receiving
	Mail Tracking	Mail Tracking
	Process Mail	Process Mail
	Checklist	Checklist
	Process Fees	Process Fees
	No <PassportTyp	No <PassportType>
	Mail In	Mail In
	NPS	NPS
	MP	MP
	IPS	IPS
	RA	RA
	Others	Others
	Walk In	Walk In
	Process Official Trav	Process Official Travel Application
	Mission Passports	Mission Passports
	Triage	Triage
	Scanning	Scanning
	Clients Questions	Clients Questions
	Security and Identity Au	Security and Identity Authentication
	Production & Distribution	Production & Distribution
	Business Sustaining	Business Sustaining
	C_Cost of Passport	C_Cost of Passport

Résultats organisationnels (objets de coûts)





Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Avantages principaux réalisés

Exigences en matière d'ÉTP

- Établir une base de référence des exigences en matière d'ÉTP en fonction du volume prévu pour soutenir le processus de budgétisation

Rapports trimestriels

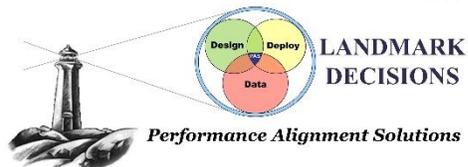
- Les segments Capacité et Productivité sont présentés tous les trimestres à la haute direction.

Analyses ponctuelles.

- Demandé par les cadres supérieurs et de premier niveau, notamment :
 - Composition actuelle du groupe et du niveau du bureau de services en personne par rapport à la composition recommandée par la PSA
 - Incidence du remplacement du fichier central
- Les modèles PSA permettent des scénarios hypothétiques sur les modifications des processus commerciaux et fournissent des renseignements quantitatifs à l'appui de la prise de décision.

Initiatives économiques

- Analyse d'économie périodique effectuée pour l'organisation, les idées sont soulevées par différentes sections et évaluées par l'équipe PSA. Les résultats sont présentés à la haute direction pour décision.



Nombre de bureaux : 3

Nombre d'employés : 26

Dépenses des activités : 2,5 M\$



Nombre de clients :

~500

~600

**Total de prêts en
service :**

~800

~750

**Valeur approximative
du portefeuille (en M\$)**

164 M\$

124 M\$

Défis principaux au chapitre des activités

- Lois et règlements hérités provenant de deux ministères provinciaux différents (Agriculture et Pêches et Aquaculture)
- Processus commerciaux historiques avec plusieurs caractéristiques et étapes uniques
- Systèmes désuets d'administration des prêts
- Problèmes de capacités de main-d'œuvre (dotation, rôles et responsabilités)
- Pressions concurrentielles des banques commerciales

Organismes prêteurs de l'État en Nouvelle-Écosse

Technologie de planification des activités collaboratives (PAC)

- Ont utilisé la planification selon l'activité (PSA) par la modélisation des processus commerciaux
- Ont tiré profit de l'initiative Lean Kaizen pour documenter et comprendre les flux de processus commerciaux et élaborer des données de fonctionnement initiales
- Ont mené une analyse plus détaillée des activités à tous les niveaux pour améliorer les données de fonctionnement et allouer la charge de travail complète
- Ont créé un modèle de processus commercial avec la planification des activités collaboratives (PAC)
- Ont validé les résultats du modèle avec l'exercice financier de 2018-2019
- Ont élaboré des rapports d'analyses opérationnelles et financières pour les activités et les résultats clés
- Ont évalué plusieurs initiatives Lean (avec des scénarios) en matière de capacité de ressources potentielle et d'économies de coûts

Analyse de la charge de travail (données de fonctionnement)

NS-CLA Workload Template

Role:		People in Roles:		Optional Fields		Blue = Selection/Data Entry Fields			Purple = Calculated Fields (Locked)				
Loan Officer - Farm Loan Board				FTEs: (Total FTEs for this Role)	3.5	Step 2	Step 3		Step 4			Step 5	
#	Key Activities	Activity Description	Unit of measure	Triggers (what drives this activity)	Next Step (what this activity supports)	Est. % of Total Time by Activity (Apr 1/18 - Mar 31/19)	Volume Estimates		Unit Level of Effort (in Hrs)	Total Annual Volume Calc.	Total Annual Time Calc.	% of Time Calc.	% Time Difference (Green is within 3%)
							Number	per Time Period					
Step 1													
1	General Loan Inquiries	Review potential loan request on the phone initially and documenting with a call note	# of calls	Client Initiated. They call the Farm Loan Board	Potential new loan application	15%	3.5	per day	1.17	756.0	884.5	16.3%	1.3%
2	Meeting Clients	In the office but most likely at the farm to pick up loan application and relevant information this may take a few meetings and may not result in a	# of meetings	Initial call and a loan seems plausible	Write up loan summary	17%	7	per week	2.67	329.0	878.4	16.2%	-0.8%
3	Writing Loan Summary	Write up loan summary for review by Risk Manager. Call and meet with clients again to clarify questions and finalize loan summaries	# of applications/loan	The number of loan applications	Review by Risk Manager	25%	7.5	per month	13.50	90.0	1215.0	22.4%	-2.6%
4	Concurrence obtained	Review Concurrence and write/review the Commitment Letter	# of Concurrences	The amount of Concurrences	Provide Commitment Letter to Client	4%	7.5	per month	1.80	90.0	162.0	3.0%	-1.0%
5	Get Client to sign Commitment letter	Meeting with client/ phone call/ email to review and sign. Usually at their farm	# of commitment letters	the need to present the terms of the loan to the client	Have Admin Staff send to legal counsel for documentation	2%	7.5	per month	1.35	90.0	121.5	2.2%	0.2%
6	Inquires for legal counsel	Deal with legal counsel and admin on documentation questions and other general	# of loans	the commitment letter	the funding of the loan	4%	7.5	per month	1.80	90.0	162.0	3.0%	-1.0%
7	Security Releases	Prepare Security Release (Lilac Sheet) for review by Risk Manager and Credit Manager	# of releases	Client request security be released	Release of security	5%	7	per month	4.00	84.0	336.0	6.2%	1.2%
8	Annual Reviews	Prepare Annual reviews of selected accounts	# of annual reviews	Internal driven by FLB's Accounting Department	to obtain an overall annual loan loss	4%	28	per year	7.00	28.0	196.0	3.6%	-0.4%
9	Arrears Management	Follow with clients to get them to pay their loan arrears or develop a plan to get them back on track	# of arrears accounts	Client has not paid their loans as agreed	Get loans back in good standing	4%	17	per month	1.00	204.0	204.0	3.8%	-0.2%
10	Special Projects/ Committees	Internal and outside commitments	# of projects	Request by Management	Networking/ Public Relations	6%	30	per year	10.00	30.0	300.0	5.5%	-0.5%
17	Travel Time	Any time required to travel to meet with a client, attend a workshop (receiving or delivering), or other NS-CLA required event. The time would be	# of travel events	Requested attendance at a meeting/event	Information deliver/receipt	7%	7	per week	1.50	329.0	493.5	9.1%	2.1%
18	All Other Activities	List smaller activities that collectively take more than 5% of your time here	Estimated Hrs/week	Left intentionally blank	Left intentionally blank	3%	Total Time	per week	4.50	N/A	211.5	3.9%	0.9%
19	Research, professional development and	Activities related to receiving educational training, updating skills, and conducting personal research (vs. project related research).	Estimated Hrs/year	Left intentionally blank	Left intentionally blank	2%	Total Time	per year	70.00	N/A	70.0	1.3%	-0.7%
20	General administration and support	A collection of administrative activities such as mandatory department training, management meetings/telecons, IT issues, e-mail management,	Estimated Hrs/week	Left intentionally blank	Left intentionally blank	2%	Total Time	per week	4.00	N/A	188.0	3.5%	1.5%

24,1 ÉTP parmi 13 rôles

Practical Capacity Calculations **Avg.Est.**

Paid Working Days (less Stats) 251

Avg. Annual Vacation 20

Avg. Sick Leave 4

Avg. Other Leave 4

Net Working Days 223

Hours/Day 7

Breaks 0.5

Net Working Hrs/Day 6.5

Annual Practical Capacity (Hrs) per FTE 1450

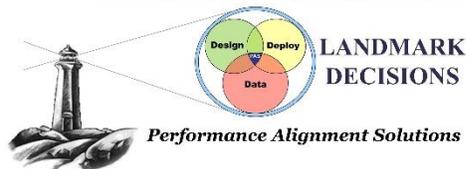
Should Equal 100% >>>

100%

Total Time Calc. (Hrs) **5422** **100%**

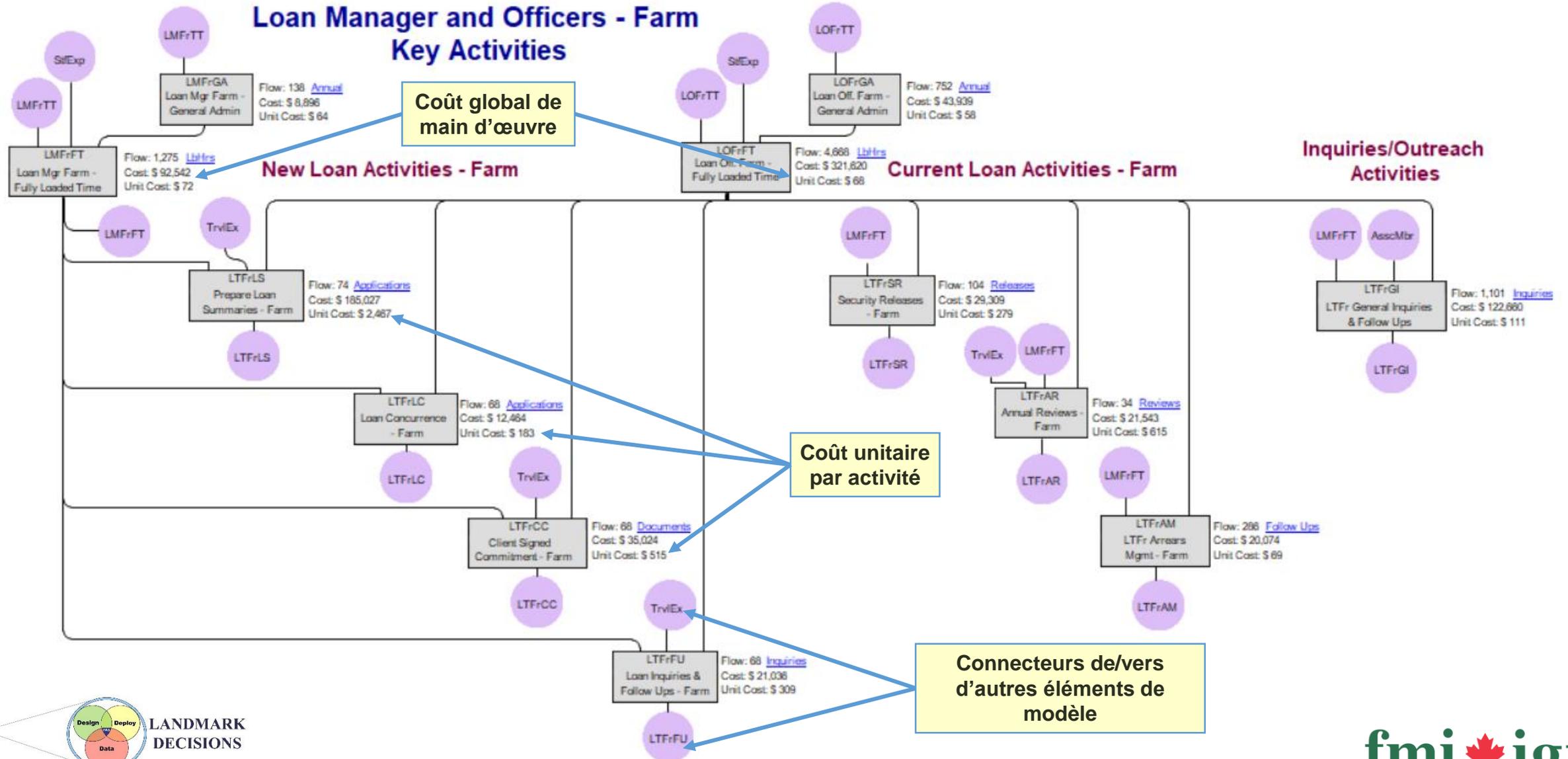
FTE Calc. **3.74**

FTE Difference **+ 0.24**



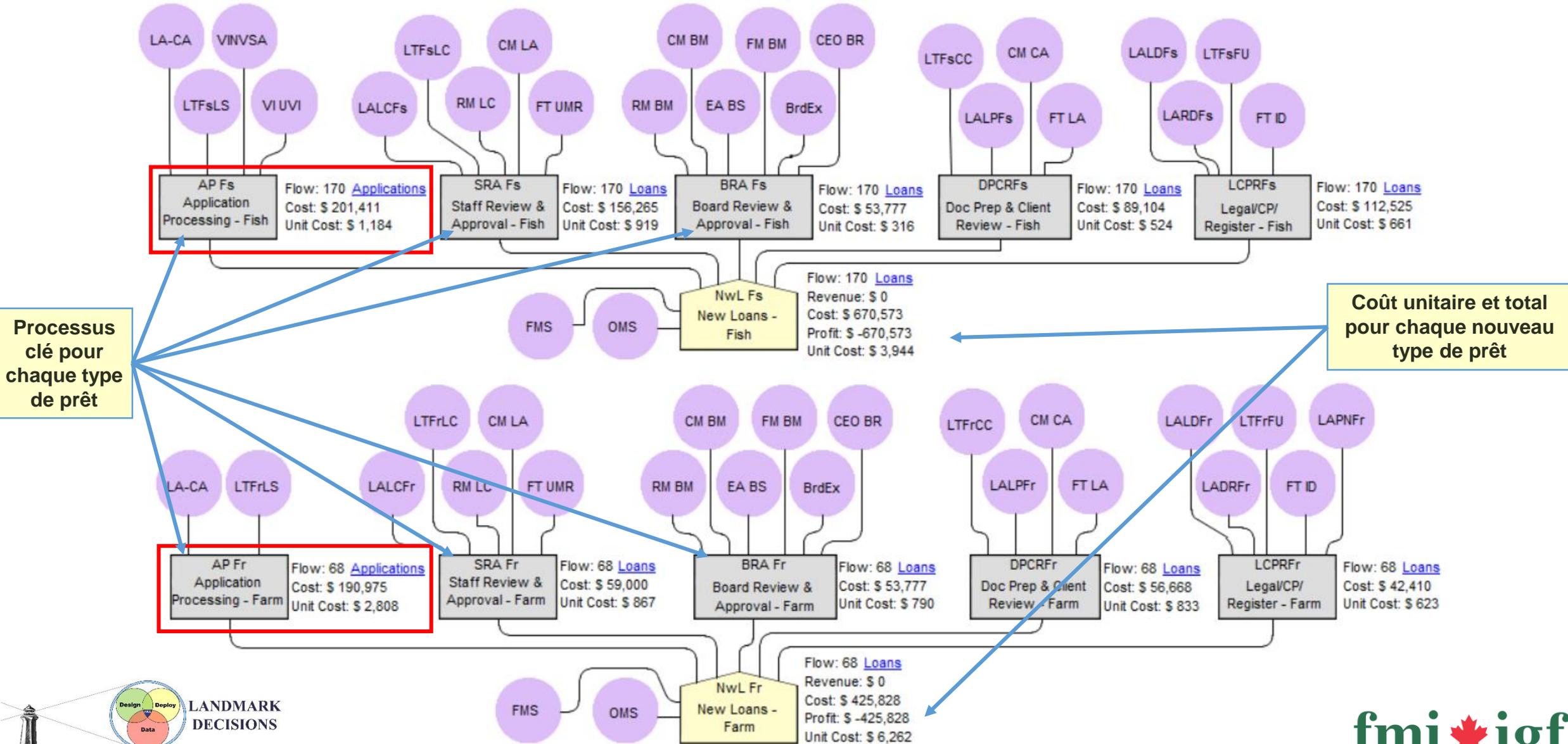
Organismes prêteurs de l'État en Nouvelle-Écosse

Technologie de planification des activités collaboratives (PAC)



Organismes prêteurs de l'État en Nouvelle-Écosse

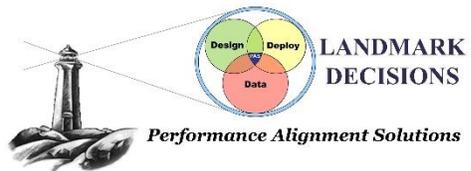
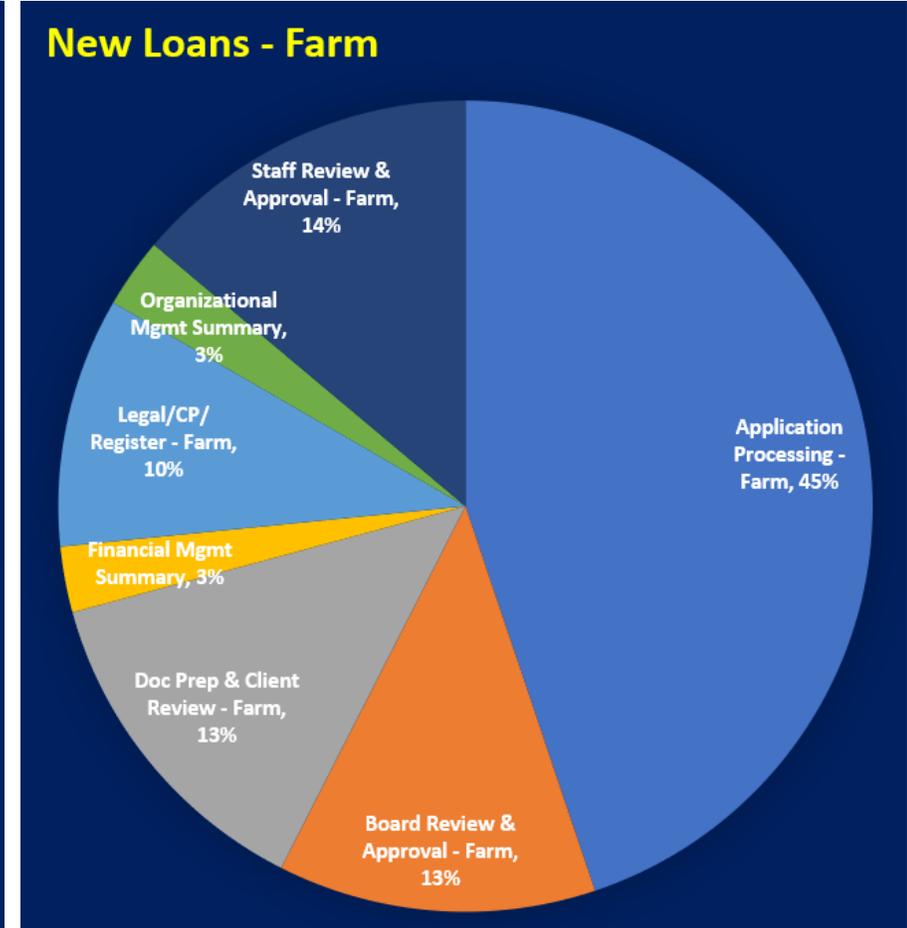
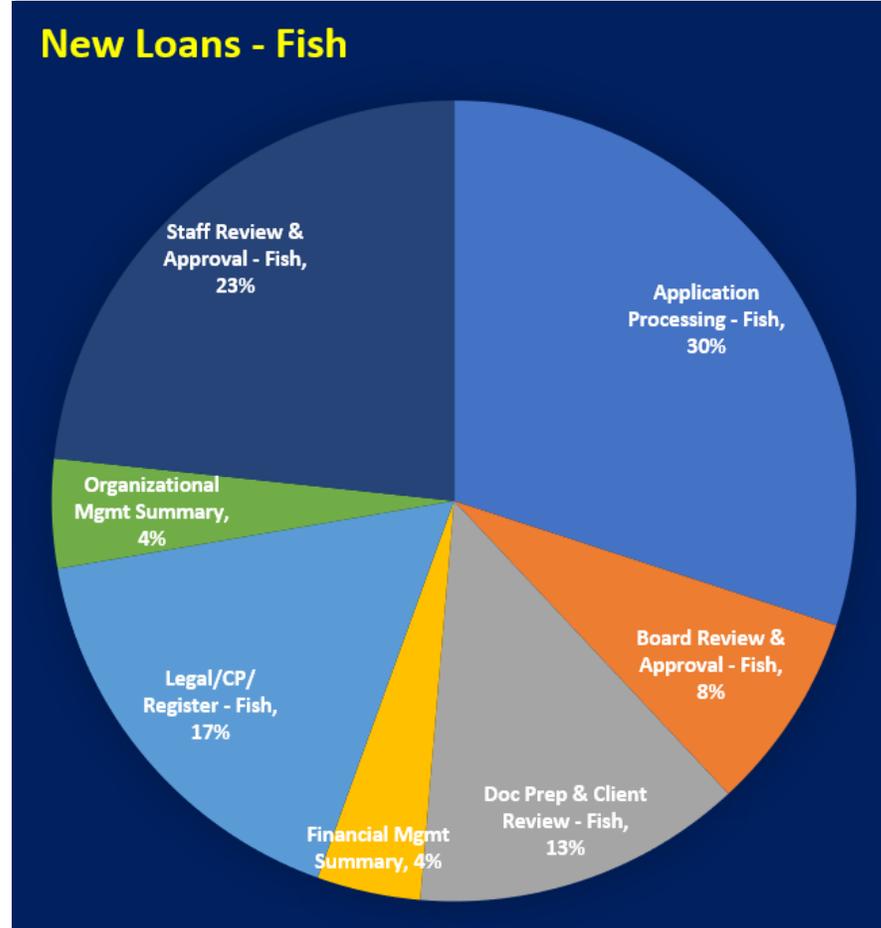
Technologie de planification des activités collaboratives (PAC)



Organismes prêteurs de l'État en Nouvelle-Écosse

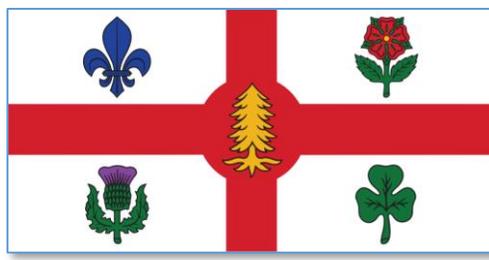
Illustrative Results

	A	B	D	E	F	G	H
1	Major Process Splits by Type of Loan						
2		Loan Type in B3					
3	Sum of Financial	Column Labels					
4	Row Labels	New Loans - Fish					
5	Application Processing - Fish	30%					
6	Board Review & Approval - Fish	8%					
7	Doc Prep & Client Review - Fish	13%					
8	Financial Mgmt Summary	4%					
9	Legal/CP/ Register - Fish	17%					
10	Organizational Mgmt Summary	4%					
11	Staff Review & Approval - Fish	23%					
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							



Avantages principaux réalisés

- Analyse de la charge de travail – « qui est le premier? »
- Modélisation et établissement des coûts de fonctionnement
 - carte visuelle des flux commerciaux et des coûts, y compris l'utilisation et les contraintes des ressources
 - analyse comparative de différents champs de travail vers un processus unifié
 - identification des coûts de « gros frappeur » pour « l'explication » et comme cibles d'optimisation
- Essais « Expériences Lean » - détermination de l'incidence éventuelle sur la capacité en ressources et les coûts pour aider à hiérarchiser les expériences
- Scénario sur l'état futur - simule les modifications attendues de la demande de service et leur incidence sur les opérations et les coûts, y compris les besoins en personnel



Étude de cas – Montréal

Aperçu de l'organisation en 2018

19 arrondissements

Population : 1,8 million

Dépenses des activités : 5,7 G\$

4 000 km de rues

1 000 déneigeurs

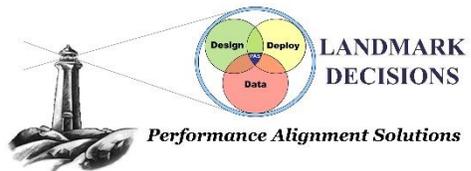
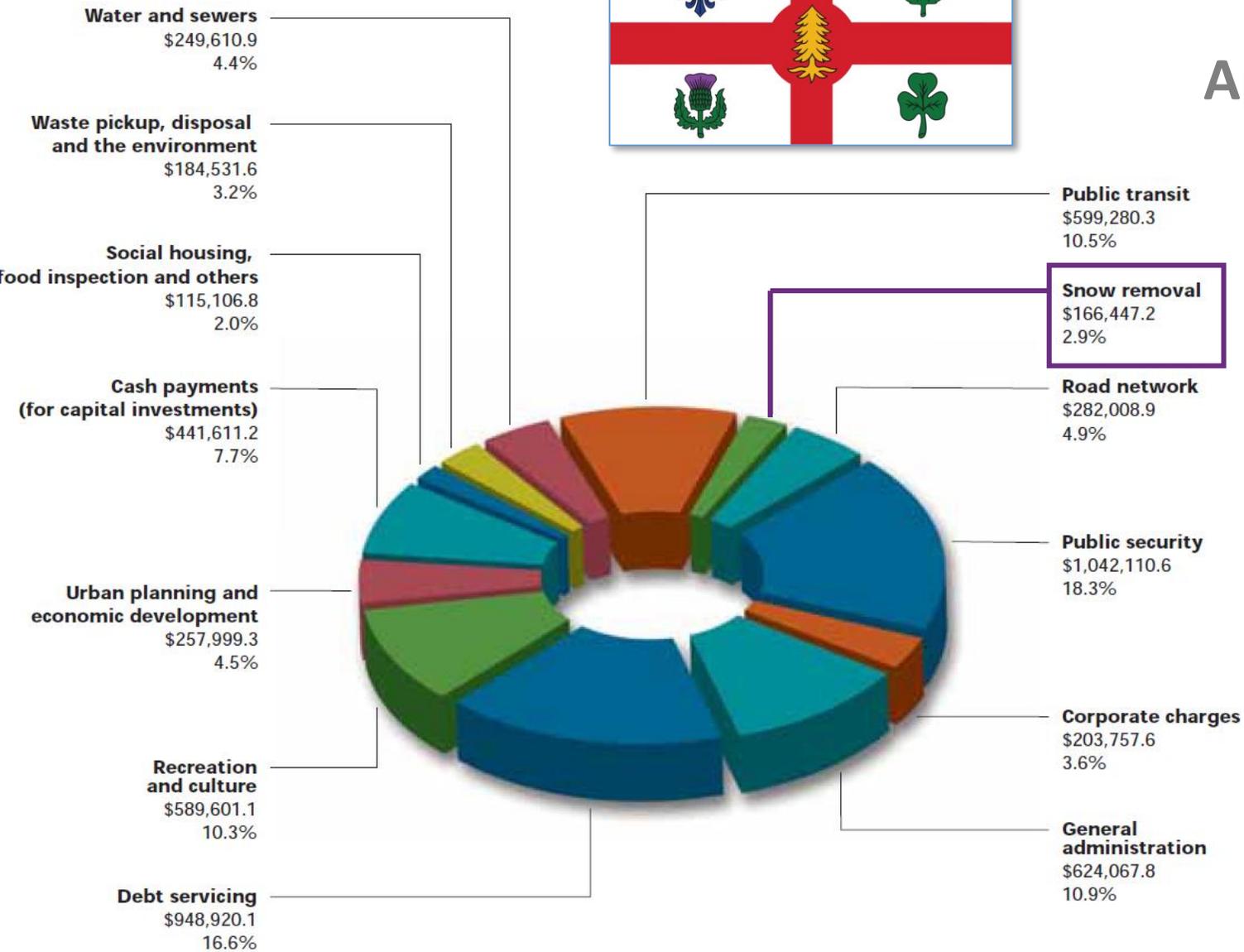
400 véhicules dédiés à

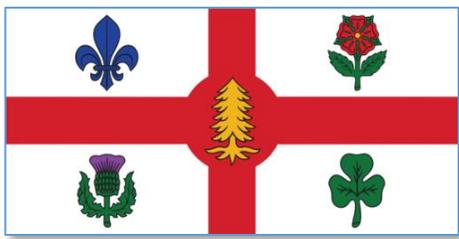
l'épandage de sel et d'abrasif

140 000 tonnes de sel et

d'abrasif

300 000 chargements déversés





Étude de cas – Montréal

Défis principaux au chapitre des activités

Le déneigement est un enjeu pour chaque ville et comprend plusieurs caractéristiques uniques (inducteurs de coûts) dont il faut tenir compte :

- L'ensemble des routes, trottoirs et allées est différent dans chaque arrondissement
- Combinaison de déneigement, de soufflage et de chargement de neige
- L'utilisation de différents mélanges d'abrasif pour différentes priorités et condition
- La quantité et le type de chute de neige (normal, tempête, verglas, etc.)
- Déneigement interne ou contrats externes
- Le niveau de service d'une zone à l'autre est différent et la décision de changer un niveau de priorité a une incidence directe sur le coût de fonctionnement interne et les coûts de sous-traitance

Ventilation des coûts par activité et par arrondissement

DECIMAL Modeler / 2019 Budget (168)

Resource Type	Amount	Level	Relative Pourcentage	Quantity	Unit Cost
OC1-Snow Removal - Borough A	3 410 558,89 0		100,00	1,00	1 705,28
Activity Allocation Received	3 410 558,89 1		100,00	1,00	1 705,28
1479531-ALLA-Domestic Waste and Related Byproduct	458 757,24 1		13,45	1,00	229,38
1473812-ALLA-Abrasives Spreading	412 418,13 1		12,09	1,00	206,21
1479999-ALLA-Dry Material	393 882,48 1		11,55	1,00	196,94
1473020-ALLA-Snow Removal - Roads and Alley	347 543,36 1		10,19	1,00	173,77
1479571-ALLA-Recyclable Material	315 105,98 1		9,24	1,00	157,55
1473050-ALLA-Snow Removal - Sidewalk	301 204,25 1		8,83	1,00	150,60
Other Expenses	301 204,25 2		8,83		
9999-2000004-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	31 902,09 2		0,94		
9999-3000004-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	29 448,08 2		0,86		
9999-4000004-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	17 178,05 2		0,50		
9999-5000000-612500-931-21031-1000000-100000000-Rolling stock depreciation	15 680,24 2		0,46		
9999-1000009-524990-931-21031-1000000-100000000-ONB - Maintenance and Repairs	6 287,71 2		0,18		
9999-1000011-524990-931-21031-1000000-100000000-ONB - Maintenance and Repairs	6 268,06 2		0,18		
9999-1000005-524990-931-21031-1000000-100000000-ONB - Maintenance and Repairs	4 739,55 2		0,14		
9999-1000010-500009-931-21031-1000000-100000000-Counterpart - Salary Transfert	4 072,79 2		0,12		
9999-3000000-570015-931-21031-1000000-100000000-Purshasing - Gas	3 288,50 2		0,10		
9999-3000000-510880-931-21031-1000000-100000000-Publicity and Promotion	3 132,50 2		0,09		
9999-1000000-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 877,91 2		0,08		
9999-1000010-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 718,66 2		0,08		
9999-3000000-524990-931-21031-1000000-100000000-ONB - Maintenance and Repairs	2 616,39 2		0,08		
9999-1000002-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 572,81 2		0,08		
9999-1000008-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 436,20 2		0,07		
9999-1000004-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 347,30 2		0,07		
9999-1000003-524990-931-21031-1000000-100000000-ONB - Maintenance and Repairs	2 322,38 2		0,07		
9999-1000003-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 277,89 2		0,07		
9999-1000006-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 111,98 2		0,06		
9999-1000007-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	2 077,49 2		0,06		
9999-1000009-500020-931-21031-1000000-100000000-Fringe Benefits	1 978,50 2		0,06		
9999-2000004-501110-931-21031-1000000-100000000-Employee Contribution - RREGOP - Ef...	1 961,98 2		0,06		

Résultat du modèle (objets de coûts)

Détail du coût unitaire

Élément des allocations des coûts par activité

Distribution des coûts

DECIMAL Modeler / 2019 Budget (168)

File Parameters Modeling Actual Labour Tools Diagnosis Help

Cost Obj.. x

Nodes Cost Objects Cost Object Statistics BOA Recovery Values BOA Pivot Layout Analysis: Productivity Analysis: .. Detailed BOA BOA by Level Analysis: I

Query : Total cost analysis-Total cost anal... Disposition : Benchmark

Queries Pivot Ta.. Data

Drop Filter Fields Here

Unit Cost Cost Object Descr. ↑ ↓

Activity Descr. Allowed	Snow Removal - Borough A	Snow Removal - Borough B	Snow Removal - Borough C
Abrasives Spreading	206,21	117,33	1 169,72
Adm. And Tech. Support	6,95	3,95	39,43
Adm. And Tech. Support - Residual Materials	115,85	65,92	657,15
Adm. And Tech. Support - Water Management	81,09	46,14	460,00
Blowing	41,71	23,73	236,57
Domestic Waste and Related Byproduct	229,38	130,51	1 301,15
Dry Material	196,94	112,06	1 117,15
Loading	145,97	83,05	828,01
Other Residual Material	62,56	35,59	354,86
Recyclable Material	157,55	89,65	893,72
Snow Disposal Site Exploitation	62,56	35,59	354,86
Snow Removal - General	4,63	2,64	26,29
Snow Removal - Roads and Alley	173,77	98,87	985,72
Snow Removal - Sidewalk	150,60	85,69	854,29
Transport	69,51	39,55	394,29
Grand Total	1 705,28	970,29	9 673,22

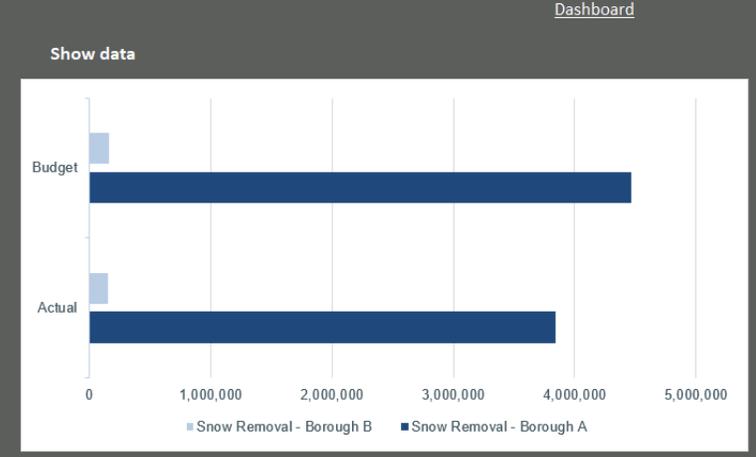
Coûts unitaires
d'activité par
arrondissement

Activités
principales de
déneigement

Analyse réelle et analyse des variances budgétaires pour les services principaux aux arrondissements

Executive Dashboard
Total Costs per Services per Borough

Costs objects	Actual		Budget		Variance	
	Cost	%	Cost	%	\$	%
Snow Removal - Borough A	3,846,743	5.4%	4,467,711	6.1%	-620,968	-16.1%
Snow Removal - Borough B	156,938	0.2%	165,663	0.2%	-8,725	-5.6%
Snow Removal - Borough C	31,165,664	43.5%	31,319,504	42.5%	-153,840	-0.5%
Residual Material Management - Borough A	5,925,922	8.3%	6,254,796	8.5%	-328,874	-5.5%
Residual Material Management - Borough B	6,210,246	8.7%	6,682,177	9.1%	-471,931	-7.6%
Residual Material Management - Borough C	2,197,133	3.1%	2,094,106	2.8%	103,028	4.7%
Adm. And Tech. Support - Borough A	405,423	0.6%	893,542	1.2%	-488,119	-120.4%
Adm. And Tech. Support - Borough B	21,618,220	30.2%	21,712,272	29.5%	-94,051	-0.4%
Adm. And Tech. Support - Borough C	67,571	0.1%	63,017	0.1%	4,553	6.7%
Total	71,593,861	100.0%	73,652,786	100.0%		

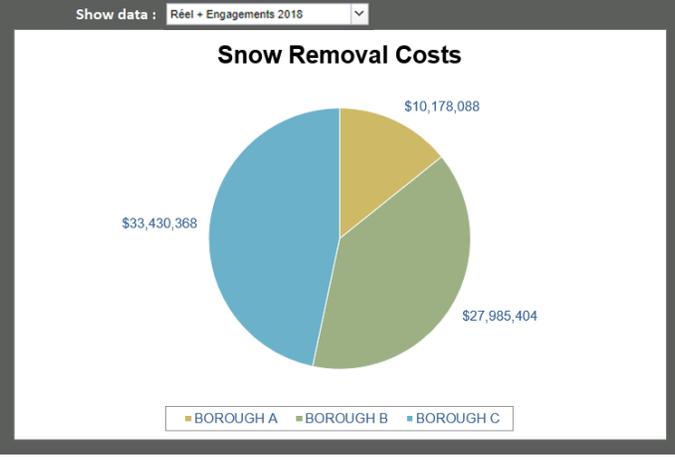


Executive Dashboard
Snow Removal Service

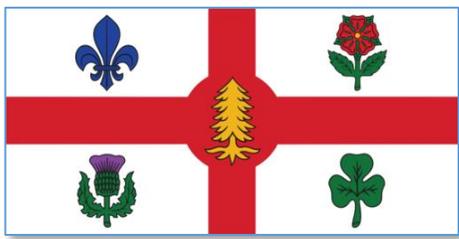
Budget: Budget demandé 2018
Actual: Réel + Engagements 2018

Borough	Actual			Budget			Variance	
	Amount	Unit Cost / km	%	Amount	Unit Cost / km	%	\$	%
BOROUGH A	10,178,088	1,485	14.2%	11,616,049	1,695	15.8%	-1,437,961	-14.1%
BOROUGH B	27,985,404	3,911	39.1%	28,560,111	3,992	38.8%	-574,707	-2.1%
BOROUGH C	33,430,368	4,666	46.7%	33,476,626	4,672	45.5%	-46,258	-0.1%
Total	71,593,861		100.0%	73,652,786		100.0%		

Detail
Analysis :
Borough costs per cost objects
Services costs per activity



Analyse détaillée des variances pour le déneigement dans les arrondissements



Étude de cas – Montréal

Avantages principaux réalisés

- Identification des responsables opérationnels des arrondissements afin d'établir les « pratiques exemplaires » en matière de déneigement et de gestion des contrats
- Examen croisé des coûts de passation par kilomètres de route dans les différents arrondissements pour produire des directives quant au bon prix forfaitaire
- Établissement d'un meilleur budget global de la ville pour le déneigement avec des changements de niveau de priorité et des scénarios de prévision de chutes de neige
- Analyse du rendement des arrondissements à temps pour veiller à l'amélioration de l'efficacité des ressources limitées

**Pour des
renseignements
supplémentaires**

**Communiquer avec Mike Haley :
mhaley@landmark.ca
+1 902 499-5425 (m)**