



National  
Defence

Défense  
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (FINANCES)



# Principes de financement de la Défense

Séance d'information à l'intention de  
l'Institut de la gestion financière  
Le 22 novembre 2018



**Werner Liedtke**  
Chef – Gestion financière /  
adjoint au dirigeant principal des  
finances

Canada



1. Le contexte financier
2. Le modèle de financement de la Défense
3. L'incidence de Protection, Sécurité, Engagement
4. Le Plan d'investissement de 2018





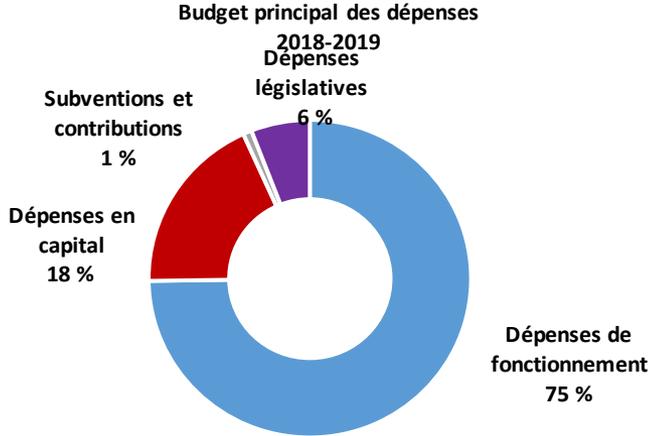
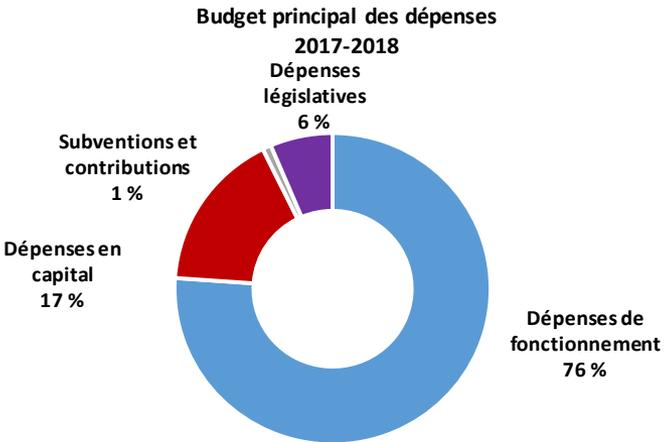
- La défense exige un engagement soutenu de ressources pour maintenir le niveau de souplesse requis et la réactivité nécessaire pour mener à bien les missions et les tâches qui lui sont assignées
- Le financement de fonctionnement sert à maintenir les capacités actuelles et à mener les opérations militaires.
- L'acquisition de nouvelles capacités et le maintien des principales capacités existantes sont nécessaires pour éviter le risque de dégradation des capacités.
- La majorité des péremptions du ministère sont planifiées, et le Ministère collabore avec les organismes centraux afin d'améliorer les processus pour réduire ces péremptions planifiées des dépenses d'une année à l'autre.



- Niveaux de référence pluriannuels approuvés par le Conseil du Trésor chaque année, au moyen du processus relatif au Budget des dépenses
  - Comprend le facteur de progression de la Défense
  - Financement de PSE par reconduction
  - Comprend le coût des hausses des salaires et des avantages sociaux découlant des négociations collectives (à l'exception des hausses durant les gels)
  - Peut comprendre les coûts différentiels des déploiements majeurs
- Fonds réservés dans le cadre financier pour les besoins de capitaux liés à *Protection, Sécurité, Engagement*, mais qui nécessitent l'approbation du Conseil du Trésor (Fonds d'investissement de capitaux).



Crédit	Description du crédit	Budget principal des dépenses 2017-2018	Budget principal des dépenses 2018-2019	Modification
1	Dépenses de fonctionnement	14 201 614 868	15 237 553 800	1 035 938 932
5	Dépenses en capital	3 102 710 864	3 761 023 833	658 312 969
10	Subventions et contributions	164 695 408	176 719 317	12 023 909
S	Dépenses législatives	1 193 046 094	1 202 283 005	9 236 911
<b>Total</b>		<b>18 662 067 234</b>	<b>20 377 579 955</b>	<b>1 715 512 721</b>

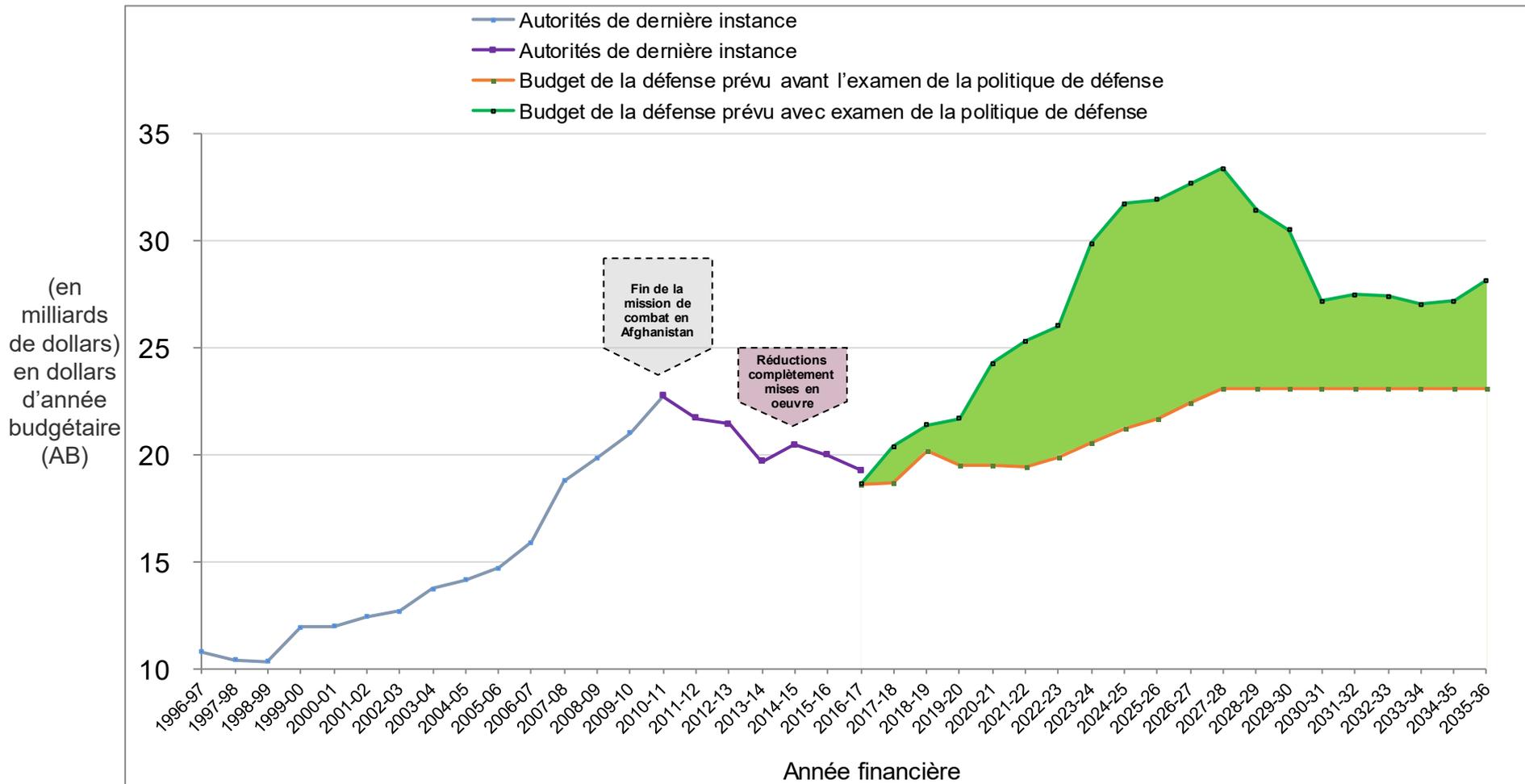




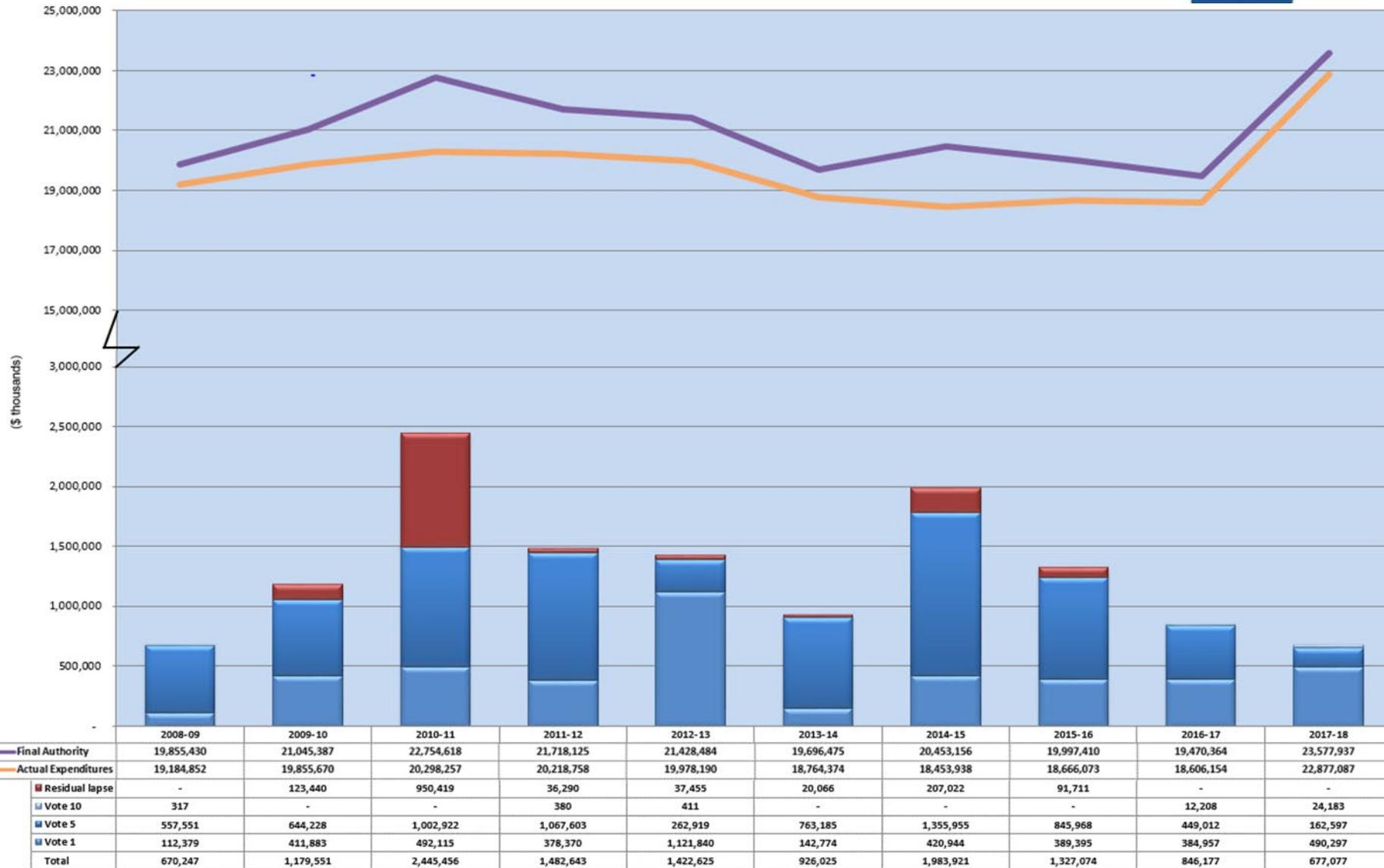
# Ministère de la Défense nationale

## Autorités de dernière instance et approvisionnement ultérieur (de 1996-1997 à 2035-2036)

(Comptabilité de trésorerie)



# Pérémissions au fil du temps





Élément	Processus actuel	Processus proposé
Achats - Nouveaux	Enveloppe selon la comptabilité d'exercice	Enveloppe selon la comptabilité d'exercice
Achats - De remplacement	Dépenses en immobilisations	Enveloppe selon la comptabilité d'exercice
Coût additionnel de maintien en puissance/de fonctionnement – Nouveau	Enveloppe selon la comptabilité d'exercice	Budget de fonctionnement - Facteur de progression de 1 %
Coût additionnel de maintien en puissance/de fonctionnement - De remplacement	Budget de fonctionnement - Facteur de progression de 2 %	Budget de fonctionnement - Facteur de progression de 1 %
Financement de croissance/maintien en puissance des FC (51 G\$)	Enveloppe selon la comptabilité d'exercice	Budget de fonctionnement
<b>Dépréciation des actifs existants</b>	<b>Cadre financier</b>	<b>Enveloppe selon la comptabilité d'exercice</b>
<b>Radiations, réductions de valeur, pertes et travaux en cours</b>	<b>Cadre financier</b>	<b>Enveloppe selon la comptabilité d'exercice</b>

## Gestion du futur plan d'investissement

Approvisionnements	Tous les achats financés par l'enveloppe selon la comptabilité d'exercice. Souplesse permettant de demander des suppléments de financement au moyen de décisions budgétaires
Coût additionnel de maintien en puissance/de fonctionnement	Tous les coûts additionnels de fonctionnement et de maintien en puissance sont financés au moyen du facteur de progression de 1 %
<b>Toutes les dépenses liées aux actifs immobilisés</b>	<b>Les dépenses liées aux actifs immobilisés figurant dans les états financiers ministériels seront imputés à l'enveloppe selon la comptabilité d'exercice</b>



- L'accent a été mis sur l'amélioration de l'ouverture et de la transparence
- Nécessite une gouvernance améliorée et des ensembles de règles clairement établies pour l'utilisation du financement de l'enveloppe selon la comptabilité d'exercice (c.-à-d. incidence sur les résultats financiers du ministère)
- Projet Crédit 1 Crédit 5 en cours pour s'harmoniser aux politiques du Conseil du trésor
- Sa mise en œuvre se fera en deux étapes :
  - Étape 1 – conversion des services votés en immobilisations et de la dépréciation historique
  - Étape 2 – conversion des radiations, réductions de valeur, pertes et travaux en cours



*Le fonds d'investissement de la Défense nationale, auparavant appelé « enveloppe selon la comptabilité d'exercice », est une source de financement réservée dans le cadre financier. Défini selon la comptabilité d'exercice, il établit le plafond du profil fondé sur celle-ci pour les immobilisations corporelles existantes et prévues du ministère de la Défense nationale (MDN).*

- Le fonds d'investissement est défini selon la comptabilité d'exercice et une marge budgétaire de référence (MBR) est établie dans le cadre financier.
- Défini conformément à la politique Protection, Sécurité, Engagement, le fonds d'investissement est doté d'une marge budgétaire globale de 108 G\$ sur une période de 20 ans.
- La MBR sera redéfinie en fonction d'une nouvelle période de 20 ans tous les trois ans, pour coïncider avec les approbations du Plan d'investissement dans le cadre de la décision en matière de financement prise par le ministre des Finances et le premier ministre.



- Il constitue la source de financement pour les transactions suivantes liées au crédit 5 :
  - Aménagement, acquisition ou construction ***d'immobilisations corporelles;***
  - Acquisition de terrains;
  - Paiements anticipés;
  - Transferts interministériels d'immobilisations ;
  - Transferts interministériels de montants du crédit.
- Il ne constitue pas une source de financement pour les dépenses de fonctionnement et les dépenses autres qu'en immobilisations.



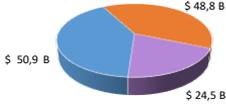
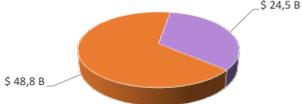
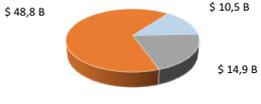
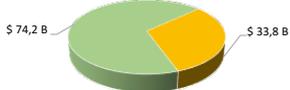
- Le MDN doit gérer son portefeuille des investissements en immobilisations dans les limites de la MBR allouée au cours de la période de planification.
- Le MDN disposera de la souplesse nécessaire pour affecter des fonds aux projets de son portefeuille des investissements en immobilisations afin de revoir l'ordre de priorité des investissements.
- Les prévisions relatives au fonds d'investissement peuvent dépasser la MBR d'au plus 5 % au cours d'une année donnée, mais les dépenses globales ne peuvent être supérieures à la marge budgétaire totale établie pour la période de 20 ans.
- Tout projet abordable au cours de la période de 20 ans est considéré comme étant entièrement financé dans le cadre financier même si des dépenses liées à celui-ci seront effectuées au-delà de la période de 20 ans.

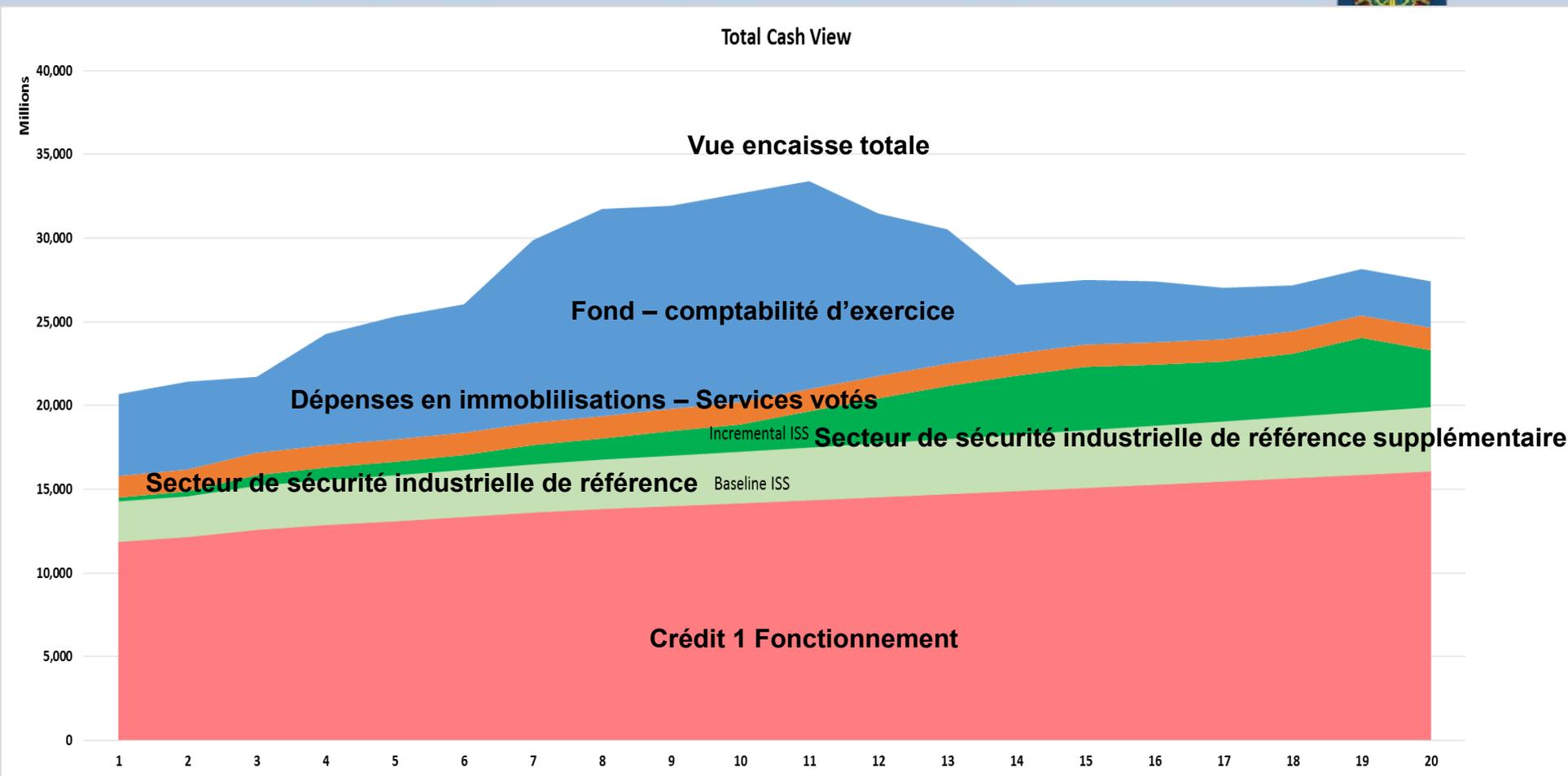
*\*Les observations concernant l'abordabilité sont toujours en attente de l'approbation du ministre des Finances.*



- Le MDN communiquera les prévisions des besoins en financement pour son portefeuille des investissements en immobilisations au moins une fois par année, au plus tard le 15 octobre.
- Les investissements seront classés en deux catégories : investissements majeurs et investissements mineurs.
- On rendra compte des investissements majeurs de façon individuelle pour chaque projet de plus de 100 M\$.
- On rendra compte des investissements mineurs de façon globale pour tous les projets de moins de 100 M\$.



<p>Enveloppe selon la comptabilité d'exercice avant PSE et services votés Valeur totale 124,2 G\$</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services votés (ARLU 2016)</li> <li>• Exploitation de l'enveloppe selon la comptabilité d'exercice</li> <li>• Capital de l'enveloppe selon la comptabilité d'exercice</li> </ul>	<p>Enveloppe selon la comptabilité d'exercice avant PSE et services votés Valeur totale 73,3 G\$</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de l'enveloppe selon la comptabilité d'exercice</li> <li>• Services votés (ARLU 2016)</li> </ul>	<p>Enveloppe selon la comptabilité d'exercice reformulé Valeur totale 74,2 G\$</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enveloppe selon la comptabilité d'exercice - Capital</li> <li>• Services votés transférés</li> <li>• Ajustement pour les anciens services votés</li> </ul>	<p>Enveloppe selon la comptabilité d'exercice après PSE Valeur totale 108 G\$</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enveloppe selon la comptabilité d'exercice reformulée</li> <li>• Investissement PSE additionnel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant l'approbation de la politique de PSE, le ministère a eu une double source de financement pour les capitaux composée du financement basé sur la comptabilité d'exercice et les niveaux de référence des services votés normaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après le retrait des 50,9 G\$ déjà transférés aux niveaux de référence de Crédit 1, le Ministère disposait effectivement de 73,3 G\$ pour l'investissement de capitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après la reformulation, les 24,5 G\$ ont été convertis ainsi :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10,5 G\$ pour les futures dépenses d'amortissement des projets existants de services votés;</li> <li>• 14,9 G\$ pour tenir compte des dépenses d'amortissement pour les biens préalablement achetés grâce au financement des services votés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En outre, conformément à la politique de PSE, le gouvernement a approuvé 33,8 G\$ supplémentaires en nouveaux investissements pour les FAC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enveloppe selon la comptabilité d'exercice de 2017-2018 à 2036-2037 était évaluée à 99 G\$ (après le budget de 2016).</li> <li>• 50,9 G\$ en fonds calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice ont déjà été intégrés à notre niveau de référence de crédit 1 pour la disponibilité opérationnelle, le maintien en puissance et l'expansion de la force.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le passage à la comptabilité d'exercice intégrale a nécessité un retraitement de notre budget de services votés du crédit 5 de 24,5 G\$ dans la comptabilité d'exercice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les 48,8 G\$ de l'enveloppe selon la comptabilité d'exercice demeurent après la conversion à un modèle de comptabilité d'exercice intégrale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'augmentation totale des fonds calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice atteint 59,2 G\$.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10,5 G\$ aux services votés</li> <li>• 14,9 G\$ aux anciens services votés</li> <li>• 33,8 G\$ aux investissements supplémentaires pour PSE</li> </ul> </li> </ul>



- PSE n'était pas une révision à base zéro
- L'abordabilité de PSE se base sur une comparaison entre la demande (opération de référence, nouvelles initiatives, SSI, capital) et l'approvisionnement de financement préalablement approuvé



- Le fait de ne pas dépenser d'argent peut ne pas avoir d'incidence sur le financement de comptabilité d'exercice d'un projet
- Le tableau ci-dessous fait état d'un financement de 2.2 G\$ qui n'a pas été demandé par le processus d'estimation
  - Aucune péremption n'est créée
  - Aura seulement une incidence sur la comptabilité d'exercice si la livraison des biens est retardée

<b>SSE 2018-19 Forecast</b>	<b>6,554.9</b>
Less Main Estimates	<b>(3,761.0)</b>
<b>Funding Not Requested at Main Estimates</b>	<b>2,793.8</b>

<b>Plus/(Minus) Planned Funding Requests:</b>	
Demands/Pressures at First Quarter Review	<b>38.3</b>
<b>Identified Opportunities</b>	
Major Capital	<b>(180.0)</b>
Minor Capital	<b>(424.4)</b>
Vote1/Vote 5 Adjustment - Capital Leases	<b>(70.0)</b>
<b>Funding to be Requested Through Supplementary Estimates/Internal</b>	<b>(636.1)</b>
<b>Funding Not Requested After Planned Funding Requests</b>	<b>2,157.7</b>

# Projets-encaisse non demandée par Estimation

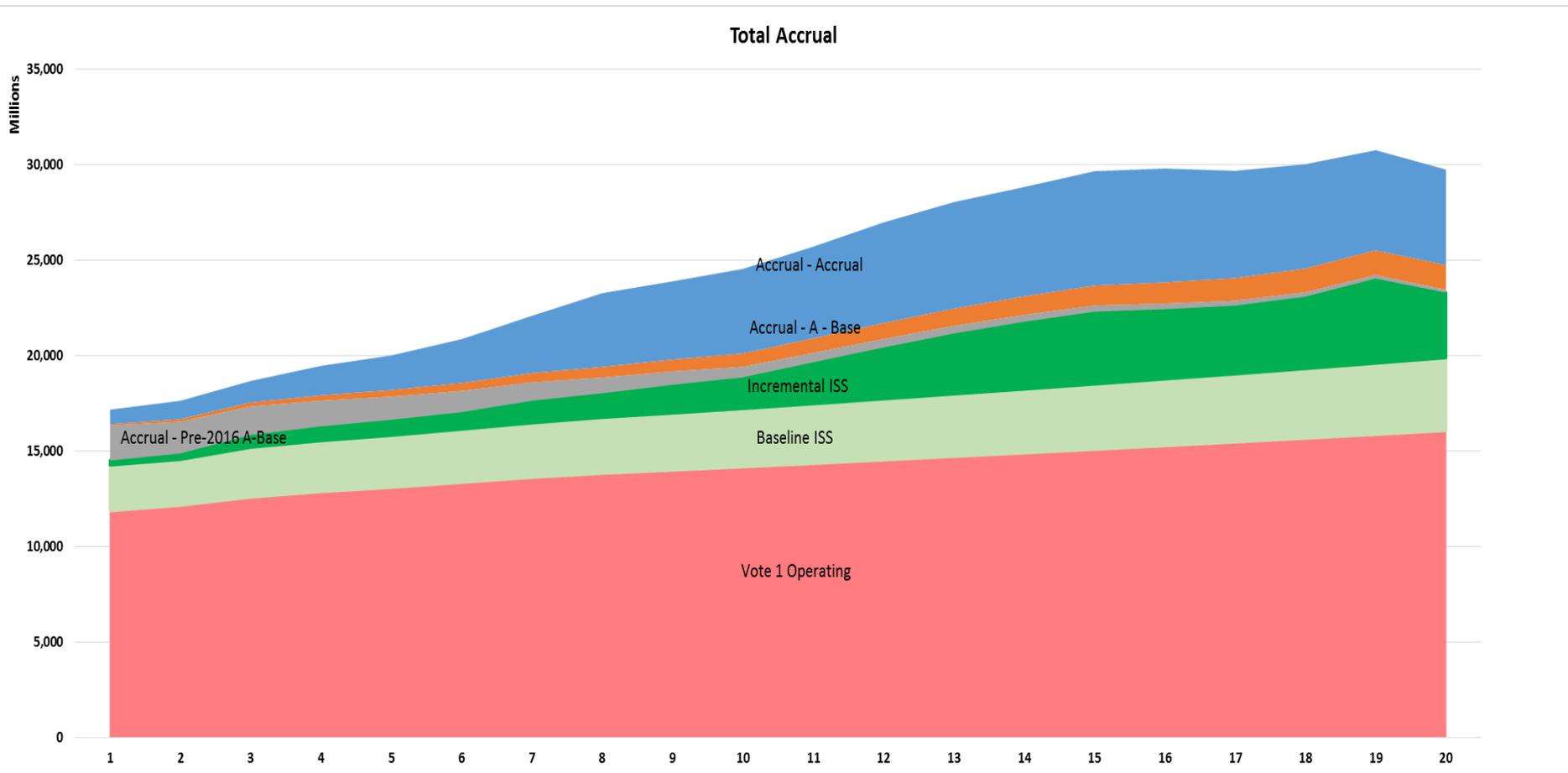


2017-18  
\$2,292.5M

<p>Effacité: 19, 9%</p> <p>Une meilleure exécution des contrats réduit la demande de fonds pour éventualités, ce qui réduit les dépenses.</p>	<p>455,9M</p>	<p>Industrie/DND: 37,3%</p> <p>Retards causés par l'industrie/ 855,9M MDN.</p>
<p>Atténuation du risque: 18,5%</p> <p>Atténuation des possibles paiements au comptant prévus dans la politique PSE.</p>	<p>424,2M</p>	<p>MDN/Gouvernement: 24,3%</p> <p>Reports de dépenses contrôlés par le MDN ou le GC; les modifications des jalons n'ont pas d'incidence sur la clôture des projets ou les coûts.</p>

2018-19  
\$2,157.7M

<p>Effacité: 31, 1%</p> <p>Une meilleure exécution des contrats réduit la demande de fonds pour éventualités, ce qui réduit les dépenses.</p>	<p>758,9M</p>	<p>Industrie/DND: 24,3%</p> <p>Retards causés par l'industrie/ 593,3M MDN.</p>
<p>Atténuation du risque: 0%</p> <p>Atténuation des possibles paiements au comptant prévus dans la politique PSE.</p>	<p>0,8M</p>	<p>MDN/Gouvernement: 44,6%</p> <p>Reports de dépenses contrôlés par le MDN ou le GC; les modifications des jalons n'ont pas d'incidence sur la clôture des projets ou les coûts.</p>



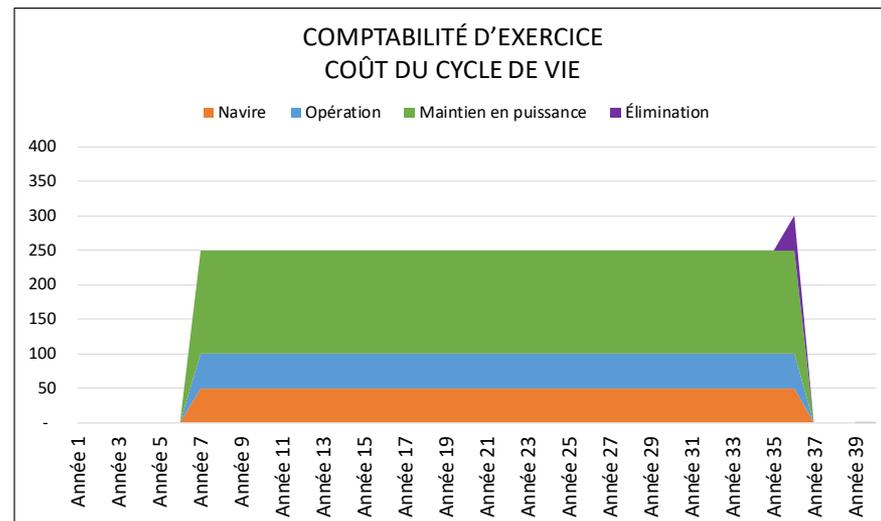
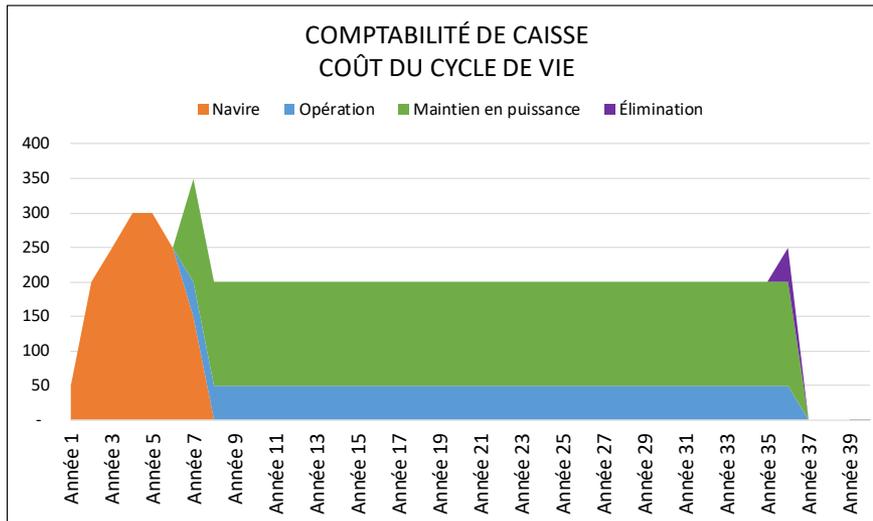
- Fonctionnement – enregistré l'année à laquelle la dépense est engagée
- Capital – coût pour acquérir et développer un bien réparti sur sa vie utile

# L'encaisse par rapport à la comptabilité d'exercice



- Coût d'acquisition - 1,5 G\$
- Coûts de fonctionnement - 30 M\$/an, 1,5 G\$ sur le cycle de vie du bien
- Coûts de soutien - 150 M\$/an, 4,5 G\$ sur le cycle de vie du bien
- Coûts d'élimination - 50 M\$ la 37<sup>e</sup> année

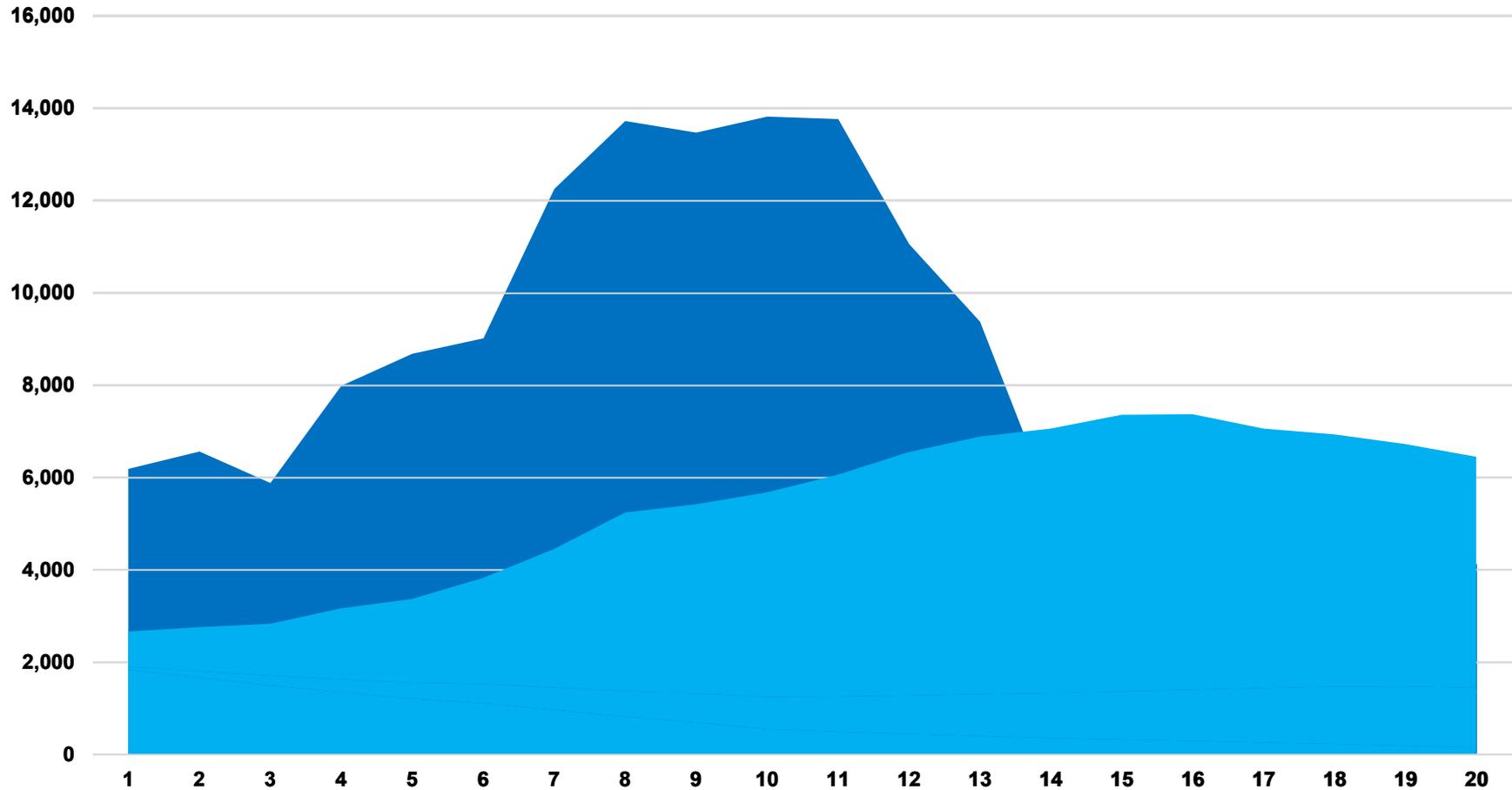
- Le navire entre en service la 7<sup>e</sup> année
- La durée de vie estimée du bien est de 30 ans
- Les coûts de fonctionnement et de soutien commencent la 7<sup>e</sup> année



- Coût total selon la méthode de la comptabilité de trésorerie - 7,6 G\$ sur 37 ans
- 1,5 G\$ utilisé pour acquisition au cours des sept premières années
- Charge budgétaire de trésorerie moyenne de 200 M\$/an pour les 30 années restantes

- Coût total selon la méthode de la comptabilité d'exercice - 7,6 G\$ sur 30 ans
- Charge budgétaire de comptabilité d'exercice moyenne de 250 M\$/an

# Comparaison entre l'encaisse et la comptabilité d'exercice





**Le résultat du processus de planification des investissements à travers le filtre de la viabilité financière est le Plan d'investissement (PI), lequel :**

- est à la fois un outil de planification et de gestion du Ministère
- fournit un aperçu du portefeuille ministériel à la direction ministérielle et aux organismes centraux
- procure une plateforme grâce à laquelle il est possible d'envisager une harmonisation de l'ensemble des investissements avec les priorités gouvernementales et ministérielles
- facilite l'assurance que les plans de dépenses du gouvernement sont viables à court et long terme
- établit les processus et les structures de la planification des investissements



## Externe

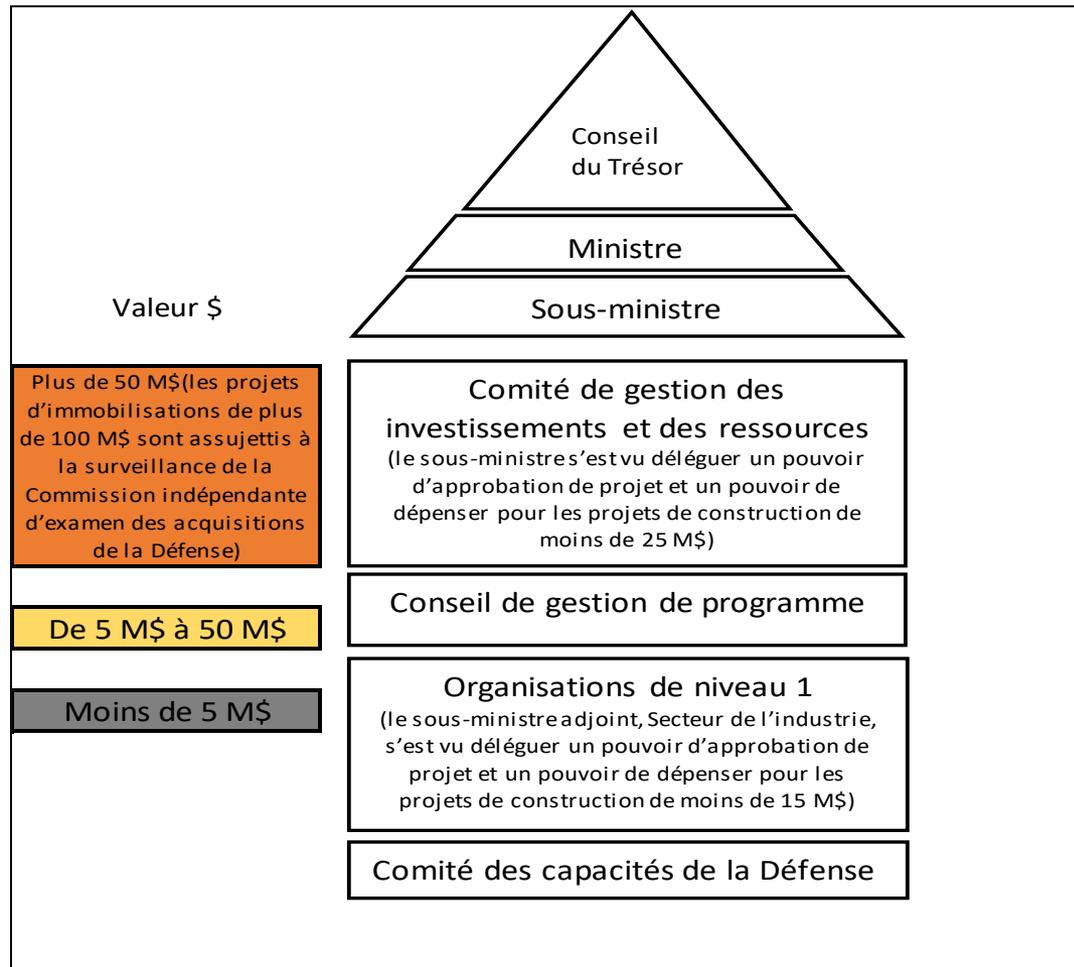
- Finances – établit le financement disponible pour que la Défense puisse acquérir des immobilisations au cours d'une période de 20 ans
- Secrétariat du Conseil du Trésor – fournit une surveillance du Plan d'investissement et joue un rôle dans l'accès aux appropriations de trésorerie

## Interne

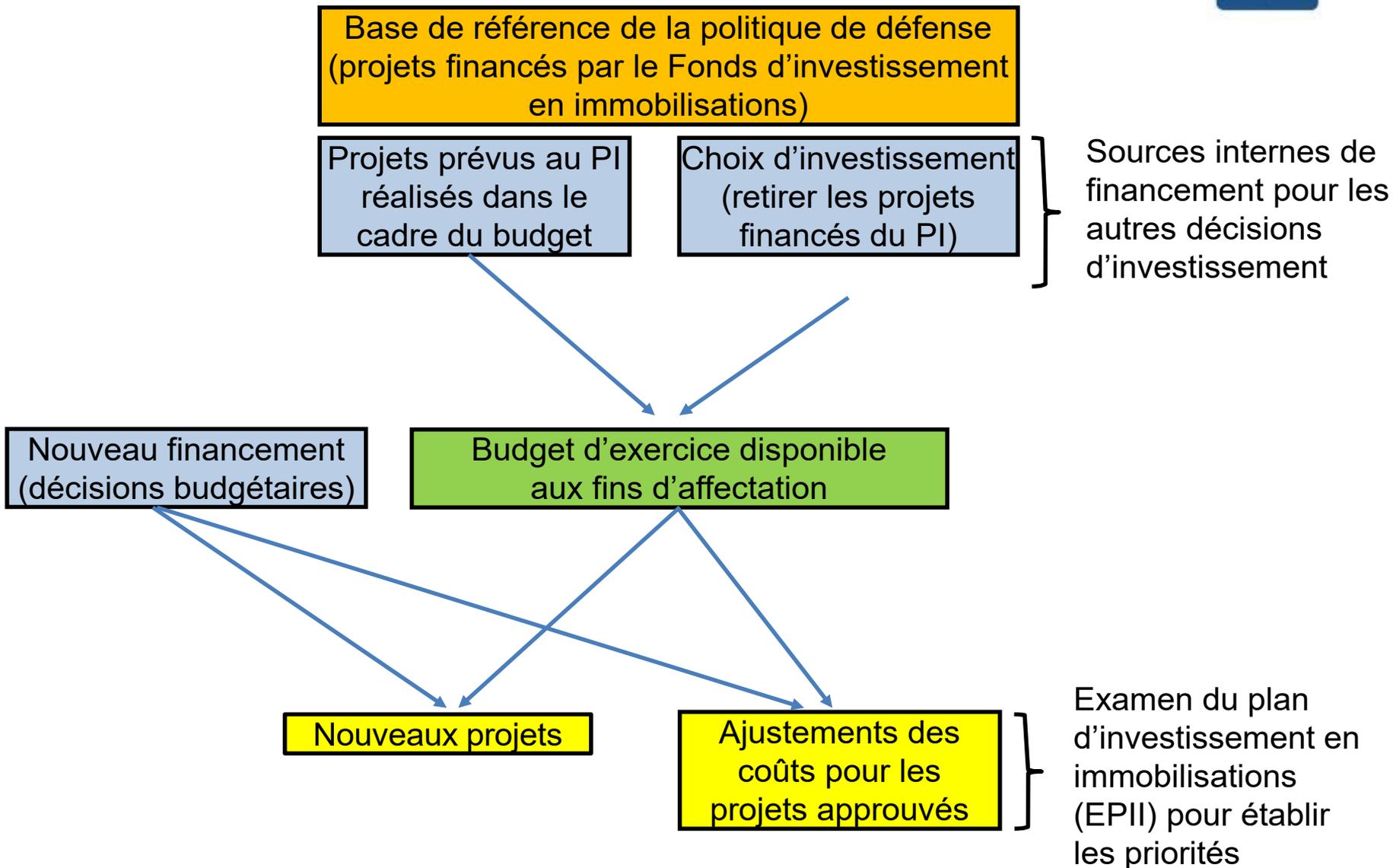
- VCEMD – responsable de l'élaboration des besoins en matière de capacité et de programme dans le cadre du Plan d'investissement
- DPF – rend compte au sous-ministre de l'élaboration du plan d'investissement. Il formule, à l'intention du sous-ministre, des conseils sur l'affectation et la réaffectation des ressources, les risques financiers et la viabilité financière permanente du Plan d'investissement.



## Niveaux d'approbation de la gouvernance pour les projets d'immobilisations du crédit 5

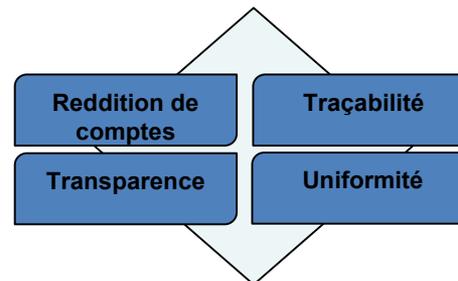
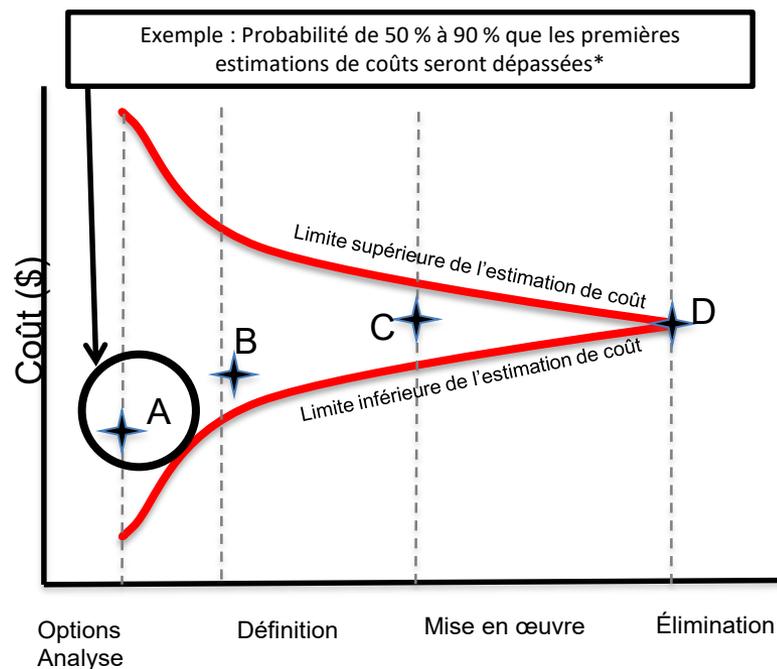


# Gestion à long terme de la marge d'investissement





## Les estimations de coûts évoluent avec le temps



- Les estimations de coût traditionnelles fournissent une seule estimation de coût (points A à D)
- L'analyse des risques et de la sensibilité permet d'établir les meilleurs et les pires scénarios
- L'utilisation de la simulation Monte Carlo génère une gamme de résultats possible avec une limite supérieure et inférieure de l'estimation de coût

\* Peter R Garvey, Brian Flynn, Peter Braxton et Richard Lee (2012), « Enhanced Scenario Based Method for Cost Risk Analysis: Theory, Application and Implementation », Journal of Cost Analysis and Parametric s, 5:2, p. 114



# Des questions?

