

# Une approche innovatrice à la gestion des investissements à la fonction publique

---

Services publics et Approvisionnement  
Canada

fmi  igf<sup>®</sup>

**PD WEEK 2022**

---

**SEM AINE DE PP 2022**

# Le trajet

La budgétisation sur une base d'exercice est un pilier clef de la vision « Un seul SPAC ». Il s'agit de notre nouvelle façon de gérer stratégiquement l'ensemble des actifs de SPAC d'une manière beaucoup plus durable et holistique.



# La budgétisation sur une base d'exercice... c'est quoi?

# Fonds d'investissement (FI) de SPAC

## Fonds d'investissement (FI)

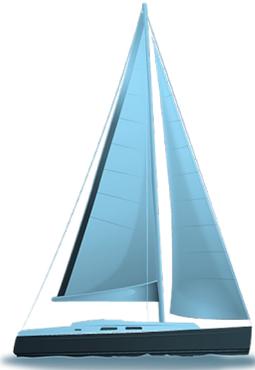
Le FI de SPAC est une source de financement réservée (crédit 5) qui établit un plafond du profil sur une base d'exercice pour les immobilisations existantes, en cours et prévues de SPAC.

Le FI détermine un « plafond » pour une période de 20 ans (réinitialisé tous les trois ans au moyen d'une demande présentée dans le cadre du budget fédéral au ministère des Finances) et un « plafond » annuel, appelé la **marge de référence sur une base d'exercice (MRBE)**

Le FI est la source de fonds pour les investissements en capital de SPAC

(immeubles à bureaux, Cité parlementaire, laboratoires, GI et TI, ouvrages techniques, véhicules, etc.)

Les décisions d'investissement auront une incidence sur la capacité d'investir dans les années à venir.



**Coût total:** 1 M\$

**Délai de construction:** 2 ans

**Vie utile:** 20 ans

**Vie utile des sous-composantes**

**Voile:** 5 ans (100 k\$ - remplacement)

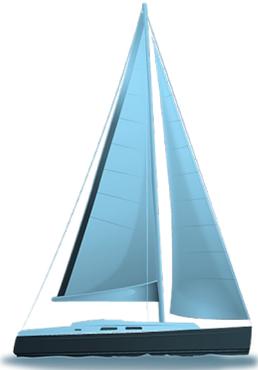
**Mât:** 10 ans (200 k\$ - remplacement)

**Coque:** 20 ans (700 k\$ - remplacement)

**Pour illustrer les principes de la budgétisation sur une base d'exercice, nous prendrons comme exemple la construction d'un voilier.**

**Examinons d'abord le profil sur une base de caisse, puis le profil sur une base d'exercice.**

# Profil sur une base de caisse : financement incertain



Coût total: 1 M\$

Délai de construction: 2 ans

Vie utile: 20 ans

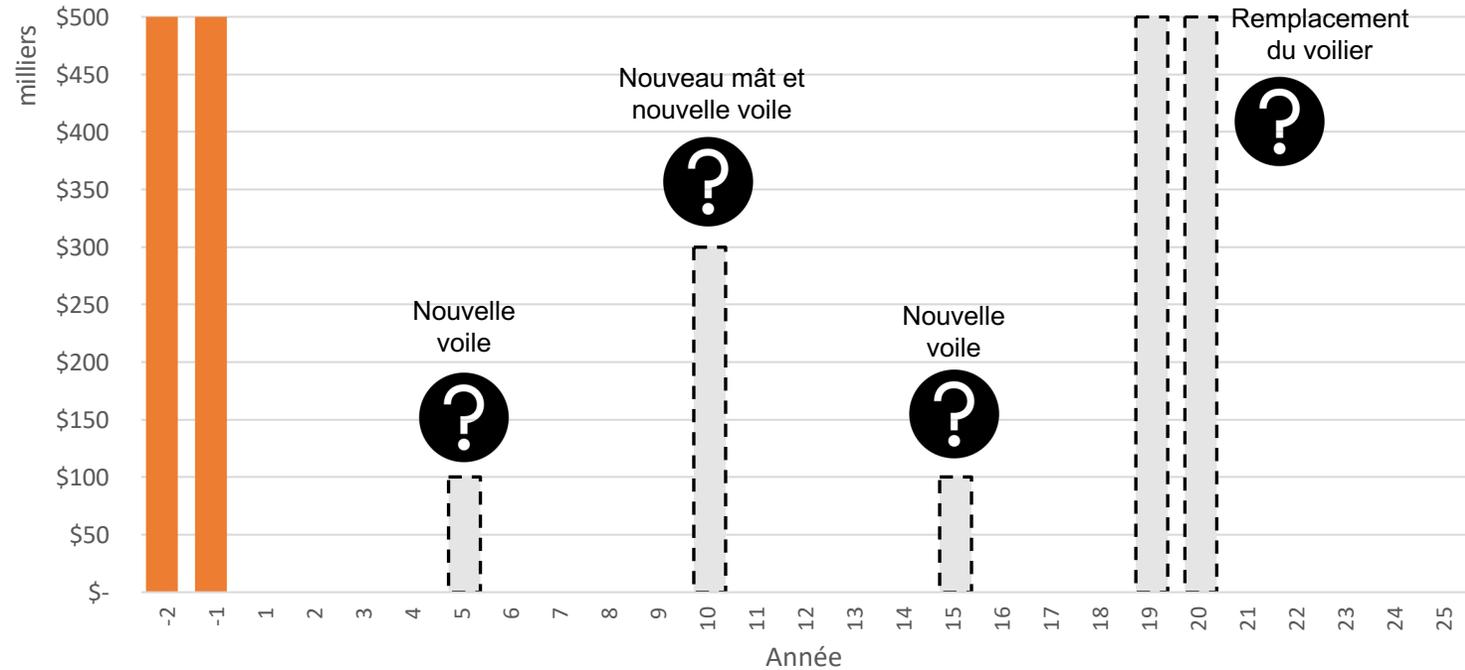
## Vie utile des sous-composantes

Voile: 5 ans (100 k\$ - remplacement)

Mât: 10 ans (200 k\$ - remplacement)

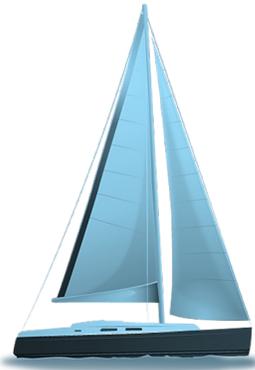
Coque: 20 ans (700 k\$ - remplacement)

Profil sur une base de caisse



- **Construction initiale:** Une somme de 1 M\$ était disponible pour construire le voilier.
- **Années 5/10/15 - Voile commence à se déchirer:** il faut 100 k\$ — ces fonds seront-ils disponibles?
- **Année 10 - Mât commence à se briser:** il faut 200 k\$ pour le remplacer. Peut-être impossible d'obtenir 200 k\$.
- **Années 19-20 - Voilier arrive à la fin de sa vie utile :** il faut construire celui qui le remplacera.

# Profil sur une base d'exercice : les coûts de l'actif (et de ses composants) sont amortis sur l'ensemble de leur vie utile



**Coût total:** 1 M\$

**Délai de construction:** 2 ans

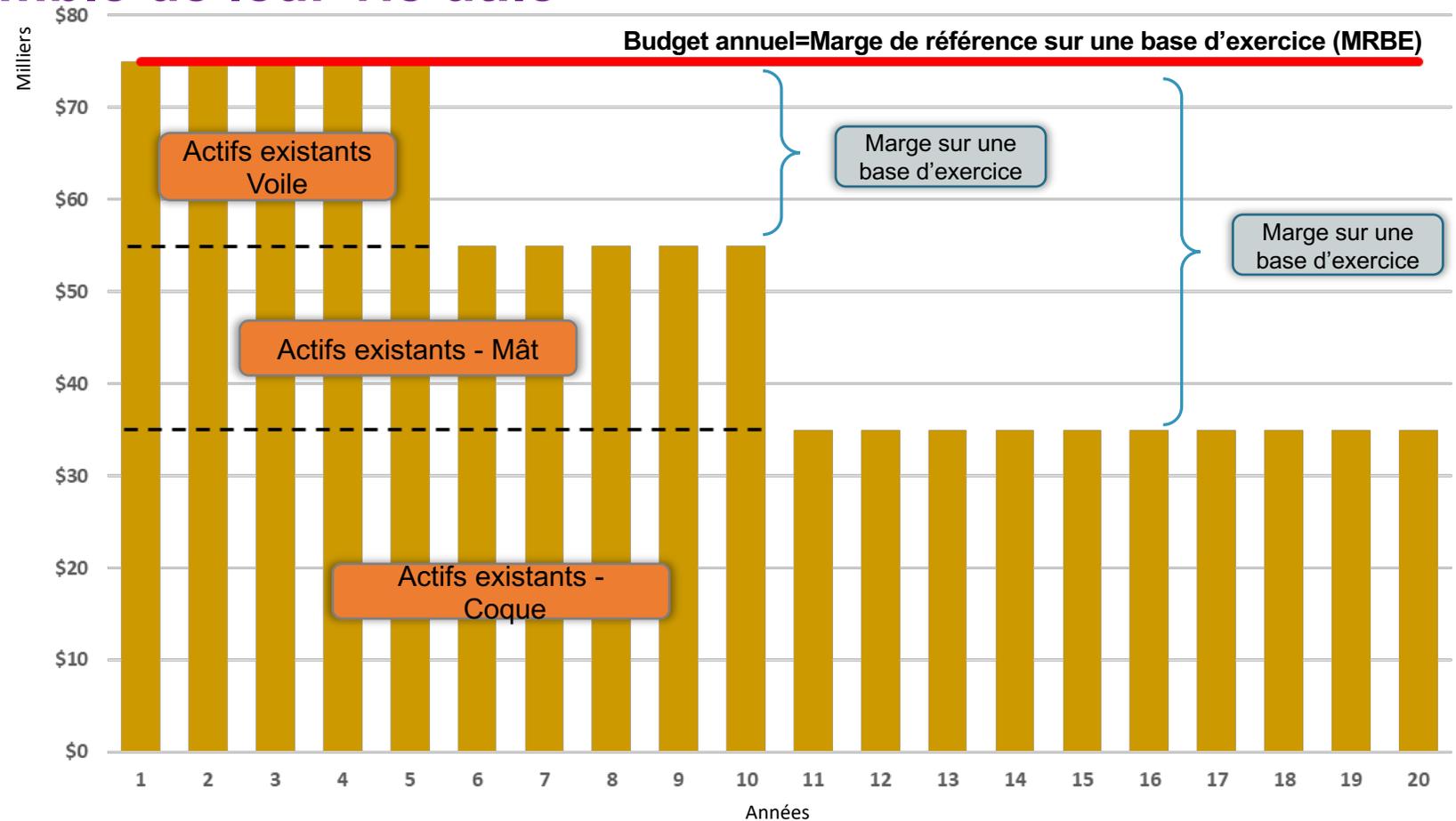
**Vie utile:** 20 ans

**Vie utile des sous-composantes**

**Voile:** 5 ans (100 k\$ - remplacement)

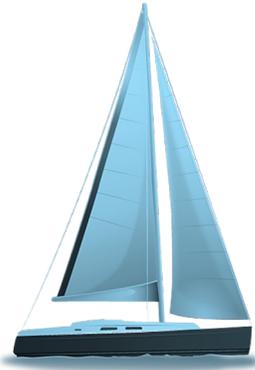
**Mât:** 10 ans (200 k\$ - remplacement)

**Coque:** 20 ans (700 k\$ - remplacement)



- ◆ Dans ce scénario, notre marge de référence sur une base d'exercice a été fixée à 75 k\$.
- ◆ Lorsque les actifs atteignent la fin de leur vie utile, la marge se libère pour les futurs investissements.

# Profil sur une base d'exercice : le remplacement des actifs existants est prévu dans le plan d'investissement



**Coût total:** 1 M\$

**Délai de construction:** 2 ans

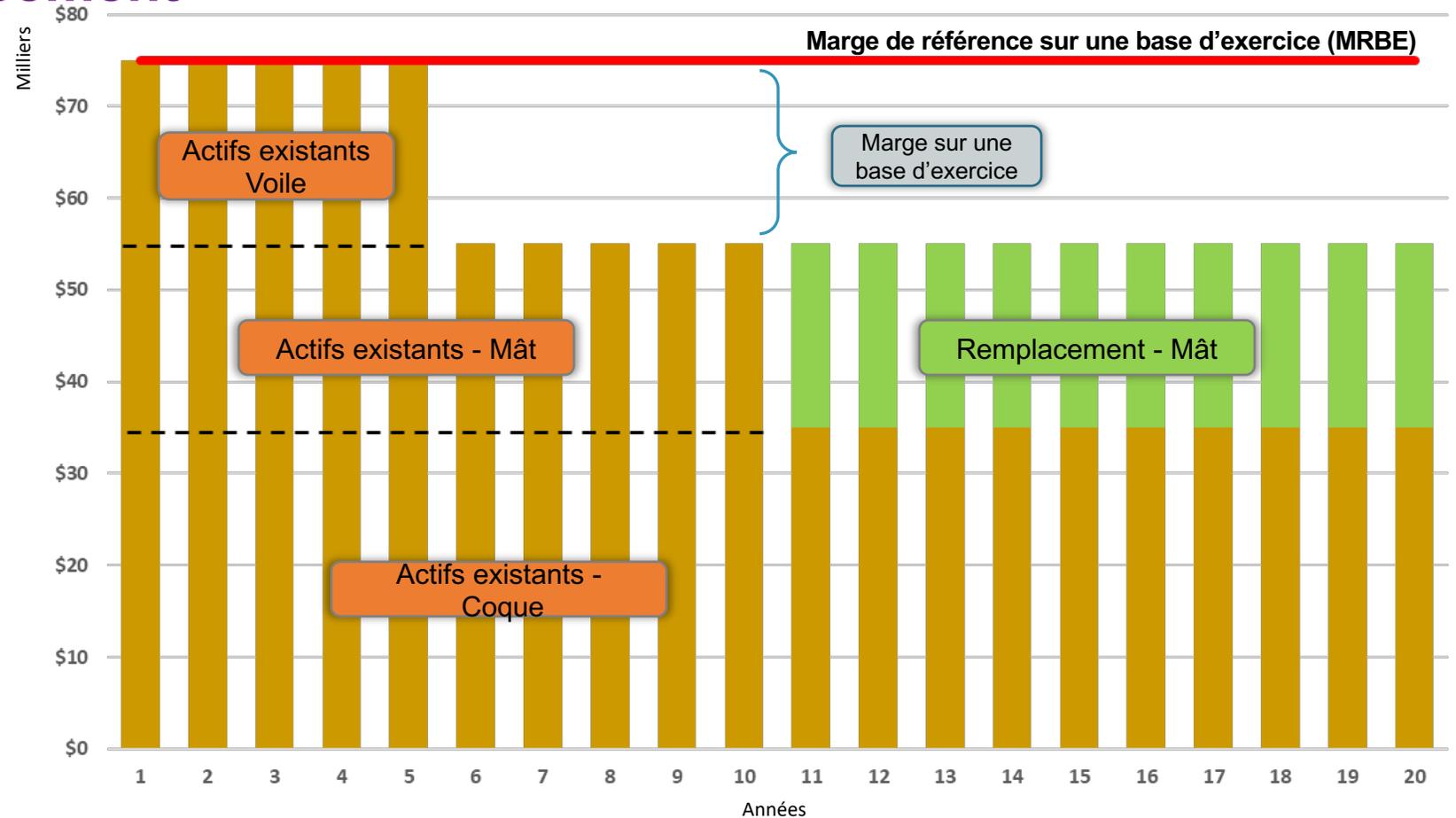
**Vie utile:** 20 ans

**Vie utile des sous-composantes**

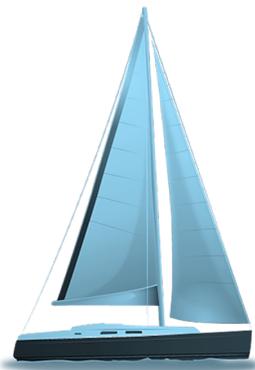
**Voile:** 5 ans (100 k\$ - remplacement)

**Mât:** 10 ans (200 k\$ - remplacement)

**Coque:** 20 ans (700 k\$ - remplacement)



# Profil sur une base d'exercice : le remplacement des actifs existants est prévu dans le plan d'investissement



Coût total: 1 M\$

Délai de construction: 2 ans

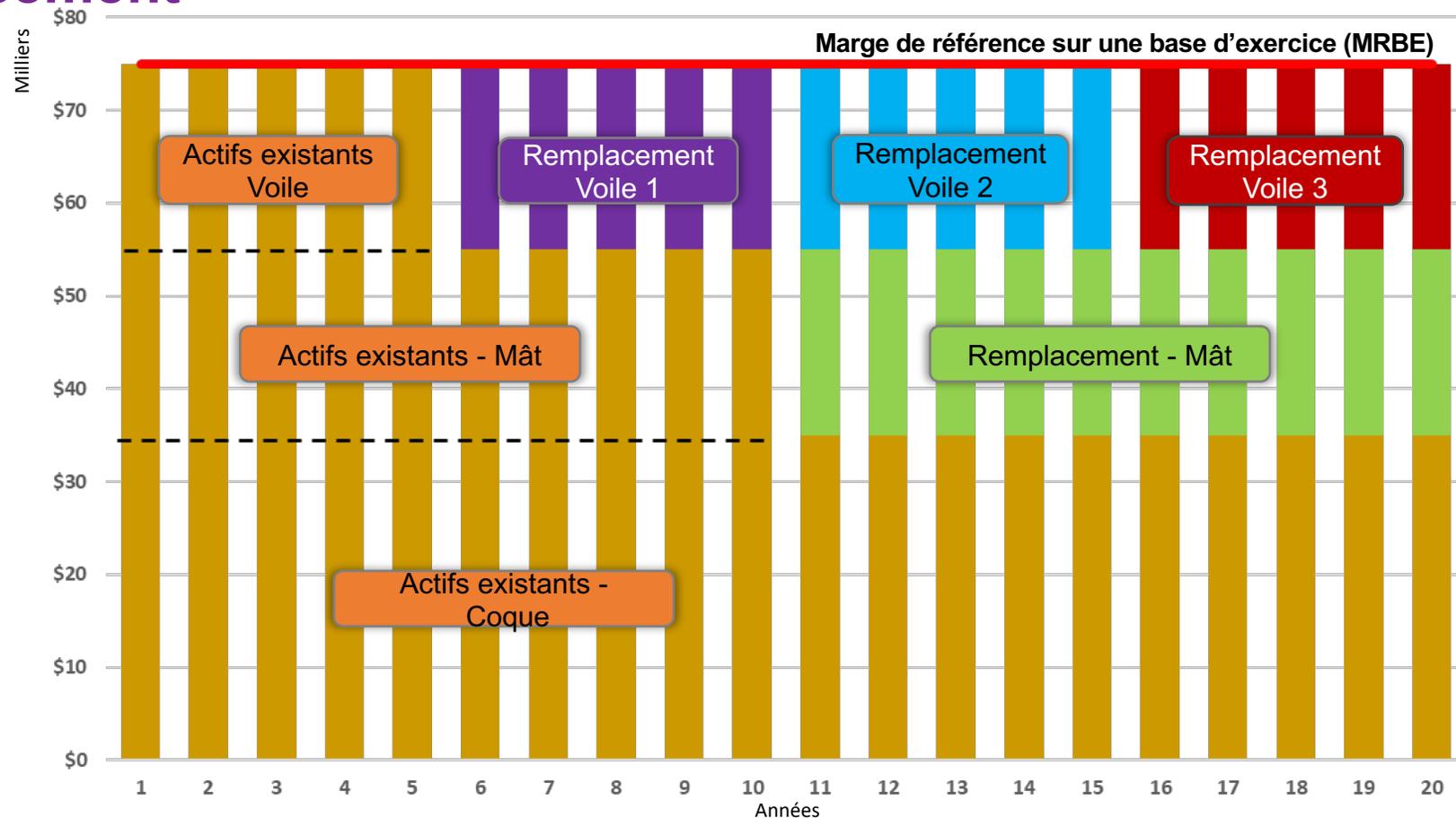
Vie utile: 20 ans

### Vie utile des sous-composantes

Voile: 5 ans (100 k\$ - remplacement)

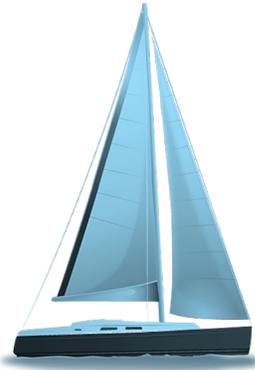
Mât: 10 ans (200 k\$ - remplacement)

Coque: 20 ans (700 k\$ - remplacement)



- L'accent est sur le profil sur une base d'exercice plutôt que les besoins en trésorerie.
- Comme il dispose d'une source stable et prévisible de financement en capital sur 20 ans, SPAC peut planifier la restauration et le renouvellement de ses actifs sur l'ensemble de leur cycle de vie.

En réalité, la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice ne s'excluent pas mutuellement, elles sont complémentaires. Chacune a son importance, mais nos investissements sont dictés par la marge sur une base d'exercice.



Coût total: 1 M\$

Délai de construction: 2 ans

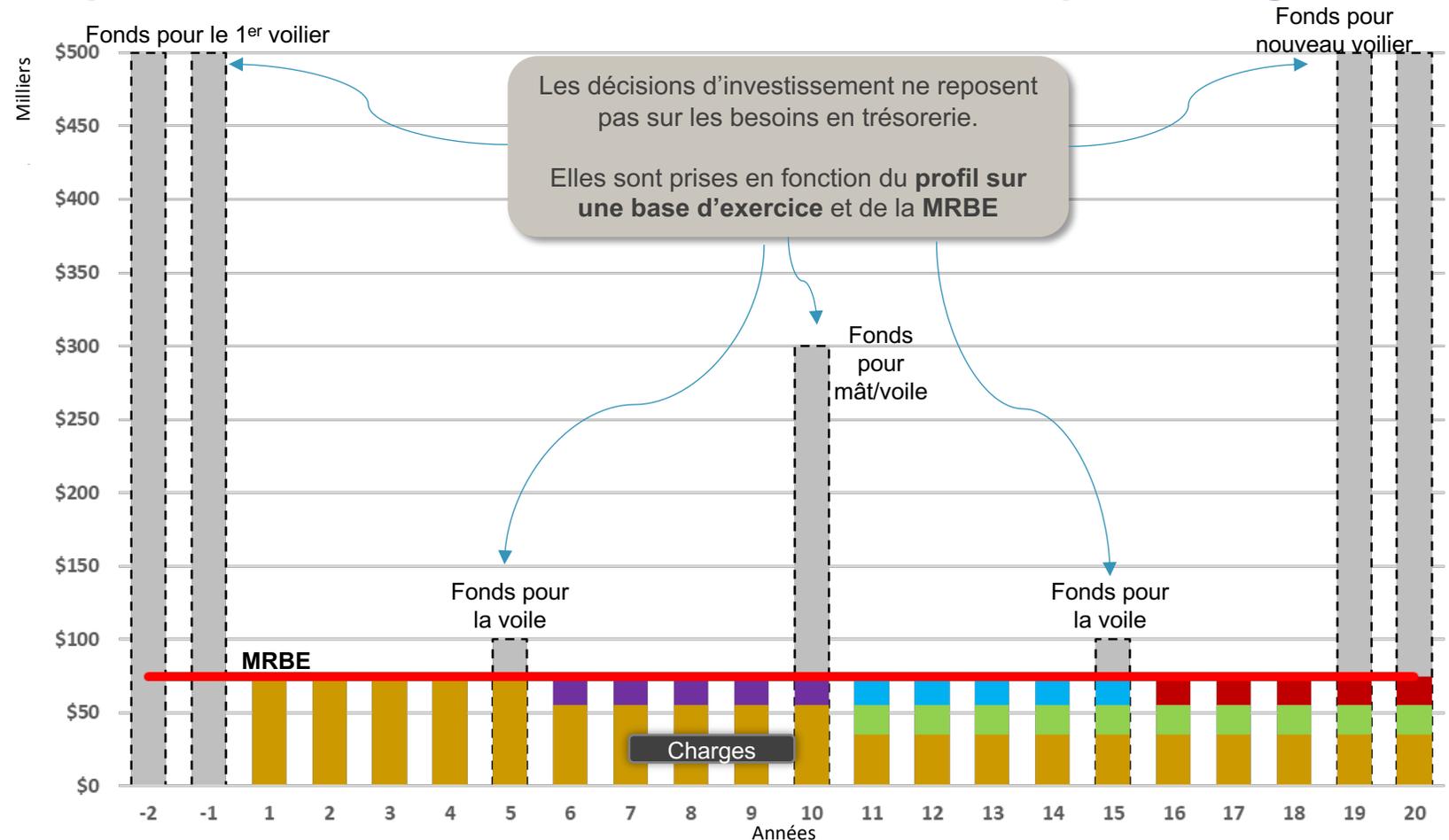
Vie utile: 20 ans

Vie utile des sous-composantes

Voile: 5 ans (100 k\$ - remplacement)

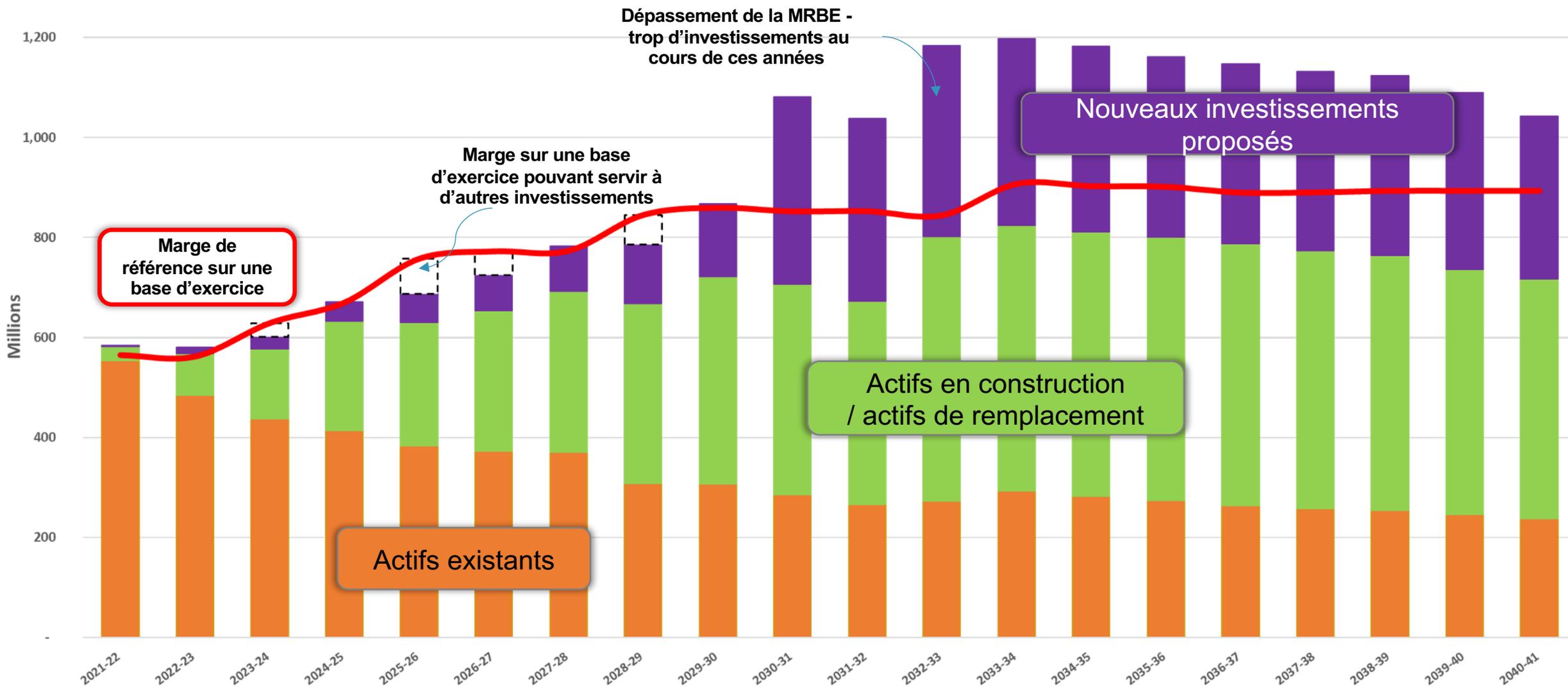
Mât: 10 ans (200 k\$ - remplacement)

Coque: 20 ans (700 k\$ - remplacement)



- Les plans d'investissement en capital ne sont plus liés à la disponibilité des fonds.
- Tant que le profil sur une base d'exercice s'inscrit dans la MRBE, les fonds seront rendus disponibles.

# Fonds d'investissement (FI) de SPAC : 16,2 G\$ sur 20 ans



Lorsque vous avez trop de priorités, vous n'avez effectivement aucune priorité.

Stephen Covey







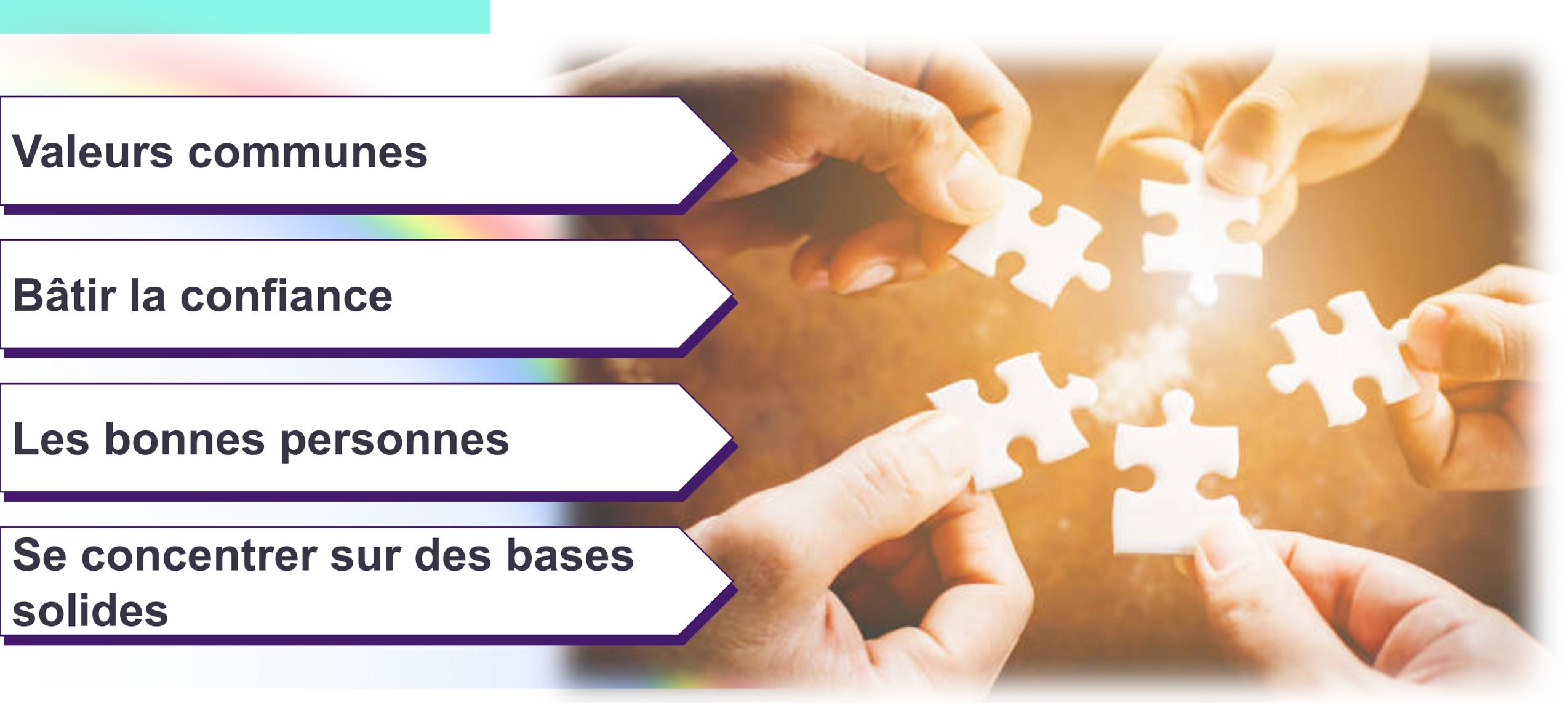
**Briser les silos**

**Portée**

**S'adapter au  
changement  
culturel**

**Gouvernance**

**Politique de  
planification et  
de gestion des  
investissements**



**Valeurs communes**

**Bâtir la confiance**

**Les bonnes personnes**

**Se concentrer sur des bases solides**



# Critères de priorisation

	Moteurs de valeur	Critères
Bénéfices socio-économiques	Environnementale et écologique	Cette grille évalue la contribution d'un investissement à l'atteinte des objectifs environnementaux et écologiques du gouvernement du Canada.
	Connecter les peuples / Élimination des obstacles / Participation égales des personnes	Cette grille évalue la contribution d'un investissement à : soit connecter les peuples, soit l'élimination des obstacles, soit la participation pleine et égale de toutes les personnes.
	Impact économique	Cette grille évalue la contribution et l'impact d'un investissement sur la prospérité économique des Canadiens ou sur les avantages économiques du gouvernement du Canada.
	Identité / Culture / Patrimoine	Cette grille évalue la contribution d'un investissement à au moins un ou plusieurs impacts sociaux sur l'identité, la culture et le patrimoine.
Saine intendance	Santé, sûreté et sécurité	Cette grille évalue la contribution d'un investissement à la réalisation des objectifs de santé, de sûreté et de sécurité.
	État des biens	Cette grille évalue la contribution d'un investissement à l'amélioration ou au maintien de l'état des actifs.
	Prestation de services aux canadiens	Cette grille évalue la contribution de l'investissement à la prestation continue de services aux canadiens.
Excellence du service	Engagements et obligations du gouvernement	Cette grille évalue la contribution d'un investissement à un engagement identifié dans un mémorandum au Cabinet, une loi/un règlement/une législation, ou une lettre de mandat d'un ministre.
	Opérations du gouvernement du Canada	Cette grille évalue la contribution de l'investissement aux opérations continues ou futures du gouvernement du Canada.
	Modernisation / Recherche et Développement	Cette grille évalue la contribution de l'investissement à la modernisation technologique de pointe, à la recherche et développement, et/ou à l'innovation avec de nouvelles capacités et aptitudes.



Lorsque vous évoluez, vous devez être à l'aise  
” avec le fait d'être mal à l'aise.

Sachez que l'inconfort est un signe de  
croissance.

Inconnu

# Leçons apprises

## Faire

Comprenez quelles ressources sont nécessaires pour réussir

Faites preuve d'adaptabilité et de souplesse face aux changements de priorités, de politiques, et de procédures

Communiquez tôt et souvent, en définissant clairement les rôles et les responsabilités

Fixez des délais et des objectifs réalistes pour permettre un engagement significatif de toutes les parties prenantes

Adoptez une approche structurée de la gestion du changement

Veillez à ce qu'il y ait une représentation adéquate au sein du ministère

Collaborez avec les différentes fonctions au sein du ministère

## Éviter

**Ne pas** être réactif dans la fourniture des documents nécessaires pour faire avancer le projet

**Ne pas** limiter l'engagement des dirigeants aux approbations finales et aux signatures

**Ne pas** attendre la phase de mise en œuvre pour engager la gestion du changement

**Ne pas** se concentrer uniquement sur la gestion de projet en négligeant les autres disciplines