



# **Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis**

Publié : le 12 nov. 2013

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2013

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N<sup>o</sup> de catalogue BT53-21/2013F-PDF  
ISBN : 978-0-660-09925-5

Ce document est disponible sur [Canada.ca](http://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Policy on Investment Planning - Assets and Acquired Services

# Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis

## Avis de non-reponsabilité

En juin 2007, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la [Politique sur la planification des investissements](#). Cette politique remplace la [Politique sur les plans d'investissement à long terme](#) pour tous les ministères et organismes mentionnés à l'article 2 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#). Elle modifie considérablement la manière dont le gouvernement planifie ses investissements. Le Secrétariat du Conseil du Trésor adopte donc une approche de mise en œuvre progressive échelonnée qui s'appliquera d'abord à un groupe de ministères ayant accepté de participer à un projet pilote de 18 mois. Au terme du projet pilote, d'autres groupes de ministères seront inclus, de sorte qu'au 1er avril 2012 tous les ministères et organismes auront mis en place les systèmes et les processus nécessaires pour se conformer aux exigences de la politique. De plus, suivant les leçons retenues dans le cadre du projet pilote, des modifications de la [Politique sur la planification des investissements](#) ont été approuvées et la version de 2009 de la politique entrant en vigueur le 10 décembre 2009 a été adoptée.

## 1. Date d'entrée en vigueur

1.1 La présente politique entre en vigueur le 10 décembre 2009.

1.2 La présente politique remplace la version de 2007 de la [Politique sur la planification des investissements – Actifs et services acquis](#), et la [Politique sur les plans d'investissement à long terme](#).

1.3 La mise en vigueur de cette politique suivra une période de transition débutant le 1er avril 2007 et se terminant le 1er avril 2012.

## 2. Application

2.1 La présente politique s'applique à tous les ministères au sens de l'article 2 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), à moins que certaines lois ou certains règlements aient préséance.

2.2 Les dispositions des sections 6.2.2 et 7.1 qui ont trait au rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor dans la surveillance de l'observation et l'ordonnance des mesures à adopter dans les cas d'inobservation ne s'appliquent pas au Bureau du vérificateur général, au Commissariat à la protection de la vie privée, au Commissariat à l'information du Canada, au Bureau du directeur général des élections, au Commissariat au lobbying, au Commissariat aux langues officielles et au Commissariat à l'intégrité du secteur public. Les administrateurs généraux de ces organismes sont les seuls responsables de surveiller la présente politique et d'assurer son observation au sein de leur organisme, et de donner suite aux cas d'inobservation, conformément aux instruments du Conseil du Trésor qui établissent les principes et l'orientation de la gestion de l'observation. Au moment de faire approuver leurs plans d'investissement par le Conseil du Trésor, les administrateurs généraux de ces organismes doivent fournir au Secrétariat du Conseil du Trésor les renseignements nécessaires à cette fin.

## 3. Contexte

3.1 La planification ministérielle des investissements est une fonction visant à affecter et à réaffecter les ressources dans les actifs et les services nouveaux ou existants essentiels à l'exécution des programmes. Elle constitue un élément clé pour l'optimisation et la saine gestion des ressources.

3.2 Grâce à la planification efficace des investissements, les ressources sont affectées d'une manière qui va clairement dans le sens des résultats du programme et des priorités gouvernementales. Cette planification :

- est essentielle et répond aux priorités pangouvernementales et une prestation efficace de programmes;
- est abordable, productive et soutenable sur le plan financier;
- reflète un juste équilibre entre le risque, du point de vue des avantages et du rendement à l'État et les tiers;
- est sécuritaire et conforme aux lois, aux règlements, aux politiques et aux codes de déontologie;
- protège le patrimoine canadien et l'environnement;
- dénote une perspective ministérielle, de portefeuille, horizontale et pangouvernementale et tient compte des initiatives stratégiques pangouvernementales, le cas échéant.

3.3 Les investissements dans des actifs ou des services acquis ont des incidences considérables sur les plans stratégique, opérationnel ou financier de même que de la politique publique et des risques. La planification des investissements est fondée sur un système de planification, de prise de décisions et de gouvernance efficace, qui sous-tend la capacité du ministère à gérer les investissements les plus prioritaires et qui posent les plus grands risques pour le gouvernement.

3.4 Les administrateurs généraux sont responsables de la gestion efficace de la fonction de planification des investissements au sein de leur ministère. Une gestion efficace requiert, notamment, de dresser un plan ministériel d'investissement, de surveiller la mise en œuvre des décisions en matière d'investissement et de dûment mesurer de manière suivie le rendement des investissements. Cette responsabilité implique l'offre de conseils continus aux ministres sur leurs plans d'investissements, avant l'examen du Conseil du Trésor et au moins tous les ans. Ces mêmes conseils vont concerner les changements significatifs touchant au contenu, à la capacité, au rendement, à l'allocation de ressources ou encore aux exigences d'approbation du Conseil du Trésor.

3.5 La présente politique est publiée en vertu de l'article 7 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

3.6 La présente politique reflète les principes énoncés dans le [Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis](#) et elle doit être mise en œuvre en tenant compte des politiques connexes et des politiques du Conseil du Trésor sur les actifs et les services, ci-inclus la [Politique sur la gestion des projets](#), la [Politique sur la gestion de l'approvisionnement](#), la [Politique sur la gestion des biens immobiliers](#) et la [Politique sur la gestion du matériel](#).

3.7 Le Conseil du Trésor a donné au secrétaire du Conseil du Trésor du Canada la délégation d'émettre ces directives, normes et lignes directrices au besoin pour soutenir la politique, sauf en ce qui concerne les pouvoirs et les fonctions du président du Conseil du Trésor ou du secrétaire du Conseil du Trésor.

## 4. Définitions

### 4.1 Services acquis (*Acquired services*)

services obtenus grâce à des ententes formelles, tel que des contrats, des protocoles ou lettres d'ententes, afin d'aider une clientèle ou des partenaires internes ou externes à atteindre un objectif précis.

### 4.2 Actifs (*Assets*)

actifs tangibles et intangibles de valeur qui ont une vie plus d'un an, qu'ils soient propriété de l'État ou soient loués ou utilisés aux termes d'autres modalités.

### 4.3 Investissement (*Investment*)

utilisation de ressources dans l'attente de recevoir des bénéfices dans le future, tel qu'une augmentation de rendement, de revenus ou d'actifs ou l'acquisition de connaissances ou d'aptitudes.

Vous trouverez des exemples des notions susmentionnées dans le [Guide sur la planification des investissements - actifs et services acquis](#) et dans le [glossaire de la planification des investissements et de la gestion des projets](#) du SCT.

## 5. Énoncé de la politique

### 5.1 Objectif

La présente politique a pour objectif d'optimiser les ressources et d'assurer une saine gestion par une planification efficace des investissements, de sorte que les ressources pour les actifs et les services acquis, nouveaux ou existants, soient affectés de manière diligente et rationnelle, sans dépasser les niveaux de référence des ministères.

### 5.2 Résultats escomptés

La planification des investissements concourt à l'atteinte des priorités de portefeuille ainsi que des priorités ministérielles, horizontales et pangouvernementales, tient compte des risques clés, contribue à l'atteinte des résultats des programmes et favorise un développement durable et les objectifs sociaux et économiques généraux.

## 6. Exigences de la politique

### 6.1 Administrateurs généraux

Les administrateurs généraux doivent assurer que :

6.1.1 La planification des investissements, sur le plan de la gouvernance, des systèmes et du personnel, est mis en place et est maintenu.

6.1.2 La planification des investissements ministérielle:

- est influencée par les plans stratégiques du ministère et les appuie;
- intègre une perspective ministérielle, une perspective de portefeuille ainsi qu'une perspective horizontale et pangouvernementale et tient aussi compte des initiatives stratégiques à l'échelle du gouvernement;
- est harmonisée avec les résultats, tels qu'ils sont définis dans la *Structure de gestion, des ressources et des résultats* du ministère, et tient compte des risques les plus grands concernant l'atteinte des objectifs ministériels;
- est basée sur une évaluation du rendement des investissements;
- prend en compte les solutions de rechange et les options novatrices pour satisfaire aux exigences relatives aux actifs et aux services, y compris les modèles de prestation à l'interne et à l'externe ainsi qu'une gamme d'instruments;
- s'inscrit dans les niveaux de référence;
- tient compte des coûts totaux de gestion compte tenu du cycle de vie des actifs et des services acquis.

6.1.2.1 Pour assurer l'examen efficace de toutes les options convenables, y compris le recours à un partenariat public-privé (PPP), tous les investissements d'infrastructure créant des actifs dont la durée de vie est d'au moins 20 ans et donnant lieu à des dépenses en immobilisations de 100 millions de dollars ou plus feront l'objet d'une présélection qui permettra de déterminer, en consultation avec PPP Canada, si le recours à un PPP constitue une solution envisageable. Dans l'affirmative, les ministères devront proposer une option de PPP parmi les options possibles.

6.1.3 Des systèmes d'information sont en place pour soutenir la planification, la budgétisation et la reddition de comptes sur

l'affectation des ressources et permettent la mesure du rendement et l'établissement de rapports sur la gestion des investissements ministériels.

6.1.4 Le plan ministériel d'investissement est présenté au moins aux trois ans aux Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Si le SCT le demande, le plan doit être soumis aux ministres du Conseil du Trésor aux fins d'approbation. La décision du SCT sera fondée sur l'examen d'un certain nombre de facteurs, y compris l'importance et le risque des investissements prévus d'un organisme, le rendement de gestion d'un organisme établi à partir des mécanismes de responsabilisation qui s'imposent et des autres activités de surveillance, ainsi que l'ampleur des changements apportés aux investissements prévus ou à la capacité de les exécuter.

6.1.5 Le SCT est consulté pour déterminer les investissements pertinents à mettre en relief dans le plan ministériel d'investissement..

6.1.6 Un plan ministériel d'investissement est mis au point afin de s'attaquer aux éléments décrits dans le document d'orientation du SCT et il est conforme à la [Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet](#) et à la [Norme relative à la complexité et aux risques de projet](#) du Conseil du Trésor.

6.1.7 Le SCT est informé en temps utile de tout écart important par rapport au plan ministériel d'investissement. À la demande du SCT, le plan ministériel d'investissement doit être révisé et soumis au SCT.

6.1.8 Les principaux intervenants fédéraux sont informés des investissements que le ministère projette de faire, notamment les organismes centraux, les ministères socio-économiques compétents, les fournisseurs de services communs et PPP Canada en ce qui concerne les partenariats public-privé.

## 6.2 Surveillance et rapports

6.2.1 Les administrateurs généraux sont responsables de la surveillance et des rapports relatifs à la planification des investissements au sein de leurs ministères. Plus particulièrement, ils ont la responsabilité de faire en sorte que :

- le rendement lié aux obligations découlant de la présente politique soit mesuré et que les documents connexes requis soient établis;
- l'efficacité du régime de planification des investissements soit revue de manière continue, selon la planification de la vérification ministérielle axée sur les risques;
- la mise en œuvre des plans d'investissements, des approbations et des décisions en matière d'impartition du ministère soit surveillée;
- la planification des investissements soit dûment reflétée dans le Rapport sur les plans et les priorités ainsi que dans le Rapport ministériel sur le rendement.

6.2.2 Le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada est responsable d'assurer que :

- l'évaluation du rendement de chaque ministère concernant la planification des investissements de celui-ci. Pour ce faire, le SCT assure un dialogue et des travaux de comité constants avec les ministères et examine les présentations et les plans ministériels en matière d'investissement. Le Secrétariat prend également connaissance des vérifications et examens réalisés par les ministères ou le Vérificateur général du Canada.
- la présente politique est examinée dans les cinq ans suivant la date d'entrée en vigueur pour en déterminer l'efficacité, et que le Secrétariat effectue également une évaluation quand une analyse fondée sur les risques le justifie.

## 7. Conséquences

7.1 Le Secrétariat du Conseil du Trésor formulera des recommandations pertinentes à l'intention de l'administrateur général du ministère ou des ministres du Conseil du Trésor, à partir de l'évaluation du rendement de la planification ministérielle. Les conséquences de l'observation peuvent varier de demandes informelles de la part du SCT ainsi que de vérifications à l'établissement d'une orientation en bonne et due forme au sujet des correctifs à apporter, y compris les mesures autorisées aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* que le Conseil du Trésor estimerait opportunes et acceptables dans les circonstances.

## 8. Références

### Lois

- [Loi sur la gestion des finances publiques](#)

### Documents et politiques connexes du Conseil du Trésor

- [Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis](#)
- [Politique sur les différents modes de prestation de services](#)
- [Politique sur la sécurité](#)
- [Cadre de gestion intégrée du risque](#)
- [Politique sur la gestion des technologies de l'information](#)
- [Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats](#)

- [Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel](#)
- [Politique sur la vérification interne](#)
- [Politique sur les marchés](#)
- [Politique sur la gestion des biens immobiliers](#)
- [Politique sur la gestion du matériel](#)
- [Politique sur la gestion de l'approvisionnement \\*](#)
- [Politique sur la gestion des projets](#)
- [Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet](#)
- [Norme relative à la complexité et aux risques de projet](#)
- [Directive sur l'administration de l'approvisionnement \\*](#)
- [Directive sur la gestion des technologies de l'information \\*](#)
- [Ligne directrice pour la mise en œuvre de l'orientation stratégique sur les partenariats public-privé présentée dans le budget fédéral de 2011](#)

## Autres renseignements

Le Secrétariat du Conseil du Trésor tient à jour sur son site Web les informations liées aux pratiques exemplaires. Des informations générales supplémentaires à l'appui de la mise en œuvre de la présente politique seront également disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor.

## 9. Demandes de renseignements

Veuillez adresser vos demandes de renseignements concernant le présent instrument de politique à l'unité organisationnelle de votre ministère responsable de la question. Pour obtenir l'interprétation du présent instrument de politique, l'unité organisationnelle responsable de la question doit communiquer avec : [Demandes de renseignements du public du SCT](#).

## Annexe - Contenu du plan d'investissement

Le plan d'investissement d'un ministère est un document stratégique de portée générale qui énonce l'orientation, les capacités et les engagements du ministère touchant ses investissements dans des actifs et des services acquis. Le plan d'investissement doit énoncer clairement les priorités et stratégies ministérielles pour les cinq années à venir et mettre de l'avant une fonction triennale d'investissement permettant de combler les besoins des ministères à même les ressources à leur disposition. Les plans doivent inclure de l'information suffisante pour permettre au Conseil du Trésor de décider quels projets devraient être présentés pour leur approbation.

Le plan d'investissement doit démontrer l'existence d'un solide régime de planification, de prise de décisions et de gouvernance, sur lequel se fonde le Conseil du Trésor pour approuver les pouvoirs de dépenser du ministère. Les ministères doivent témoigner de leur capacité de planification des investissements et du risque, et de la complexité des projets d'investissement visés par la période d'investissement.

Un bon plan d'investissement doit à tout le moins comporter les grandes catégories de renseignements suivantes

### Introduction

Une série d'énoncés qui traitent de l'objet, de la portée et des objectifs des investissements prévus.

### Contexte ministériel

- Exposé du mandat du ministère, notamment en ce qui concerne les données historiques pertinentes et la contribution des actifs et des services acquis à l'atteinte des résultats des programmes.
- Profil de haut niveau des portefeuilles d'actifs et de services acquis existants qui sont utilisés dans le cadre des programmes, indication de la valeur des investissements et évaluation de la mesure dans laquelle ces derniers correspondent aux besoins (p. ex. questions, risques et possibilités).

### Orientation, capacités et engagements

- Évaluation des investissements planifiés dans le passé par rapport aux résultats visés, y compris l'exposé des leçons apprises, des défis et possibilités liés à l'amélioration de certains aspects du cadre de planification des investissements et des capacités organisationnelles de planification et d'affectation des ressources.
- Mise en évidence du cadre de planification, y compris : les structures de gouvernance et les procédures de planification, d'approbation et d'affectation des investissements; les critères et les processus de définition des priorités; l'intégration des systèmes d'information; et la description des contrôles et du régime de surveillance.
- Description du cycle de planification, y compris les liens avec la planification stratégique ministérielle.
- Présentation des grandes priorités et des stratégies ministérielles sur un horizon d'investissement de cinq ans, avec mise en évidence de la prise en considération des priorités et objectifs du portefeuille, horizontaux et pangouvernementaux, ainsi que du lien établi avec les activités et résultats des programmes ministériels.
- Exposé de la méthode ministérielle de gestion du risque en matière de planification des investissements, y compris la détermination des principaux risques pour l'intégrité des programmes, les stratégies d'atténuation du risque et l'évaluation du

risque résiduel.

Présentation de données descriptives sur les investissements prévus, et information complémentaire sur les investissements touchant les actifs et les services acquis qui sont censés avoir une incidence importante sur le ministère, cette incidence pouvant être d'ordre stratégique, opérationnel ou financier ou encore avoir trait au risque ou à la politique publique. Les données de chaque opération d'investissement prévue comprennent, à tout le moins, le coût total estimatif de l'investissement, la stratégie d'investissement/ d'approvisionnement, y compris le résultat de la présélection du PPP, lorsqu'appliquée conformément à la présente politique, et les occasions favorables à l'atteinte des grands objectifs du gouvernement. Les investissements qui sont des projets doivent être conformes avec à la Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet et à la Norme relative à la complexité et aux risques de projet.

L'information sur l'incidence de la fonction d'investissement proposée doit décrire en détail les éléments ci-après, notamment :

- les portefeuilles existants d'actifs et de services, du point de vue de l'amélioration du rendement, ainsi que des lacunes décelées, des compromis possibles et des risques résiduels;
- la capacité à court, moyen et long terme du ministère à obtenir des résultats;
- les clients externes et les intervenants, les autres ministères et l'administration fédérale dans son ensemble.

Vue d'ensemble des données financières pertinentes sur l'affectation et la réaffectation des niveaux de référence ministériels existants en vue de maintenir et de renouveler les actifs et les services ainsi que de financer de nouveaux investissements axés sur les priorités les plus importantes. Les données financières sont exposées de la manière la plus pertinente possible, par exemple par catégorie d'investissements ou par activité de programme.

## Notes en bas de page

Note en bas de page fn1

- Les instruments de politique et les autres documents auxquels il est fait référence uniquement par le titre et qui ne comportent pas de lien sont présentement en cours d'élaboration et donc pas en vigueur. Ils paraîtront dès qu'ils seront approuvés.

[Renvoi à la référence de la note en bas de page \\*](#)