



# **Guide de gestion du portefeuille et stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers**

Publié : le 2022-11-14

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor 2022,

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

N<sup>o</sup> de catalogue BT39-67/2022F-PDF  
ISBN: 978-0-660-46573-9

Ce document est disponible sur [Canada.ca](https://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: Guide to portfolio management and the real property portfolio  
strategy

# Guide de gestion du portefeuille et stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers

---

## 1. Introduction

Le présent guide :

- tient compte des pratiques exemplaires visant la gestion du portefeuille des biens immobiliers;
- facilite l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance de la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers, comme le prévoient les sections 4.1.4 et 4.2.5 de la [\*Directive sur la gestion des biens immobiliers\*](#) du Conseil du Trésor.

Les gardiens <sup>1</sup> :

- assument la responsabilité de l'administration des biens immobiliers fédéraux <sup>2</sup>;
- peuvent adapter leur approche pour la gestion de portefeuille en fonction de leur structure et de leur contexte opérationnel.

Pour obtenir le guide technique intégral pour la gestion du portefeuille et les stratégies relatives au portefeuille des biens immobiliers, il faut communiquer par courriel avec la Direction de la gestion des investissements à l'adresse [TBS-SCTInvestmentManagement-Gestiondesinvestissements@tbs-sct.gc.ca](mailto:TBS-SCTInvestmentManagement-Gestiondesinvestissements@tbs-sct.gc.ca).

Les gardiens sont tenus :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et de surveiller la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers;
- de recourir à cette stratégie lorsqu'ils prennent des décisions d'investissement <sup>3</sup>.

Une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers est un document de planification stratégique qui :

- a un horizon de planification d'au moins 10 ans;
- traite de beaucoup plus que du simple bien;
- définit l'orientation de la gestion intentionnelle et proactive du portefeuille des biens immobiliers <sup>4</sup> afin de soutenir les éléments suivants :
  - le mandat du gardien, les objectifs opérationnels stratégiques et les exigences prospectives de programme,
  - les priorités du gouvernement du Canada en matière de biens immobiliers et de résultats socio-économiques et environnementaux (par exemple, écologisation des opérations gouvernementales),
- une saine intendance et l'optimisation des ressources de l'État.

En s'appuyant sur une analyse fondée sur des éléments probants, une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers :

- s'articule autour d'une évaluation de l'état actuel du portefeuille;

- décrit l'état futur souhaité du portefeuille;
- indique les risques financiers et non financiers et les lacunes dans les ressources qui pourraient empêcher d'atteindre l'état futur souhaité;
- dresse une feuille de route stratégique pour le portefeuille à mesure qu'il évolue et répond aux exigences du programme, aux objectifs généraux du gouvernement du Canada et au contexte des immobiliers d'entreprise.

## 2. Rôles, responsabilités et gouvernance

Les administrateurs généraux doivent respecter les politiques du Conseil du Trésor, notamment en désignant un ou plusieurs cadres supérieurs <sup>5</sup> chargés de la gestion des biens immobiliers et de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la surveillance d'une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers <sup>6</sup>.

Le portefeuille des biens immobiliers fédéral constitue une plateforme stratégique qui aide les gardiens à fournir aux Canadiens les programmes et les services visés par un mandat. Pour répondre aux exigences énoncées aux paragraphes 4.1.1.4 et 4.1.1.5 de la *Directive sur la gestion des biens immobiliers* et à titre de pratique exemplaire, une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers devrait faire l'objet d'une consultation. En plus de la consultation, la stratégie devrait être communiquée en interne par le gardien et approuvée par l'organe de gouvernance compétent (par exemple, conseil consultatif supérieur) au niveau de sous-ministre adjoint. Cet organe de gouvernance devrait comprendre le ou les cadres supérieurs désignés pour la gestion des biens immobiliers et les principaux intervenants, y compris le dirigeant principal des finances et les cadres supérieurs responsables de la prestation des programmes et des services <sup>7</sup>. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie relative au portefeuille, il faut tenir compte des commentaires et des décisions de l'organe de gouvernance ou du conseil consultatif supérieur compétent.

## 3. Principes de la gestion de portefeuille

La gestion de portefeuille :

- est le processus continu d'alignement du portefeuille des biens immobiliers sur les priorités stratégiques et les exigences prospectives de programme et la prise en considération des risques et des contraintes limitant les ressources;
- permet de surmonter les cloisonnements géographiques et fonctionnels grâce à une surveillance centrale du rendement du portefeuille et des investissements connexes.

Le fondement d'une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers repose sur cinq principes de gestion de portefeuille. La manière dont ces principes sont appliqués peut être adaptée au contexte opérationnel spécifique d'un gardien.

### 3.1 Favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et contribuer aux priorités du gouvernement

Les biens immobiliers soutiennent la prestation de programmes et de services aux Canadiens et permettent de faire progresser des objectifs stratégiques plus larges (par exemple, carboneutralité des opérations, apport à la résilience climatique, avancement de la réconciliation avec les Autochtones, facilitation de la transformation numérique, amélioration de l'accessibilité, conservation de la valeur patrimoniale et stimulation de l'économie).

## 3.2 Recourir à la gestion de l'information

Des informations complètes, fiables et à jour sur les biens immobiliers et l'utilisation d'un système de gestion de l'information pour faciliter l'analyse des données constituent l'épine dorsale de la gestion de portefeuille fondée sur des éléments probants.

## 3.3 Analyser les segments, et pas seulement les biens individuellement

Les biens semblables sont examinés ensemble pour permettre une perspective de plus haut niveau du portefeuille, généralement organisé par fonction, type de biens, priorité et emplacement. Cette perspective de plus haut niveau favorise la découverte de possibilités dans les segments et entre ceux-ci, par exemple, le regroupement, le partage des ressources, la mobilité des talents, la collaboration à l'échelle du gouvernement et les économies d'échelle.

## 3.4 Utiliser des techniques d'établissement des coûts du cycle de vie

Les décisions relatives aux biens immobiliers doivent être fondées sur une évaluation des coûts du cycle de vie au complet. L'établissement des coûts du cycle de vie est un processus logique et systématique permettant d'estimer les coûts totaux d'un bien immobilier pendant toute sa durée de vie, de la planification initiale à l'acquisition, l'utilisation et la disposition [8](#).

## 3.5 Mettre en évidence les domaines de risque

La gestion des risques consiste à cerner, équilibrer et atténuer les facteurs de risque internes et externes (environnementaux, juridiques, opérationnels, financiers et liés à la réputation) afin de réaliser efficacement les résultats escomptés du portefeuille des biens immobiliers [9](#).

# 4. Processus de gestion de portefeuille

Le processus de gestion de portefeuille comprend sept étapes largement définies, qui peuvent être entreprises simultanément, et qui sont illustrées dans la figure 1 [10](#). L'organe de gouvernance ou le conseil consultatif supérieur compétent doit être mobilisé au cours de chacune des sept étapes, car il leur appartient de faciliter la formulation de commentaires, la remise en question interne, la prise de décisions et l'obtention de l'aval des fonctions internes du gardien.

## 4.1 Comprendre l'état actuel du portefeuille des biens immobiliers (l'offre)

Déterminer le rendement du portefeuille à l'aide d'indicateurs de rendement et de repères. Surveiller la fonctionnalité, l'utilisation et le rendement physique, environnemental et financier des biens immobiliers tout au long de leur cycle de vie.

## 4.2 Faciliter l'élaboration d'une vision de portefeuille

Décrire l'état souhaité du portefeuille et inclure des objectifs et des priorités stratégiques, comme les opérations carboneutres. Les cadres supérieurs responsables de la prestation des programmes et des services doivent participer à l'élaboration de la vision du portefeuille, notamment aux discussions de

planification stratégique avec l'organe de gouvernance ou le conseil consultatif supérieur compétent. La vision oriente la prise de décision pour le reste du processus de gestion de portefeuille.

### **4.3 Comprendre les exigences relatives au portefeuille des biens immobiliers (la demande)**

Faciliter la prise de décisions éclairées et intégrées en matière de gestion des biens immobiliers grâce à la collaboration entre les responsables des biens immobiliers et les chefs de programme. Analyser et prévoir la demande dans le temps en recherchant de nouvelles façons de soutenir la vision du portefeuille, y compris des solutions qui peuvent ne pas être liées aux biens immobiliers.

### **4.4 Comparer et analyser l'offre et la demande**

Évaluer l'offre actuelle par rapport à la demande, ce qui comprend la vision du portefeuille, afin d'orienter les décisions touchant l'obtention des ressources et l'ordonnancement, ainsi que le plan d'investissement. Tenir compte des résultats d'une analyse de l'environnement (par exemple, conditions du marché, taux d'inflation, disponibilité de la main-d'œuvre et services et chaînes d'approvisionnement).

### **4.5 Explorer les options pour combler l'écart entre l'offre et la demande**

Effectuer une analyse des écarts et examiner les moyens les plus efficaces d'optimiser le portefeuille tout en minimisant l'écart entre l'offre et la demande. Évaluer les compromis pour minimiser l'écart tout en tenant compte des contraintes en matière de ressources et du degré de tolérance aux risques. Rendre pleinement compte des ressources financières et non financières qui sont consacrées au portefeuille, dont les ressources humaines, les services immobiliers sous contrat et les sources de financement (notamment toute contrainte liée aux dépenses).

### **4.6 Préparer la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers et le plan de mise en œuvre du portefeuille**

La stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers aide les décideurs et les intervenants à comprendre ce qui sera réalisé à long terme dans le cadre du portefeuille et comment les objectifs stratégiques seront atteints. Elle prévoit un horizon de planification d'au moins dix ans et s'accompagne d'un plan de mise en œuvre du portefeuille à plus court terme, soit sur une période de cinq ans.

La stratégie relative au portefeuille comprend les éléments suivants :

- un aperçu du portefeuille des biens immobiliers et de son rendement;
- un résumé de la demande, notamment la vision du portefeuille;
- une description de l'écart entre l'offre et la demande et le plan pour combler cet écart;
- un résumé des investissements à faible risque et des investissements importants prévus [11](#);
- un résumé de la manière dont les priorités socio-économiques sont abordées (par exemple, accessibilité et conservation du patrimoine), y compris la manière dont les engagements de la [Stratégie pour un gouvernement vert](#) seront honorés [12](#);
- les ressources financières et non financières nécessaires pour appuyer et entretenir le portefeuille;
- une évaluation des risques;

- les indicateurs de rendement clés et les cibles;
- un plan de mise en œuvre quinquennal.

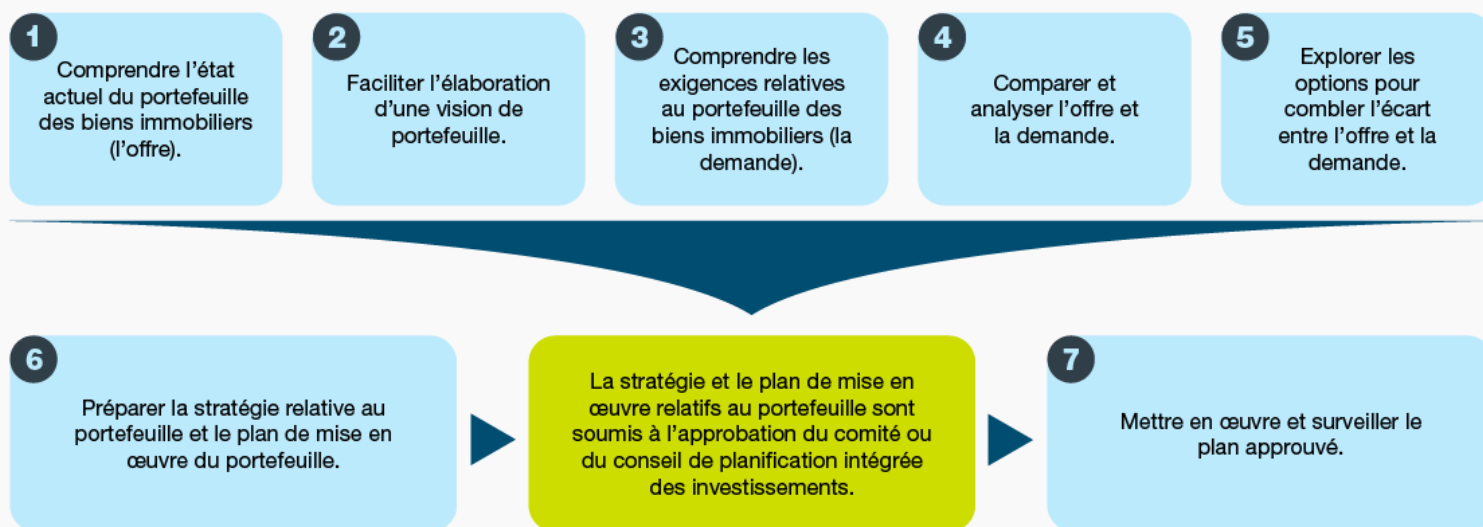
Le plan de mise en œuvre quinquennal présente en détail les investissements prévus. Il comprend un calendrier de mise en œuvre, les affectations précises de ressources financières et non financières et les interdépendances clés. Le plan de mise en œuvre est utilisé dans le processus de planification des investissements.

Pour plus d'informations sur le contenu de la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers, voir la section ci-dessous intitulée « [Contenu de la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers](#) » du présent document.

## 4.7 Mettre en œuvre et surveiller le plan approuvé

La mise en œuvre fait référence à l'exécution du plan de mise en œuvre. La surveillance permet de garantir que les progrès sont régulièrement évalués et communiqués en fonction d'une base de référence. Elle permet aussi de s'assurer que la mise en œuvre reste sur la bonne voie et que le portefeuille des biens immobiliers produit les résultats escomptés <sup>13</sup>.

**Figure 1. Processus de gestion de portefeuille**



► [Figure 1 - version textuelle](#)

## 5. Contenu de la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers

Cette section présente les éléments que les gardiens doivent inclure dans une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers.

### Table des matières

Il est utile d'inclure une table des matières.

# Résumé

Le résumé fournit aux lecteurs l'essentiel du document. Ceux-ci doivent pouvoir lire uniquement le résumé et savoir en gros ce que contient le document.

## Introduction

L'introduction présente le contenu du document.

Elle peut expliquer ce qu'est une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers et décrire l'objectif de celle-ci.

Elle peut également indiquer comment la stratégie aidera :

- à combler les lacunes dans le portefeuille et les politiques et priorités qui influent sur la gestion du portefeuille des biens immobiliers;
- à réaliser les résultats stratégiques prévus et les priorités du gouvernement.

## Méthodologie

Cette section explique comment la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers a été élaborée.

Les gardiens qui n'ont pas encore élaboré une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers doivent se servir de cette section pour décrire leur plan d'élaboration d'une telle stratégie qui comprend les délais et les principaux jalons.

## Portefeuille actuel

Cette section décrit le portefeuille actuel des biens immobiliers (l'offre).

Elle porte sur des documents tels que les suivants :

- les rapports sur l'état des biens;
- les plans de gestion des biens;
- les rapports sur l'environnement;
- les rapports financiers.

La description doit comprendre l'information suivante sur le portefeuille actuel :

- la taille;
- la valeur de remplacement estimée;
- la composition (types de biens, par exemple, laboratoire, entrepôt, espace de bureau à usage général);
- la répartition des biens (par exemple, rapport entre les biens appartenant à l'État et les biens loués);
- le rendement environnemental, les émissions de gaz à effet de serre (GES), le risque climatique et la résilience;
- l'utilisation;
- la fonctionnalité;
- l'état physique, y compris l'âge moyen;
- le nombre et l'état des biens excédentaires;



- le rendement financier, notamment les dépenses annuelles pour entretenir le portefeuille (par exemple, fonctionnement et entretien, capital et paiement tenant lieu d'impôts), et les responsabilités financières (par exemple, pour l'entretien différé).

## **Vision de portefeuille**

Cette section décrit l'état futur souhaité du portefeuille. Elle peut comprendre des objectifs et des priorités stratégiques qui aideront à orienter la prise de décision tout au long du processus de gestion du portefeuille.

Les objectifs et les priorités peuvent être liés aux éléments suivants :

- les mandats et politiques nouveaux ou en vigueur;
- les exigences des programmes axés sur l'avenir;
- la promotion de la réconciliation avec les Autochtones;
- la démonstration d'un leadership dans la lutte contre les changements climatiques, y compris les opérations carboneutres et l'amélioration de la résilience face aux changements climatiques;
- l'amélioration de l'accessibilité;
- la promotion d'une plus grande diversité, notamment l'identité et l'expression de genre;
- la conservation de la valeur du patrimoine;
- l'appui à la transformation numérique;
- la promotion de la croissance économique et du développement des capacités;
- l'accroissement de l'offre locale de logements abordables;
- le soutien au développement de l'éducation dans les communautés;
- la promotion de l'utilisation d'installations partagées au sein du gouvernement fédéral et dans les collectivités où le gouvernement fédéral exerce ses activités.

## **Exigences relatives à la demande de portefeuille**

Cette section décrit ce qui est nécessaire pour soutenir la réalisation de la vision du portefeuille.

Voici des sujets possibles à traiter :

- les types de biens (par exemple, laboratoire, entrepôt, espace à usage spécial);
- la gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI);
- la sécurité physique;
- la sécurité des TI;
- le matériel;
- les ressources humaines nécessaires à la gestion du portefeuille.

## **Analyse de l'écart entre l'offre et la demande : principaux défis et risques**

Cette section :

- présente une analyse de l'écart entre l'offre et la demande;
- indique les défis ou les risques importants liés à la réduction de l'écart;
- contient des recommandations pour remédier aux risques cernés.

Voici des exemples de défis ou de risques :

- les contraintes financières;
- les pressions sur les ressources humaines;
- les conditions de marché difficiles;
- les risques liés à la réalisation d'un portefeuille carboneutre d'ici 2050 et les risques liés aux impacts des changements climatiques;
- les défis liés à la détermination de la taille optimale du portefeuille;
- les longs délais pour la disposition et l'acquisition de biens immobiliers.

## Optimisation du portefeuille

Cette section explique comment le gardien prévoit :

- d'optimiser le rendement du portefeuille;
- de combler l'écart entre l'offre et la demande;
- de répondre aux défis et aux risques indiqués dans la section de l'analyse de l'écart entre l'offre et la demande.

Cette section peut comprendre les éléments suivants :

- un résumé des investissements prévus et à faible risque et un résumé plus détaillé des investissements importants (en d'autres termes, les investissements complexes, à risque élevé, sensibles ou extraordinaires) qui devraient être portés à l'attention de l'administrateur général et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- un résumé de la façon dont les exigences actuelles de la [Stratégie pour un gouvernement vert](#) seront respectées (ce qui comprend la façon dont les mesures prévues par le gardien contribueront à l'atteinte d'un portefeuille de biens immobiliers carboneutre et résilient face aux changements climatiques);
- un aperçu de la façon dont le gardien répondra aux priorités du gouvernement en matière de conformité environnementale (par exemple, priorités relatives aux sites contaminés, à l'eau potable, à l'amiante et au radon);
- un aperçu de la manière dont la stratégie relative au portefeuille contribuera à la réalisation des priorités socio-économiques du gouvernement (par exemple, accessibilité, conservation du patrimoine et intérêts des Autochtones);
- une stratégie d'élimination pour tous les biens jugés excédentaires ou dans un état critique et dont la durée de vie utile est encore supérieure à cinq ans;
- un résumé de haut niveau des ressources financières et non financières nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers;
- le taux cible estimé de réinvestissement afin de maintenir le portefeuille dans un état acceptable et de remédier à tout entretien différé.

## Plan de mise en œuvre

Cette section contient le plan quinquennal visant la mise en œuvre de la stratégie.

Elle contient un calendrier de mise en œuvre et de l'information détaillée sur les éléments suivants :

- les investissements et les activités à court terme;
- les affectations prévues pour les ressources financières, humaines, matérielles et de GI/TI;
- les méthodes d'approvisionnement;

- les risques, les défis et le manque de ressources.

## Mesure du rendement et rapports

Cette section énumère les indicateurs de rendement clés et les cibles qui seront utilisés pour mesurer le succès de la stratégie relative au portefeuille et du plan de mise en œuvre.

Les cibles doivent :

- être précises et mesurables;
- reposer sur des données de base;
- porter sur des éléments qui relèvent des responsabilités du gardien.

Cette section doit également décrire :

- comment les indicateurs de rendement clés seront mesurés;
- à quelle fréquence ils le seront;
- à qui les résultats connexes seront communiqués.

## Surveillance

Cette section décrit le processus et la fréquence de la surveillance de la mise en œuvre de la stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers et de la mise à jour de celle-ci.

---

## Notes en bas de page

1

Le gardien d'un bien immobilier fédéral est un ministère ou un organisme dont le ministre est responsable de la gestion des biens immobiliers pour les besoins de ce ministère ou de cet organisme.

2

Selon la [\*Politique sur la planification et la gestion des investissements\*](#) du Conseil du Trésor, biens immobiliers s'entend de « tout droit, toute participation ou tout avantage à l'égard d'une propriété, ce qui comprend les mines, les minéraux, ainsi que les bâtiments, les structures, les améliorations et autres accessoires fixes sur, au-dessus ou au-dessous de la surface de la terre ou de l'eau (terres submergées). Un bien immobilier fédéral s'entend d'un bien immobilier appartenant à Sa Majesté, y compris un bien immobilier que Sa Majesté a le pouvoir de disposer ».

3

La [\*Politique sur la planification et la gestion des investissements\*](#) du Conseil du Trésor et la [\*Directive sur la gestion des biens immobiliers\*](#) du Conseil du Trésor décrivent les responsabilités des administrateurs généraux, des cadres supérieurs désignés et des spécialistes des biens immobiliers en matière de gestion des biens immobiliers fédéraux. La [\*Directive sur la gestion des biens immobiliers\*](#) prévoit l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance de la stratégie relative aux biens immobiliers (sections 4.1.4 et 4.2.5). Selon la [\*Politique sur la planification et la gestion des investissements\*](#), la gestion des biens immobiliers doit s'effectuer au moyen d'une approche de

cycle de vie selon laquelle les décisions d'investissement doivent reposer sur des stratégies relatives au portefeuille des biens immobiliers (paragraphe 4.1.18.1).

4

Le portefeuille immobilier, qui est administré par un ministre, est l'inventaire de tous les biens immobiliers nécessaires à la prestation des programmes et des services aux Canadiens. Le portefeuille comprend les biens immobiliers appartenant à l'État et ceux qui sont loués et sous permis, ainsi que les biens excédentaires qui n'ont pas encore été disposés. Les biens en construction sont également considérés comme faisant partie du portefeuille à des fins de planification.

5

Selon la [\*Politique sur la planification et la gestion des investissements\*](#), l'administrateur général doit désigner un ou plusieurs cadres supérieurs responsables de la gestion des biens immobiliers (section 4.1.1). Le cadre supérieur désigné occupe un poste au niveau de sous-ministre adjoint ou de directeur général et dispose d'une ligne de communication directe avec l'administrateur général, à qui il a aussi accès directement. La taille et la complexité d'un portefeuille de biens immobiliers peuvent nécessiter la participation de plus d'un cadre supérieur désigné pour la gestion du portefeuille.

6

Une liste complète des responsabilités des cadres supérieurs désignés et des spécialistes des biens immobiliers se trouve dans les sections 4.1 et 4.2 de la [\*Directive sur la gestion des biens immobiliers\*](#). Il appartient aux spécialistes des biens immobiliers d'épauler l'administrateur général et les cadres supérieurs désignés dans leurs rôles et de satisfaire aux exigences des politiques du Conseil du Trésor, ce qui comprend l'élaboration d'une stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers.

7

Le conseil consultatif de cadres supérieurs doit être composé des personnes suivantes :

- des cadres supérieurs désignés pour la gestion des biens immobiliers;
- des cadres supérieurs désignés pour la gestion des projets et des programmes, l'approvisionnement et la gestion du matériel;
- le dirigeant principal des finances;
- le dirigeant principal de l'information;
- les cadres supérieurs des programmes;
- les cadres supérieurs des ressources humaines;
- le dirigeant principal de la sécurité;
- les cadres supérieurs des Services juridiques.

L'objectif du conseil consultatif supérieur est de permettre aux fonctions internes des gardiens (par exemple, prestation de programmes et de services, gestion de projets et de programmes, approvisionnement, biens immobiliers, gestion du matériel, technologie de l'information, finances, ressources humaines, sécurité et Services juridiques) de formuler des commentaires, d'agir à titre de fonction de remise en question, de prendre des décisions et de donner leur aval. Les spécialistes des biens immobiliers prépareront des informations pour guider les discussions du conseil consultatif supérieur (par exemple, analyses des données et des options du portefeuille).

8

Selon le paragraphe 4.1.3.5 de la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#), les administrateurs généraux doivent s'assurer que les décisions en matière d'investissements « démontrent une optimisation des ressources et une intendance saine en prenant en compte les coûts du cycle de vie des actifs [biens] et des services ». Il est important que les analyses du cycle de vie utilisent les meilleures projections disponibles pour les impacts futurs des changements climatiques en intégrant les coûts estimés afférents aux émissions de gaz à effet de serre et à toute mesure d'atténuation ou de résilience.

9

Le [Cadre stratégique de gestion du risque](#) fournit des lignes directrices sur les pratiques efficaces de gestion des risques. En outre, il favorise l'adaptation des solutions de gestion du risque au contexte externe et interne d'un ministère ou d'un organisme, notamment son mandat, ses priorités, sa culture du risque organisationnel, son profil de risque organisationnel, sa capacité de gestion du risque et les intérêts de ses partenaires et des intervenants.

10

Les étapes 1 à 3 du processus de gestion de portefeuille établissent les critères de décision concernant les biens et les investissements. Les critères sont approuvés par le conseil consultatif supérieur et orientent la vision quant à l'état futur du portefeuille. L'étape 4 se caractérise par une comparaison et une analyse de l'offre et de la demande. L'étape 5 comprend des analyses d'options pour combler l'écart entre l'offre et la demande, selon les étapes 6 et 7. L'étape 6 comprend la préparation de la stratégie relative au portefeuille et du plan de mise en œuvre à l'appui. La stratégie relative au portefeuille et le plan de mise en œuvre à l'appui sont soumis à l'approbation du comité ou du conseil de planification intégrée des investissements. L'étape 7 comprend la mise en œuvre et la surveillance du plan approuvé.

11

Par investissements importants, on entend les investissements complexes, sensibles, extraordinaires ou présentant un risque élevé qui doivent être portés à l'attention de l'administrateur général et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

12

Pour montrer comment les engagements de la [Stratégie pour un gouvernement vert](#) seront honorés, les gardiens devraient inclure les éléments suivants dans leur résumé :

- les éléments clés de la stratégie et du plan relatifs au portefeuille des biens immobiliers carboneutres et résilients aux changements climatiques du gardien;
- une analyse des émissions actuelles de gaz à effet de serre (GES) provenant des biens immobiliers;
- une série de mesures visant à réduire les émissions de GES, ce qui comprend la réduction connexe en tonnes d'équivalent dioxyde de carbone (éq. CO<sub>2</sub>) et le pourcentage des émissions totales que cette réduction représente;
- une proposition de calendrier pour parvenir à des opérations carboneutres;
- un résumé des risques liés à l'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050;
- un diagramme en cascade démontrant le pourcentage de réduction des émissions de GES, en fonction des mesures de mise en œuvre proposées et du niveau de référence de 2005-2006;

- une description des mesures qui seront prises pour donner suite aux résultats de l'évaluation des risques posés par les impacts des changements climatiques sur le portefeuille des biens immobiliers.

13

La stratégie de portefeuille est révisée et mise à jour tous les trois à cinq ans ou plus tôt en cas de changement considérable touchant la gestion du portefeuille (par exemple, nouvelle politique, changements de grande envergure dans les programmes ou financement supplémentaire). Le plan de mise en œuvre du portefeuille est mis à jour chaque année en fonction de la planification des investissements.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2022,  
ISBN:

 Partagez cette page

Date de modification : 2022-09-12

Contactez-nous

Ministères et organismes

Fonction publique et force militaire

Nouvelles

Traités, lois et règlements

Rapports à l'échelle du gouvernement

Premier ministre

Comment le gouvernement fonctionne

Gouvernement ouvert

• Médias sociaux

• Applications mobiles

• À propos de Canada.ca

• Avis

• Confidentialité

