



FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

Comment élaborer une politique, une stratégie et un cadre de gestion des actifs :

**Adoptez une approche uniforme
pour la gestion des actifs dans
votre municipalité**

Remerciements

Le présent guide repose sur les pratiques exemplaires mises en place par 17 municipalités des quatre coins du pays qui ont participé au Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) de la Fédération canadienne des municipalités (FCM). Lorsqu'elles ont élaboré les politiques et les stratégies de gestion des actifs ainsi que la structure de gouvernance connexe, ces municipalités ont été épaulées dans leur apprentissage par des spécialistes de renom en gestion des actifs et en développement durable, entre autres Iain Cranston, Andy Whittaker, Paul Smeaton, Martin Gordon, Anna Robak, Matthew Rodwell, Catherine Dallaire, Kim Fowler et d'autres personnes qui ont fait partie de l'équipe de consultation originale Jacobs-CH2M et WSP|Opus chargée par les municipalités membres du PLGA de fournir un soutien technique. L'équipe de consultation a joué un rôle essentiel dans la rédaction du présent guide, dont le contenu a été révisé par Donna Chiarelli.

À propos du présent guide

Les administrations locales fournissent un large éventail de services essentiels à la qualité de vie de nos collectivités, par exemple une eau potable de qualité, les réseaux de transport, la gestion des déchets, le drainage et la protection contre les inondations, le logement abordable, les parcs et les services de loisirs. Ces services reposent sur des infrastructures matérielles, comme les usines de traitement de l'eau, les bassins de rétention des eaux usées, les routes, les autobus, les installations municipales et les véhicules d'urgence.

Les infrastructures d'une administration locale (ainsi que celles fournies par les partenaires communautaires) constituent les assises permettant à nos collectivités de prospérer sur le plan social, économique, culturel et environnemental. La gestion des actifs existants, la planification des actifs futurs et leur lien avec les services municipaux de première ligne doivent faire partie des priorités des administrations locales.

Le Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA), un programme d'apprentissage collaboratif entre pairs, a réuni 17 municipalités de partout au pays — 12 anglophones et 5 francophones — pour élaborer les principaux éléments de base de la gestion des actifs qui étayent un système de gestion des actifs bien géré, soit :

- une politique de gestion des actifs;
- une stratégie de gestion des actifs, y compris un cadre;
- une structure de gouvernance pour la gestion des actifs.

Ces éléments de base aident à renforcer les processus de planification des infrastructures et de prise de décisions, car ils favorisent une approche de gestion des actifs à l'échelle de l'organisation qui appuie un processus décisionnel uniforme dans tous les services municipaux. Ils fournissent une orientation générale qui devrait être utilisée pour guider une planification de la gestion des actifs et une prise de décisions connexe plus détaillées pour chaque catégorie d'actifs détenue ou gérée par une municipalité.

Les municipalités participant au PLGA ont adopté un langage, des principes directeurs et des modèles communs pour ces éléments. Elles se sont attachées à formuler les principes de gestion des actifs et à créer des structures pour la gestion des actifs ainsi que la gouvernance connexe tout en cherchant à diriger l'innovation en gestion des actifs. Grâce à leur collaboration, elles ont trouvé des façons d'intégrer les principes de développement durable et de résilience dans la prise de décisions municipales sur les infrastructures.

Les 17 municipalités suivantes ont participé au programme :

Colombie-Britannique

Ville de Nanaimo (90 504 habitants)
Ville de Vancouver (631 486 habitants)
Canton de Langley (117 285 habitants)
Ville de Revelstoke (6719 habitants)

Alberta

Ville d'Airdrie (61 581 habitants)
Ville d'Edmonton (932 546 habitants)

Saskatchewan

Ville de Melville (4562 habitants)

Ontario

Ville de North Grenville
(16 451 habitants)
Ville d'Ottawa (934 243 habitants)
Ville de Windsor (329 144 habitants)

Québec

Ville de Bromont (3895 habitants)
Ville de Joliette (20 484 habitants)
Ville de Plessisville (7195 habitants)

Nouveau-Brunswick

Ville de Dieppe (25 384 habitants)
Ville de Saint-Quentin (2194 habitants)
Ville de Fredericton (58 220 habitants)

Nouvelle-Écosse

Comté de Kings (60 600 habitants)

Les progrès que les 17 municipalités participant au PLGA ont réalisés offrent de précieuses possibilités d'apprentissage à toutes les municipalités et les organisations du secteur public qui mettent l'accent sur la gestion des actifs. Le présent guide fait état de leurs connaissances.

Même si leur nombre d'habitants, leurs capacités municipales et leurs niveaux de gestion des actifs variaient, les 17 municipalités participant au PLGA se sont entendues sur le langage et le contenu se rapportant aux politiques et aux stratégies de gestion des actifs ainsi qu'à la structure de gouvernance connexe. Elles ont convenu des principes et des processus fondamentaux de gestion des actifs et de développement durable.

Ce guide peut aider votre municipalité à mettre en place les éléments fondamentaux de la gestion des actifs. Chaque chapitre comprend des orientations sur la façon d'élaborer l'un des éléments dans votre municipalité ainsi que des exemples concrets de la façon dont les municipalités participant au PLGA s'y sont prises. En mettant ces éléments en place, votre municipalité sera mieux en mesure de bâtir un avenir durable et résilient pour les Canadiens.

*Les statistiques démographiques sont tirées des données du recensement de 2016 de Statistique Canada.

Table des matières

Chapitre 1 : La gestion des actifs en tant que système	1
1.1 Introduction à la gestion des actifs municipaux	2
1.1.1 La gestion des actifs en tant que modèle opérationnel et système de gestion	3
1.1.2 Atteindre les objectifs stratégiques grâce à la gestion des actifs	4
1.2 Hiérarchie d'un système de gestion des actifs	6
1.2.1 Plans stratégiques municipaux	6
1.2.2 Politique de gestion des actifs	6
1.2.3 Stratégie de gestion des actifs	7
1.2.3.1 Cadre de gestion des actifs	8
1.2.3.2 Structure de gouvernance pour la gestion des actifs	8
1.2.4 Plans de gestion des actifs (PGA) et plans de fonctionnement et d'entretien (PFE)	9
1.3 Intégration du développement durable dans la gestion des actifs	10
1.4 Examen et amélioration	13
1.4.1 Échéances pour l'examen et l'amélioration	14
1.5 Ressources supplémentaires	14
Chapitre 2 : Comment élaborer une politique de gestion des actifs	15
2.1 Pourquoi élaborer une politique de gestion des actifs?	16
2.2 Étapes de l'élaboration d'une politique de gestion des actifs	17
2.3 Contenu d'une politique de gestion des actifs	18
2.3.1 Partie un : Objet	18
2.3.2 Partie deux : Portée	18
2.3.3 Partie trois : Principes	20
2.3.4 Partie quatre : Responsabilités relatives à la direction de la mise en œuvre	25
2.4 Prochaines étapes : Communication de votre politique	26
2.5 Ressources supplémentaires et exemples	27
Chapitre 3 : Comment élaborer une stratégie de gestion des actifs	28
3.1. Feuille de route pour la conception d'une stratégie de gestion des actifs	30
3.2. Éléments d'une stratégie de gestion des actifs	32
3.2.1 But et portée	32
3.2.2 Contexte	33
3.2.3 Harmonisation stratégique	35

Table des matières *(suite)*

3.2.4 Cadre de fonctionnement et analyse	37
3.2.5 Besoins et attentes des intervenants	38
3.2.6 Processus décisionnel de gestion des actifs	41
3.2.7 Objectifs et cibles de rendement de la gestion des actifs	43
3.2.8 Cadre de gestion des actifs	45
3.2.9 Mesures clés d'amélioration de la gestion des actifs	47
3.2.10 Rôles et responsabilités liés à la gestion des actifs	48
3.2.11 Risques et possibilités liés à la stratégie de gestion des actifs	49
3.2.12 Amélioration continue, suivi et innovation	49
3.3 Ressources supplémentaires	50
Chapitre 4 : Comment élaborer une structure de gouvernance pour la gestion des actifs	51
4.1 But et objet de la gouvernance de la gestion des actifs	52
4.2 Principes de la gouvernance de la gestion des actifs	53
4.3 Structure de gouvernance	54
4.4 Rôles et responsabilités	57
4.5 Risques posés par la transition vers une nouvelle structure de gouvernance	62
4.6 Exemples de structures de gouvernance	62
4.7 Ressources supplémentaires	63
Chapitre 5 : Obtenir le soutien pour votre politique et votre stratégie de gestion des actifs	64
5.1 Pourquoi communiquer votre politique et votre stratégie de gestion des actifs?	65
5.2 Comprendre la perspective et les intérêts du conseil municipal et des employés relativement à la gestion des actifs	65
5.2.1 Comprendre la perspective du conseil municipal	67
5.2.2 Comprendre la perspective de la haute direction	68
5.2.3 Comprendre la perspective du service des finances	69
5.2.4 Comprendre la perspective de la direction	70
5.2.5 Comprendre la perspective des urbanistes	71
5.2.6 Comprendre la perspective des employés des travaux publics	72
5.2.7 Comprendre la perspective des employés responsables du développement durable	73
5.3 Ressources supplémentaires	73
Annexe : Abréviations et glossaire	74

Chapitre 1 : La gestion des actifs en tant que système

Le présent chapitre se veut une introduction au concept de la gestion des actifs et décrit de façon générale à quoi ressemble un système de gestion des actifs (SGA) dans une municipalité. Il présente également les quatre principaux éléments de base qui sont nécessaires pour élaborer et mettre un SGA en œuvre, à savoir :

- une politique de gestion des actifs;
- une stratégie de gestion des actifs;
- un cadre de gestion des actifs;
- une structure de gouvernance pour la gestion des actifs.

Vous trouverez aux chapitres 2, 3 et 4 des orientations quant à la façon d'élaborer ces éléments dans votre municipalité.

Contenu du chapitre 1

1.1 Introduction à la gestion des actifs municipaux	2
1.1.1 La gestion des actifs en tant que modèle opérationnel et système de gestion	3
1.1.2 Atteindre les objectifs stratégiques grâce à la gestion des actifs	4
1.2 Hiérarchie d'un système de gestion des actifs	6
1.2.1 Plans stratégiques municipaux	6
1.2.2 Politique de gestion des actifs	6
1.2.3 Stratégie de gestion des actifs	7
1.2.3.1 Cadre de gestion des actifs	8
1.2.3.2 Structure de gouvernance pour la gestion des actifs	8
1.2.4 Plans de gestion des actifs (PGA) et plans de fonctionnement et d'entretien (PFE)	9
1.3 Intégration du développement durable dans la gestion des actifs	10
1.4 Examen et amélioration	13
1.4.1 Échéances pour l'examen et l'amélioration	14
1.5 Ressources supplémentaires	14

1.1 Introduction à la gestion des actifs municipaux

Les administrations locales fournissent un large éventail de services qui sont essentiels à la qualité de vie de nos collectivités, par exemple une eau potable de qualité, les réseaux de transport, la gestion des déchets, le drainage et la protection contre les inondations, l'art public, les parcs et les services de loisirs. Ces services reposent sur des infrastructures matérielles, comme les usines de traitement de l'eau, les bassins de rétention des eaux usées, les routes, les autobus, les bâtiments et les véhicules d'urgence. Les actifs naturels contribuent également à la prestation de services municipaux. Par exemple, les terres humides peuvent contribuer à la maîtrise des crues et à la filtration, tandis que les aquifères peuvent fournir à certaines collectivités une eau potable nécessitant un traitement minimal.

Au Canada, les administrations locales gèrent environ 60 % de l'ensemble des infrastructures publiques. Ces actifs constituent les assises permettant à nos collectivités de prospérer. Toutefois, nos administrations locales se heurtent à d'importants défis sociaux, économiques et environnementaux qui entraveront leur capacité à gérer leurs actifs et à fournir des services de manière durable à long terme.

La manière dont les administrations locales gèrent les infrastructures, y compris les actifs naturels, et y investissent aura donc une incidence déterminante sur la capacité de nos collectivités à devenir durables et résilientes.

La gestion des actifs est une approche intégrée faisant appel à tous les services municipaux pour la planification et la gestion des actifs existants et nouveaux afin de maximiser les avantages, de réduire les risques et de fournir de manière durable à la collectivité des niveaux de service satisfaisants. De bonnes pratiques de gestion des actifs sont essentielles pour que les collectivités deviennent durables et résilientes.

Les principes de gestion des actifs ont évolué au cours des 60 dernières années et de nombreuses définitions de la gestion des actifs sont utilisées dans le monde. Au départ, la vision de la gestion des actifs mettait l'accent sur les activités d'entretien. Elle a évolué progressivement pour devenir une discipline beaucoup plus vaste, qui a mené à la publication de la norme internationale pour la gestion des actifs ISO 55000 en 2014.¹ Cette vision moderne de la gestion des actifs comprend les concepts suivants :

1. La raison d'être des actifs est de fournir de la valeur et des services à la collectivité.

Dans les ouvrages modernes sur la gestion des actifs, les actifs sont là pour fournir de la valeur aux clients et aux intervenants. Pour la municipalité, ces clients et ces intervenants sont la collectivité qu'elle sert — entre autres les résidents, les entreprises et tous les autres intervenants locaux vivant ou travaillant sur son territoire. Par ailleurs, tout organe de réglementation ayant un rôle à jouer dans la municipalité devrait également être considéré comme un intervenant.

2. Les actifs doivent être gérés sur l'ensemble de leur cycle de vie, en tenant compte à la fois des besoins actuels et futurs de la collectivité.

3. La prise de décisions devrait reposer sur des données probantes et appuyer la prestation de services selon des niveaux clairement définis et d'autres mesures du rendement.

La gestion des actifs nécessite l'équilibre des coûts, des possibilités et des risques avec le rendement voulu des actifs afin d'atteindre les objectifs à long terme de la municipalité. Pour ce faire, on a recours à des approches analytiques en vue de gérer les actifs au cours des différentes étapes de leur cycle de vie, qui peut commencer avec la prise de conscience

¹ Le Comité technique n° 251, comité de l'ISO à l'origine de la norme ISO 55000, a publié un document intitulé *Managing Assets in the context of Asset Management*, qui explique le tableau dans son ensemble et décrit les avantages de la gestion des actifs pour une organisation.

de la nécessité de l'actif et durer pendant sa création, son fonctionnement, son entretien, sa remise en état et son élimination ou son déclassement.

4. La gestion des actifs est une pratique continue au sein d'une municipalité ayant recours à de nombreux aspects des processus stratégiques et opérationnels ainsi que des processus de planification de la municipalité et sur lesquels elle a une incidence. Elle ne se produit pas à un moment précis dans un cycle annuel (elle ne se limite pas à la simple élaboration d'un plan de gestion régulière des actifs) et devrait être considérée comme un élément clé de la culture de la municipalité.
5. Les gens « assurent » la gestion des actifs, de sorte qu'une bonne gestion des actifs repose sur les connaissances, les compétences, la motivation et le travail d'équipe des employés.
6. La gestion des actifs est pluridisciplinaire et fait appel à la collaboration de nombreux groupes et personnes au sein de la municipalité, entre autres le conseil municipal, la direction, les finances, la planification, les directeurs du développement durable, les gestionnaires de services, les travaux publics, l'exploitation et l'entretien. Pour être efficace, elle requiert également la mobilisation et la participation de la collectivité.

1.1.1 La gestion des actifs en tant que modèle opérationnel et système de gestion

La gestion des actifs est une discipline qui appuie la prestation de services durable. Ses nombreux éléments (appelés pratiques de gestion des actifs) permettent la création durable, l'acquisition, l'entretien, le fonctionnement, la remise en état et l'élimination des actifs requis pour fournir des services municipaux.

La gestion des actifs constitue une façon de faire les choses et fait partie intégrante de la culture

Le saviez-vous? La gestion des actifs met l'accent sur le processus décisionnel reposant sur des données probantes et il s'agit d'une des principales raisons de sa mise en œuvre. La loi l'exige dans certains pays ainsi que dans certaines juridictions canadiennes.

L'Ontario est la première province à avoir obligé les municipalités à se doter de plans de gestion des actifs pour obtenir un financement du Fonds de la taxe sur l'essence, et d'autres provinces lui emboîtent maintenant le pas.

Le gouvernement du Canada demande maintenant à toutes les provinces de montrer que les municipalités dans leur juridiction progressent dans la gestion des actifs avant de leur octroyer des fonds fédéraux destinés aux infrastructures.

d'une municipalité. Les pratiques de gestion des actifs doivent cadrer avec les objectifs stratégiques, depuis la direction jusqu'à la prestation des services de première ligne.

En règle générale, pour orienter les employés dans la prestation des services, les municipalités adoptent des politiques et définissent les pratiques et les processus de gestion. On parle souvent de « systèmes de gestion » pour désigner ces politiques, ces pratiques et ces processus. Un système de gestion axé sur la sécurité ou la gestion environnementale (p. ex., ISO 14001) constitue un bon exemple. De même, une gestion des actifs efficace requiert aussi un système de gestion pour diriger et orienter la façon de mettre la gestion des actifs en pratique au sein d'une municipalité.

Quand la communauté mondiale de la gestion des actifs parle d'un « système de gestion pour la gestion des actifs », elle utilise généralement l'expression « système de gestion des actifs » (SGA). L'élaboration d'un tel système dans une municipalité s'apparente beaucoup à celle de tout autre système de gestion². Elle comprendra un

² ISO définit un système de gestion comme « un ensemble d'éléments interdépendants ou interactifs d'une organisation utilisé pour établir des politiques et des objectifs ainsi que des processus en vue d'atteindre ces objectifs ».

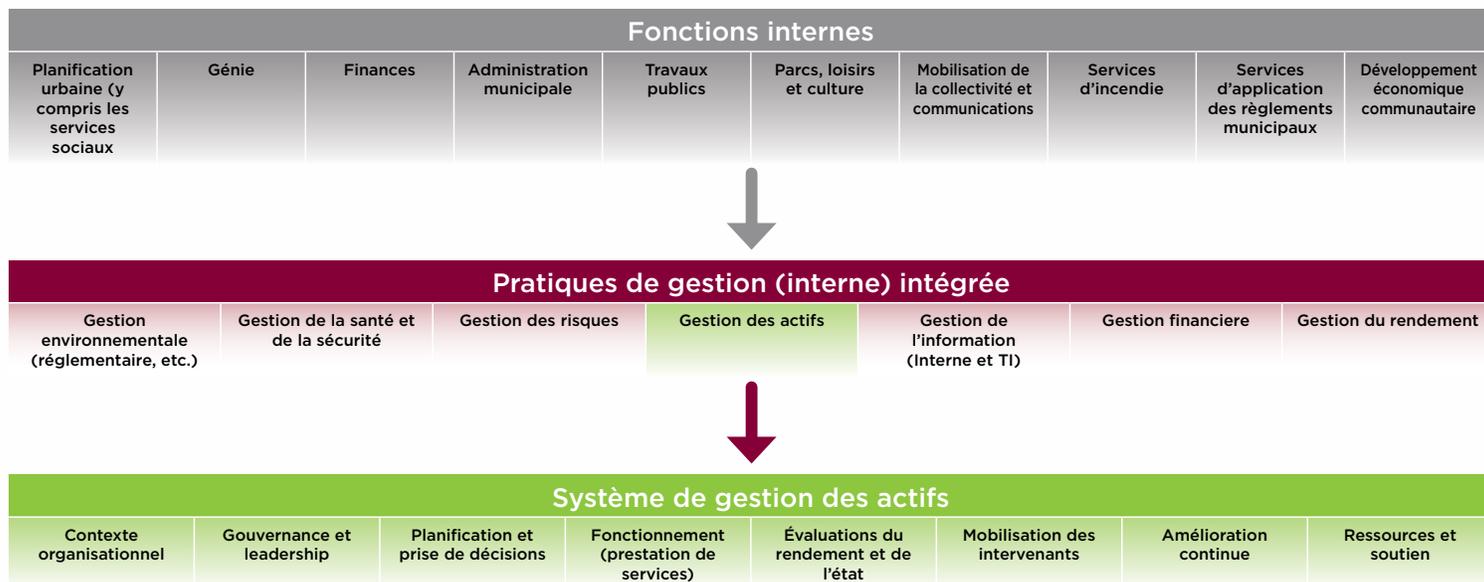
ensemble d'objectifs, de politiques, de pratiques de gestion et de processus interdépendants ainsi que d'autres documents et outils que vous utiliserez pour gérer les actifs nécessaires à la prestation des services dans votre collectivité.

Le système de gestion des actifs n'est pas nécessairement un système de TI. Il s'agit d'un vaste ensemble de processus et de documents étroitement liés de la municipalité visant à orienter et à assurer efficacement la gestion des actifs. Divers outils et systèmes de TI peuvent appuyer ce système.

Votre municipalité devrait utiliser son système de gestion des actifs de concert avec d'autres systèmes de gestion, par exemple la gestion financière ou la gestion de la santé et de la sécurité. Ces systèmes de gestion devraient être harmonisés et intégrés, au besoin, pour assurer une approche uniforme en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques de votre municipalité.

La figure ci-après donne un aperçu des fonctions internes types d'une municipalité, des pratiques de gestion utilisées et des composantes clés d'un système de gestion des actifs.

Figure 1.1 : Composantes clés d'un système de gestion des actifs



1.1.2 Atteindre les objectifs stratégiques grâce à la gestion des actifs

Les municipalités font souvent face à des pressions concurrentes et doivent faire des compromis entre le rendement, les coûts et les risques ainsi qu'entre les objectifs à court et à long terme. Il est très difficile de décider des compromis à faire pour obtenir les meilleurs résultats pour la municipalité dans son ensemble, car de petites unités dans une municipalité peuvent souvent fonctionner en vase clos, avec peu de concertation avec les autres unités.

Votre municipalité peut régler ce problème en établissant une « ligne de mire » claire, à partir de ses objectifs de haut niveau (Pourquoi sommes-nous ici? Où voulons-vous nous rendre?) jusqu'aux objectifs de gestion des actifs qui orienteront les décisions et les activités de première ligne (Que vais-je faire aujourd'hui concernant cet actif?). Cette ligne de mire montre la place des diverses unités et des employés de la municipalité dans le tableau d'ensemble tout en s'assurant qu'ils travaillent à l'atteinte des mêmes objectifs.

De nombreuses municipalités élaborent leur système de gestion des actifs en regroupant les services de génie, des opérations, de l'entretien et des finances pour mettre fin au cloisonnement et promouvoir une plus grande collaboration. Il est aussi extrêmement important de mobiliser la haute direction et d'autres unités municipales (comme la planification urbaine et la mobilisation communautaire) afin de s'assurer que les besoins et les attentes des intervenants sont bien compris et intégrés dans les objectifs définis et les processus décisionnels connexes.

Observation clé

Je tiens à souligner combien il est important que tous les services, des échelons supérieurs aux échelons inférieurs, adoptent le système de gestion des actifs. Sans cet appui, ces documents sont mis sur les tablettes et accumulent la poussière. Chaque jour, vos gestionnaires doivent penser à cette politique et suivre les processus qu'elle établit. Si un seul service n'apporte pas son appui, on perd la vue d'ensemble et l'investissement dans les actifs ne reposera plus sur les données et le triple résultat. Je le montrerai régulièrement à mes gestionnaires pour qu'ils gardent le processus à l'esprit.

Chris Bruce, directeur des Services communautaires,
Ville de Melville (Sask.)

1.2 Hiérarchie d'un système de gestion des actifs

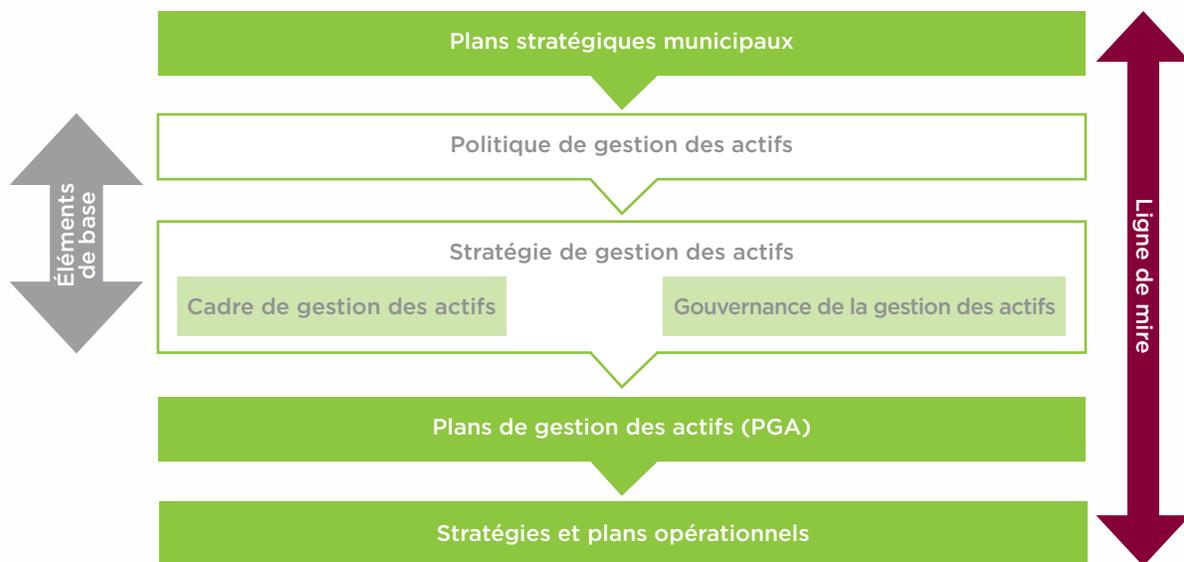
Vous pouvez élaborer plusieurs documents pour vous assurer que votre municipalité établit un système de gestion des actifs doté d'une ligne de mire claire entre les objectifs stratégiques de votre municipalité et ses décisions quotidiennes en matière de gestion des actifs. Ces documents forment une hiérarchie. Du plus haut niveau au plus bas, il s'agit des documents suivants : plans stratégiques municipaux, politique de gestion des actifs, stratégie de gestion des actifs (qui décrit le cadre et la structure de gouvernance pour la gestion des actifs) et plans de gestion des actifs (PGA)³. Le présent guide fournit des orientations sur l'élaboration des quatre éléments clés de

peuvent avoir défini les objectifs stratégiques dans plusieurs documents. Il peut être utile de se demander quels documents stratégiques de votre municipalité répondent aux questions suivantes : Qui sommes-nous? Pourquoi existons-nous? Qu'essayons-nous de réaliser en tant qu'organisation?

1.2.2 Politique de gestion des actifs

La politique de gestion des actifs devrait préciser les principes sous-jacents que votre municipalité entend suivre quand elle adoptera les pratiques de gestion des actifs pour satisfaire aux exigences de ses plans stratégiques.

Figure 1.2 : Hiérarchie d'un système de gestion des actifs



votre système de gestion des actifs, à savoir la politique, la stratégie, le cadre et la structure de gouvernance pour la gestion des actifs.

1.2.1 Plans stratégiques municipaux

Le plan stratégique de votre municipalité énonce sa vision, sa mission et ses principaux objectifs stratégiques de haut niveau. Pour certaines municipalités canadiennes, ce contenu figure dans le plan communautaire officiel (PCO). D'autres

Une politique de gestion des actifs adoptée par le conseil municipal oblige l'administration municipale à mettre un SGA en œuvre et précise les principes directeurs ainsi que les résultats attendus du système.

La politique de gestion des actifs comprend généralement quatre volets :

1. **Objet** : Le document de la politique énonce clairement les résultats attendus de la politique.

³ La norme ISO 55000 encourage l'utilisation de cette hiérarchie.

- 2. Portée :** Le document de la politique décrit les actifs et les services auxquels la politique s'applique.
- 3. Principes :** L'énoncé des principes, volet le plus important de la politique, fournit des orientations sur l'application de la gestion des actifs au sein de la municipalité et des lignes directrices sur les aspects que le SGA doit aborder. Il devrait cadrer avec la vision communautaire et les plans stratégiques existants pour assurer que l'orientation stratégique de la municipalité et les efforts de gestion des actifs se trouvent dans la « ligne de mire ». Les principes influenceront directement sur la prise de décisions des employés.
- 4. Responsabilités :** Le document de la politique précise qui est responsable des tâches suivantes : approuver la politique de gestion des actifs; fournir des ressources pour la mise en œuvre de la politique; définir les priorités communautaires et établir les priorités municipales; piloter la mise en œuvre de la politique de gestion des actifs.

Le chapitre 2 explique chaque volet plus en détail et présente un modèle que votre municipalité peut adapter à son propre contexte.

1.2.3 Stratégie de gestion des actifs⁴

La stratégie de gestion des actifs devrait définir comment le contexte et les objectifs stratégiques de la municipalité se traduisent en objectifs de gestion des actifs (comme des niveaux de service) et en critères décisionnels connexes.

Les objectifs de la gestion des actifs devraient être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART).

La stratégie de gestion des actifs définit aussi comment le SGA mettra en œuvre les principes

énoncés dans la politique connexe et appuiera la réalisation des objectifs de gestion des actifs.

Éléments clés d'une stratégie de gestion des actifs :

1. Portée et applicabilité du SGA (c'est-à-dire les actifs et les services auxquels il s'applique)
2. Contexte opérationnel (y compris les besoins et les attentes des intervenants)
3. Approches décisionnelles concernant la gestion des actifs
4. Objectifs de gestion des actifs et cibles de rendement
5. Principales initiatives d'amélioration de la gestion des actifs
6. Rôles et responsabilités en matière de gestion des actifs
7. Risques pour la stratégie, la surveillance et l'évaluation de la gestion des actifs

Une approche courante consiste à se doter d'une stratégie municipale générale de gestion des actifs qui pourrait être étoffée dans les stratégies connexes plus détaillées des services municipaux. Ces documents devraient cadrer avec les principaux documents de la politique et de la stratégie municipales de gestion des actifs.

L'élaboration d'une stratégie municipale de gestion des actifs peut s'avérer une tâche difficile pour une municipalité et nécessitera du temps et des ressources. Le plus important est de commencer où vous êtes, en utilisant les connaissances et les données disponibles, et d'avoir recours au processus d'élaboration pour relever les lacunes et les secteurs à améliorer. Vous pouvez ensuite consigner dans la section « feuille de route » ou « plan d'amélioration » de votre stratégie de gestion des actifs les mesures à prendre pour apporter des améliorations.

⁴ On peut aussi utiliser l'expression « plan stratégique de gestion des actifs » (PSGA) pour désigner la stratégie de gestion des actifs. Cette expression a été utilisée pour la première fois par le Comité de la norme internationale pour la gestion des actifs ISO 55000 et de nombreuses industries l'emploient pour désigner la stratégie de gestion des actifs.

Le chapitre 3 fournit des orientations sur la façon d'élaborer une stratégie de gestion des actifs, un modèle décrivant les sections à inclure, et propose du contenu pour chaque section.

La stratégie de gestion des actifs aidera votre municipalité à concrétiser la gestion des actifs. Elle est à la base de réelles améliorations apportées à la prise de décisions reposant sur des données probantes ainsi qu'à une planification et à des prévisions financières plus fiables.

Conseils pratiques

« La politique est plutôt un concept et la stratégie, un mode d'emploi pour la mise en pratique. »

Ville d'Airdrie (Alberta)

« Élaborez votre stratégie de gestion des actifs de sorte qu'elle soit réalisable. Elle devient plus prescriptive par rapport à la signification réelle de votre politique. »

Ville de Windsor (Ont.)

1.2.3.1 Cadre de gestion des actifs

Le cadre de gestion des actifs décrit de façon générale les pratiques, les processus, les outils et les documents clés qui composent le SGA ainsi que la relation fonctionnelle entre ces éléments. Il comprend généralement un diagramme de référence pour illustrer comment ces éléments s'agentent.

Par souci de facilité et de simplicité, le cadre de gestion des actifs est souvent intégré dans la stratégie connexe. Le chapitre 3 donne des exemples de cadres de gestion des actifs ainsi que des orientations sur la façon d'élaborer le cadre de votre municipalité, qui devrait être adapté à votre contexte municipal.

1.2.3.2 Structure de gouvernance pour la gestion des actifs

Les municipalités cherchant à officialiser et à intégrer leurs SGA, il est donc important de s'assurer que les pratiques et les processus

de gestion des actifs cadrent avec l'orientation stratégique de la municipalité et sont uniformes dans les divers services municipaux. Il est courant pour les municipalités de mettre en œuvre une structure de gouvernance pour la gestion des actifs qui relie les diverses unités au sein de la municipalité et attribue les obligations redditionnelles ainsi que les responsabilités se rapportant à la gestion des actifs. Ce faisant, la municipalité aidera à faire en sorte que son système de gestion des actifs appuie une prise de décisions uniformes et concertées, qui contribue à son tour à la réalisation des objectifs stratégiques.

La structure de gouvernance permet à la municipalité d'accomplir les tâches suivantes :

- Officialiser la gestion des actifs comme modèle opérationnel dans la municipalité.
- Prendre des décisions uniformes et bien coordonnées qui cadrent avec les objectifs stratégiques.
- Promouvoir et favoriser une culture à l'appui de la gestion des actifs.
- S'assurer que les unités et les services pertinents participent à l'élaboration et à la mise en œuvre du SGA.
- Orienter les gestionnaires dans la mise en œuvre et l'application du SGA.
- Poursuivre la surveillance et le contrôle de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'amélioration du SGA.
- Mesurer la contribution continue du SGA aux objectifs de la municipalité et adapter le contenu et l'orientation, au besoin.

Par souci de facilité et de simplicité, la gouvernance de la gestion des actifs est souvent décrite dans le document de la stratégie de gestion des actifs.

Le chapitre 4 fournit des orientations sur l'élaboration d'une structure de gouvernance pour la gestion des actifs.

Le processus d'établissement d'une structure de gouvernance peut servir de point de départ aux discussions sur le développement durable et éliminer le cloisonnement entre les différents services.

1.2.4 Plans de gestion des actifs (PGA) et plans de fonctionnement et d'entretien (PFE)

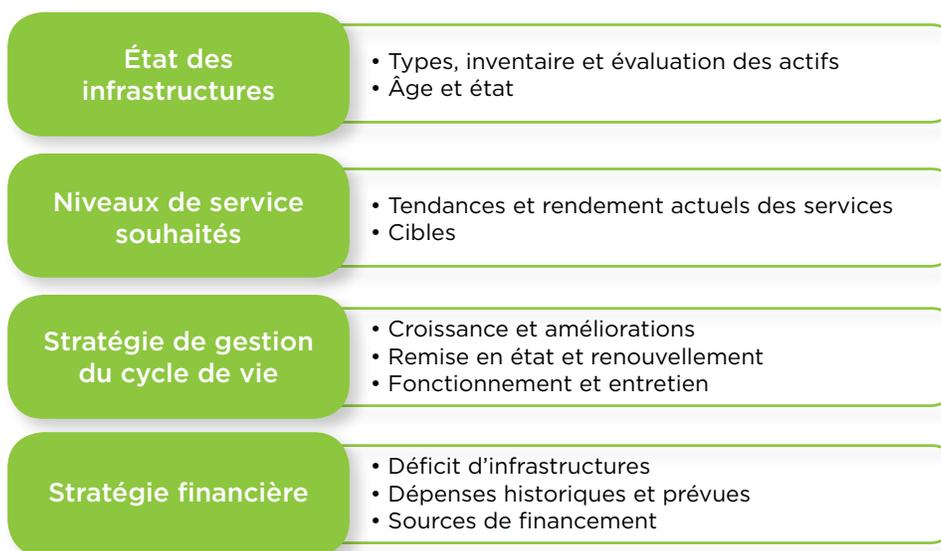
Bien que le présent guide n'aborde pas le sujet, il est important de comprendre comment les plans de gestion des actifs (PGA) et les plans de fonctionnement et d'entretien (PFE) se rattachent aux éléments de niveau supérieur du système de gestion des actifs — la politique, la stratégie, le cadre et la structure de gouvernance.

de financement provincial exigeant maintenant que les municipalités aient mis un PGA en place.

Le contenu de base type d'un PGA municipal comprend de l'information sur l'état des infrastructures, les niveaux de service souhaités, la stratégie de gestion du cycle de vie et la stratégie financière.

Des plans de gestion des actifs peuvent être établis pour tout un portefeuille d'actifs, pour

Figure 1.3 : Contenu d'un plan type de gestion des actifs



Les PGA définissent les activités spécifiques de gestion du cycle de vie et les ressources connexes (immobilisations et fonctionnement) requises pour parvenir aux niveaux de service souhaités et atteindre d'autres objectifs de gestion des actifs qui contribuent à leur tour à la réalisation des objectifs stratégiques de la municipalité. Il faudrait planifier et définir ces activités spécifiques en utilisant les principes énoncés dans la politique de gestion des actifs et en appliquant les approches et les critères décisionnels décrits dans la stratégie de gestion des actifs.

Le PGA permet à la municipalité d'énoncer plus clairement et de manière plus uniforme les divers problèmes liés aux infrastructures qui doivent être réglés et les dépenses connexes qu'il faudra engager pour fournir de la valeur à la collectivité. C'est pourquoi certaines demandes

un groupe d'actifs similaires ou pour des actifs seuls. Les municipalités de petite taille choisissent parfois d'élaborer un seul PGA général. Les grandes municipalités possédant d'importants portefeuilles d'actifs diversifiés ont généralement plusieurs PGA, qui sont habituellement élaborés par chaque service ou unité fonctionnelle de la municipalité qui possède les actifs. Souvent, ces PGA sont regroupés pour former ce qu'on appelle habituellement le PGA municipal.

Pour de nombreuses municipalités, l'établissement d'un PGA est en fait la première étape sur la voie de la gestion des actifs. Les municipalités tirent souvent d'importants avantages du processus de collaboration requis pour élaborer le PGA. Le processus même d'établissement du PGA fait souvent ressortir

de nombreux problèmes qu'il faudra peut-être régler par la suite dans le cadre de la politique et de la stratégie de gestion des actifs.

La politique et la stratégie de gestion des actifs sont des documents de niveau supérieur qui orienteront les employés dans l'élaboration de PGA et détermineront le contenu éventuel de ces plans. En intégrant le concept de « ligne de mire » dans son système de gestion des actifs, votre municipalité sera mieux en mesure de prendre des décisions plus éclairées, uniformes et justifiables concernant les actifs et les services qu'elle fournit.

Les activités courantes de fonctionnement et d'entretien sont essentielles à la gestion des infrastructures municipales et à la prestation des services au quotidien. Des plans de fonctionnement et d'entretien sont requis pour

Les plans de gestion des actifs peuvent être élaborés à n'importe quel échelon d'une organisation. Toutefois, pour les municipalités canadiennes, il s'agit généralement de documents de haut niveau qui donnent un aperçu de chaque catégorie d'actifs. La plupart des municipalités possèdent des actifs variés, entre autres des infrastructures pour l'eau et les eaux usées, les routes, le transport en commun, les parcs, les loisirs et les services d'urgence. Elles peuvent élaborer des PGA pour chaque catégorie d'actifs ou créer un PGA global pour la municipalité.

assurer que ces activités sont menées d'une manière coordonnée qui cadre avec les PGA à plus grande échelle, gère adéquatement les risques et encourage la réalisation des grands objectifs stratégiques.

1.3 Intégration du développement durable dans la gestion des actifs

Au sein d'une municipalité, les initiatives de gestion des actifs et de développement durable partagent des objectifs stratégiques, influencent les mêmes processus opérationnels et mobilisent souvent les mêmes personnes.

Toutefois, la mise en œuvre de la gestion des actifs à ce jour est généralement déconnectée de la mise en œuvre des plans ou des cadres de développement durable. Les municipalités ont souvent progressé dans l'une ou l'autre, mais celles ayant intégré les deux sont beaucoup plus rares. Ce manque d'intégration de la gestion des actifs et de la planification du développement durable entraîne souvent les problèmes suivants :

1. Les décisions de planification et de développement sont prises en l'absence d'une connaissance suffisante des coûts sociaux, environnementaux et financiers à long terme des différents types de développement (p. ex., l'utilisation des terres, le zonage ou les réseaux de transport) ou de leur résilience face au changement.

2. Les pratiques de gestion des actifs ne tiennent pas suffisamment compte de manière systématique des aspects se rapportant au développement durable ou à la résilience (p. ex., l'examen du coût du carbone de différents choix d'infrastructure ou la prise en compte officielle de l'évaluation des risques relativement aux incidences des changements climatiques).

Le développement durable satisfait les besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire leurs propres besoins. (Environnement et Changement climatique Canada)

La capacité de votre municipalité d'atteindre ses objectifs de « collectivité durable » sera limitée s'il y a un décalage entre votre orientation stratégique et les décisions d'investissement qui influent sur l'ensemble des actifs.

Exemple municipal

Pour mieux intégrer le développement durable dans la gestion des actifs et la prise de décisions concernant les infrastructures, la Ville de Windsor fait siéger son responsable du développement durable au Comité directeur de la gestion des actifs. Cette personne participe activement à l'élaboration du système de gestion des actifs dans l'ensemble de l'organisation.

Ville de Windsor (Ont.)

Bien que la raison d'être de la planification intégrée au sein d'une municipalité semble évidente, les pratiques dans le monde varient et sont étroitement liées aux exigences de la législation et aux mécanismes de financement de l'administration locale. Souvent, les investissements procurant des avantages socioculturels, économiques, environnementaux ou non financiers aux collectivités ne sont pas pris en compte de manière structurée dans la planification des immobilisations et la hiérarchisation. Par conséquent, ils ne figurent pas automatiquement dans les plans d'immobilisations municipaux.

On trouvera ci-après un résumé d'importantes recommandations sur les mesures à prendre pour mieux intégrer la gestion des actifs dans les objectifs de développement durable⁵.

Recommandation n° 1 : Faire du développement durable et de la résilience des thèmes centraux du plan stratégique

Le développement durable et la résilience devraient figurer comme thèmes centraux du plan stratégique de la municipalité. Un plan stratégique clair articulé autour de trois résultats durables et assorti d'objectifs clairement définis fournit une orientation unifiée pour un système de gestion des actifs. Les municipalités devraient tenir compte de leurs principes ou de leurs objectifs de développement durable quand elles établissent

leurs niveaux de service et d'autres objectifs de gestion des actifs. Elles s'assureront ainsi que les décisions concernant les actifs et la prestation des services reflètent ces objectifs.

Exemple municipal

Le Canton de Langley, en Colombie-Britannique, a mis en place un cadre de développement durable qui oriente les décisions municipales.

Il a élaboré une politique de gestion des actifs en tenant compte de son cadre de développement durable pour s'assurer que ses pratiques de gestion des actifs respecteraient ses objectifs de développement durable.

Canton de Langley (C.-B.)

Recommandation n° 2 : Établir une pensée systémique et des relations fonctionnelles

La « pensée systémique » et les relations fonctionnelles sont cruciales pour mettre fin au cloisonnement. Les organisations hautement performantes comprennent que les actifs font partie d'un système intégré. Pour cela, il faut que les politiques, les procédures et les hypothèses de planification soient reliées. Les collectivités durables constituent un système complexe

Exemple municipal

La planification urbaine municipale est souvent déconnectée de la gestion des actifs. La Ville de Fredericton, au Nouveau-Brunswick, voulait s'assurer que cela ne se produise pas. Bien que le service des finances soit techniquement responsable de la gestion des actifs, c'est le service d'urbanisme qui facilite et hiérarchise les budgets d'immobilisations annuels et quinquennaux en concertation avec tous les autres services.

Ville de Fredericton (N.-B.)

⁵ Ces recommandations ont été élaborées à la lumière de la recherche sur les pratiques exemplaires confiée à contrat par les 12 municipalités de la cohorte anglophone du Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA). Elles reposent sur une synthèse des normes canadiennes et internationales ainsi que des études de cas municipales.

comportant de nombreuses composantes interdépendantes. Il faut adopter une approche axée sur la pensée systémique pour établir des priorités et prendre de bonnes décisions. Une équipe de gouvernance interfonctionnelle assurera l'intégration dans toute la municipalité.

Recommandation n° 3 : Avoir recours à une politique et à une orientation stratégique pour susciter un changement à l'échelle de la municipalité

L'orientation stratégique donne lieu à la prise de mesures et à un changement organisationnels. Un changement délibéré apporté à une politique ou à une stratégie peut déboucher sur des changements clairement identifiables à tous les échelons de la municipalité. Il peut s'agir de changements concrets à la structure organisationnelle de la municipalité ou simplement d'une meilleure prise en compte d'un principe. Cette dernière peut prendre de nombreuses formes — p. ex., un nouveau niveau de service, des mises à jour des normes de conception ou des changements aux documents contractuels.

Plusieurs municipalités participant au PLGA ont décidé d'indiquer dans leur politique de gestion des actifs que les actifs naturels, entre autres les réservoirs d'eau brute, les aquifères, les canaux de drainage et les endiguements, doivent être traités et gérés comme des actifs dont la municipalité est responsable. Ces actifs seront soumis aux mêmes processus et mesures d'entretien que les autres actifs municipaux.

Recommandation n° 4 : Susciter un vif intérêt pour un ou quelques thèmes seulement

On peut susciter un vif intérêt pour un ou quelques thèmes ou programmes seulement. La poursuite d'un trop grand nombre d'objectifs de gestion des actifs nécessitant des changements dans la municipalité peut provoquer une « paralysie » en raison des trop nombreuses initiatives en cours en même temps. Le programme de changement peut émaner de presque n'importe quel service de la municipalité, mais, en règle générale, une organisation

peut uniquement appuyer quelques mesures importantes. Des objectifs ambitieux et des initiatives pilotes ou de démonstration reposant sur des données scientifiques fiables constituent une bonne façon de mettre en œuvre des idées novatrices à petite échelle. Une fois que ces initiatives ont fait leurs preuves, elles peuvent être déployées à plus grande échelle dans votre municipalité.

Conseils pratiques

La mise à l'essai d'une approche de gestion des actifs pour une catégorie d'actifs peut constituer une bonne façon d'expérimenter un nouveau mode de pensée. Trois municipalités du PLGA — le Canton de Langley et la Ville de Nanaimo, en Colombie-Britannique, ainsi que la Ville de Fredericton, au Nouveau-Brunswick — collaborent à l'établissement de niveaux de service pour leurs parcs et actifs récréatifs. Elles mettront à profit les connaissances acquises afin d'établir ou de renforcer les niveaux de service pour d'autres catégories d'actifs.

Canton de Langley et Ville de Nanaimo (C.-B.) et Ville de Fredericton (N.-B.)

Recommandation n° 5 : Prendre des mesures collectives pour assurer la réussite

L'action collective est essentielle pour obtenir des résultats positifs. De nombreuses organisations autres que la municipalité ont un rôle à jouer dans la création de collectivités durables. Des programmes de travail complémentaires sont bien plus efficaces pour obtenir du financement et des résultats que des programmes concurrents. La définition claire des relations avec les partenaires stratégiques constitue un volet important d'une stratégie de gestion des actifs.

Recommandation n° 6 : Respecter les caractéristiques socioculturelles de la collectivité

Il est important de comprendre les aspects socioculturels d'une collectivité pour gérer les relations avec les intervenants. Pour que la planification publique soit plus efficace, les municipalités devraient établir un cadre afin de mobiliser la collectivité et d'établir des objectifs.

Ce cadre devrait refléter les caractéristiques socioculturelles de la collectivité. Il orientera le dialogue, les partenariats et les échanges, et encouragera le respect entre différents ordres de gouvernement, entreprises et groupes communautaires. La communication avec les citoyens dans des termes qu'ils peuvent comprendre contribue à accroître la mobilisation et appuie les élus quand ils doivent faire des choix difficiles.

Exemple municipal

En 2014, la Ville de Nanaimo, en Colombie-Britannique, a terminé un plan directeur de transport qui prévoyait de nombreuses consultations publiques auprès des intervenants afin de comprendre quels services ils appréciaient. Cette information a aidé la municipalité à établir les cibles de niveaux de service et fournira une orientation pour les investissements au cours des 25 prochaines années.

Ville de Nanaimo (C.-B)

Recommandation n° 7 : Élaborer une hiérarchie de documents claire dans la municipalité

Il est essentiel de bien comprendre la hiérarchie de documents dans la municipalité pour fournir une bonne orientation. Les documents axés sur des objectifs précis qui ne se chevauchent pas sont sources de clarté et d'unité pour les employés et le conseil municipal. Il faut donc indiquer clairement la façon dont la stratégie et les objectifs de développement durable se rattachent à la stratégie et aux objectifs de gestion des actifs.

Plusieurs municipalités du PLGA ont fait référence à leurs politiques ou à leurs stratégies de développement durable dans leurs politiques et leurs stratégies de gestion des actifs afin d'indiquer clairement au lecteur et aux employés que ces efforts sont harmonisés au sein de l'organisation.

Recommandation n° 8 : Mesurer le rendement de la prestation des services et en rendre compte

Les administrations municipales très performantes reconnaissent la nécessité de mesurer la prestation des services et de démontrer sa réussite à la collectivité. La mesure du rendement et la reddition de comptes sont essentielles pour orienter l'amélioration continue de votre système de gestion des actifs.

1.4 Examen et amélioration

L'amélioration continue constitue une philosophie sous-jacente de la gestion des actifs. Les municipalités qui cherchent des occasions d'améliorer leur système de gestion des actifs offriront en bout de ligne une valeur améliorée aux collectivités. Il importe de réaliser que la gestion des actifs n'est pas un projet autonome ou ponctuel. Il s'agit d'un cheminement caractérisé par une évolution continue et un changement opérationnel. Le système de gestion

des actifs ne doit pas nécessairement être parfait dès le départ. Établissez des objectifs réalistes et mettez en place un plan d'amélioration pour faire progresser votre SGA au fil du temps. En examinant périodiquement son efficacité et en harmonisant votre système avec les objectifs stratégiques, vous ferez en sorte que le SGA s'adapte aux circonstances changeantes et demeure efficace pour produire les résultats nécessaires pour la collectivité.

Le modèle Prévoir-Faire-Vérifier-Réagir, connu sous le nom de roue de Deming, est une méthode d'amélioration continue simple que vous pouvez appliquer à différents éléments de votre SGA. La gestion et l'amélioration du SGA devraient faire appel à trois processus de rétroaction :

1. Les examens officiels périodiques du SGA par la direction, y compris son efficacité lorsqu'il s'agit de fournir le rendement attendu en matière de services et de produire d'autres résultats.
2. Les audits ciblés des pratiques de gestion des actifs pour assurer le respect des processus et l'utilisation adéquate des outils et des documents.
3. La sollicitation continue et l'examen de la rétroaction des employés et des intervenants.

1.4.1 Échéances pour l'examen et l'amélioration

La direction pourrait entreprendre un examen officiel du SGA, y compris de la politique et de la stratégie de gestion des actifs, selon un cycle conforme au cycle de planification stratégique municipale. En général, cet examen est réalisé

Figure 1.4 : La roue de Deming, une méthode d'amélioration continue



tous les quatre ans pour coïncider avec les élections locales. L'examen de votre SGA assurera que vos priorités, objectifs, critères décisionnels et processus de planification demeurent conformes aux objectifs stratégiques et efficaces pour fournir de la valeur à la collectivité.

Les examens par la direction peuvent être réalisés plus souvent, au besoin, pour aborder des problèmes ou des changements importants à mesure qu'ils se présentent.

1.5 Ressources supplémentaires

Bâtir des collectivités durables et résilientes grâce à la gestion des actifs (2018)

Rapport de recherche sur les pratiques exemplaires de gestion durable des actifs (2016)

(Note : Les annexes et les études de cas sont disponibles dans la version anglaise uniquement.)

Chapitre 2 : Comment élaborer une politique de gestion des actifs

Le présent chapitre fournit des orientations et un point de référence aux municipalités qui élaborent une politique de gestion des actifs.

Contenu du chapitre 2

2.1 Pourquoi élaborer une politique de gestion des actifs?	16
2.2 Étapes de l'élaboration d'une politique de gestion des actifs	17
2.3 Contenu d'une politique de gestion des actifs	18
2.3.1 Partie un : Objet	18
2.3.2 Partie deux : Portée	18
2.3.3 Partie trois : Principes	20
2.3.4 Partie quatre : Responsabilités relatives à la direction de la mise en œuvre	25
2.4 Prochaines étapes : Communication de votre politique	26
2.5 Ressources supplémentaires et exemples	27

2.1 Pourquoi élaborer une politique de gestion des actifs?

Une politique de gestion des actifs est un élément essentiel d'un bon système de gestion des actifs (SGA). Les dirigeants de l'organisation devraient appuyer cette politique en vertu de laquelle l'administration municipale est invitée à mettre un SGA en œuvre selon un ensemble de principes. Ces principes représentent la philosophie sous-jacente qui orientera la prise de décisions concernant la gestion des actifs. Ils demeureront constants en dépit des transitions du conseil municipal et d'autres changements organisationnels.

Pourquoi élaborer une politique de gestion des actifs?

Une politique de gestion des actifs peut présenter des avantages importants pour une municipalité :

- Elle signifie qu'aux plus hauts échelons la municipalité est déterminée à mettre en œuvre la gestion des actifs en tant que modèle opérationnel et à promouvoir l'amélioration continue.
- Elle fait prendre conscience de ce que la municipalité considère comme une bonne gestion des actifs et établit une solide orientation et des attentes claires.
- Elle confie un mandat clair et sert au besoin de catalyseur aux activités d'amélioration opérationnelle.
- Elle sert de point de départ à l'établissement d'objectifs de gestion des actifs conformes aux grands objectifs stratégiques de la municipalité.

La politique de gestion des actifs comprend généralement quatre volets :

Objet : Le document de la politique énonce clairement les résultats attendus de la politique.

Portée : Le document de la politique décrit les actifs et les services auxquels la politique s'applique.

Principes : L'énoncé de principes, le volet le plus important de la politique, donne des directives sur la mise en œuvre de la gestion des actifs au sein de la municipalité et des lignes directrices sur les aspects que le SGA doit aborder. Il devrait cadrer avec la vision communautaire et les plans stratégiques existants pour assurer que l'orientation stratégique de la municipalité et les efforts de gestion des actifs se trouvent dans la « ligne de mire » (pour obtenir la définition de « ligne de mire », voir le chapitre 1). Les principes influenceront directement sur la prise de décisions des employés dans l'ensemble de la municipalité.

Responsabilités : Le document de la politique établit qui est responsable des tâches suivantes : approuver la politique de gestion des actifs, fournir des ressources pour sa mise en œuvre, définir les priorités communautaires et établir les priorités municipales, et diriger la mise en œuvre de la politique.

Votre municipalité emploiera probablement les modèles, les lignes directrices, le style de communication et le langage qui sont utilisés dans toutes ses politiques. Les principes et les exemples fournis ici donnent des orientations reposant sur de bonnes pratiques. Vous devriez adapter votre politique au contexte de votre municipalité.

Les documents les plus efficaces de la politique sont simples, courts et faciles à comprendre pour tous les publics.

2.2 Étapes de l'élaboration d'une politique de gestion des actifs

Vous trouverez ci-après des étapes que nous vous suggérons de suivre pour élaborer la politique de gestion des actifs de votre municipalité.

Étape 1 :

Désignez le responsable au sein de la haute direction. Cette personne devra proposer la politique à approuver : elle doit donc bien connaître le contenu et l'approuver. À cette fin, elle doit participer dès le début au processus d'élaboration.

Étape 2 :

Entendez-vous sur la portée de votre politique. S'appliquera-t-elle à la municipalité dans son ensemble ou seulement à certains services municipaux?

Étape 3 :

Rédigez le document de la politique de gestion des actifs. Quels principes de gestion des actifs votre municipalité devrait-elle suivre selon vous?

- Le modèle de contenu du présent guide peut être adapté à votre organisation.
- La politique de gestion des actifs devrait être claire, concise et générale. Habituellement, elle ne dépasse pas quatre ou cinq pages. En général, la stratégie de gestion des actifs explique en détail comment l'organisation mettra la politique en œuvre.

Étape 4 :

Examinez et peaufinez la version préliminaire de votre politique de gestion des actifs dans le cadre d'un processus de collaboration avec les intervenants clés, par exemple :

- l'équipe responsable des politiques et des normes, qui peut vous aider à vous assurer que la politique satisfait aux exigences municipales;
- des représentants de services ayant mis en place des politiques se rapportant ou conformes à certains aspects de la politique de gestion des actifs (p. ex., finances, approvisionnement, santé et sécurité, services environnementaux, développement durable);
- le comité directeur de la gestion des actifs (le cas échéant) ou un « réseau » d'employés du domaine qui est en mesure de formuler des critiques constructives sur la version préliminaire de la politique;
- le responsable de la direction.

Étape 5 :

Présentez votre politique à la haute direction afin qu'elle l'approuve et l'appuie. Il faudra peut-être expliquer la raison d'être des recommandations de la politique et les avantages éventuels pour la municipalité. Par conséquent, vous devrez peut-être tenir plusieurs consultations avant d'obtenir l'appui de la direction.

Étape 6 :

Communiquez votre politique aux employés et utilisez-la pour encourager l'organisation à adopter des pratiques de gestion des actifs.

Certaines municipalités, comme la Ville de Windsor, en Ontario, ont élaboré un résumé d'une page de leur politique, qu'elles utilisent à ces fins.

Observations clés des municipalités participant au PLGA :

Il faut généralement aux municipalités entre quelques mois et quelques années pour élaborer leur politique de gestion des actifs et la faire adopter par le conseil municipal.

« L'élaboration concertée de la politique constitue une bonne expérience, qui ajoute de la valeur. »

Ville d'Airdrie (Alb.)

« Ce n'est pas tant la rédaction de la politique que l'explication de sa teneur et de sa raison d'être au conseil municipal qui nécessite des efforts. »

Ville d'Ottawa (Ont.)

Vous trouverez à la fin du présent chapitre des liens hypertextes menant à des exemples de politiques élaborées par des municipalités participant au Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) de la FCM.

2.3 Contenu d'une politique de gestion des actifs

2.3.1 Partie un : Objet

Le premier paragraphe de la politique de gestion des actifs devrait exposer clairement l'engagement, les intentions et les attentes générales du conseil municipal ou de la direction en matière de gestion des actifs.

Exemple municipal

La gestion des actifs est une approche intégrée qui fait appel à tous les services municipaux, dans le but de tirer de la valeur des actifs existants et nouveaux. La présente politique énonce les grands principes de la gestion des actifs qui seront établis et mis en œuvre à l'échelle de la Ville ainsi que l'engagement du conseil municipal en matière de gestion des actifs.

Politique de gestion des actifs de la Ville de Melville (Sask.)

Une politique de gestion des actifs établit de solides principes en la matière pour que la municipalité concentre ses efforts sur son engagement à long terme, qui est d'atteindre ses objectifs en matière de prestation des services et d'autres objectifs stratégiques. C'est pour cette raison que la politique devrait s'échelonner sur plusieurs mandats du conseil municipal et que le

Les municipalités participant au PLGA recommandent aux organisations de préciser clairement que leur politique de gestion des actifs est avant tout un énoncé de principes plutôt qu'une politique transactionnelle (comme une politique sur les dépenses ou l'approvisionnement).

contenu devrait demeurer général afin d'assurer la continuité des grands principes énoncés dans la politique.

2.3.2 Partie deux : Portée

La politique de gestion des actifs devrait indiquer quels services et quels actifs connexes sont visés par les principes de gestion des actifs. Les services et les actifs pourront évoluer au fil du temps, et les mises à jour régulières de la politique refléteront tout changement.

Il vaut mieux éviter de faire référence aux « immobilisations corporelles », car la définition varie pour chaque municipalité et, souvent, elle ne se rapporte pas aux actifs dont il est question dans la politique de gestion des actifs. Quand vous établirez la portée de la politique, prenez en compte les questions et les considérations suivantes :

Objet : Modèle de texte à utiliser

La Ville de _____ fournit un large éventail de services à la collectivité pour lesquels elle doit détenir des actifs matériels, entre autres des terres, des bâtiments, de l'équipement et des infrastructures de transport, de drainage, d'égouts et d'aqueducs, dont elle assurera le fonctionnement, l'entretien et la remise en état.

La gestion des actifs est une approche intégrée qui fait appel à tous les services municipaux de la Ville de _____, pour fournir de la valeur à la collectivité grâce à la gestion efficace des infrastructures existantes et nouvelles. Le but est de maximiser les

avantages, de réduire les risques et de fournir de manière durable à la collectivité des niveaux de service satisfaisants. De bonnes pratiques de gestion des actifs sont essentielles à la création de collectivités durables et résilientes.

La présente politique décrit les grands principes de gestion des actifs à mettre en œuvre à l'échelle de la Ville de _____.

(Pour obtenir un modèle de texte pour les énoncés de principes, se reporter à la section 2.3.3.)

- Quels seront les services et les actifs visés par votre politique? Votre portefeuille d'actifs dans son ensemble englobe différentes fonctions, services et groupes d'actifs municipaux. Le but est d'axer la politique sur les services fournis et d'inclure les actifs requis pour offrir ces services. Certaines municipalités choisissent d'utiliser un tableau indiquant les catégories d'actifs, comme celui dans le modèle ci-dessous, tandis que d'autres utilisent des paragraphes pour décrire la portée.
- La politique devrait s'appliquer aux actifs existants et futurs.
- Comment la politique s'appliquera-t-elle aux actifs appartenant à d'autres organismes, mais exploités et entretenus par la municipalité?
- Comment la politique s'appliquera-t-elle aux actifs appartenant à la municipalité, mais exploités et entretenus par des fournisseurs de services externes?
- Comment la politique s'appliquera-t-elle aux sociétés ou aux filiales appartenant à la municipalité ou contrôlées par elle?
- La politique englobera-t-elle des actifs naturels, comme les terres, les canaux de

Portée : Modèle de texte à utiliser

La Ville de _____ possède un large éventail de types d'actifs qui fournissent des services aux résidents de _____. La Ville peut obtenir ou construire de nouveaux actifs chaque année. En outre, la Ville de _____ peut utiliser des actifs naturels ou d'autres actifs dont elle n'est pas propriétaire afin de fournir les services. La présente politique de gestion des actifs s'applique aux actifs appartenant à la Ville. Quand d'autres actifs n'appartenant pas à la Ville sont utilisés pour la prestation des services, nous collaborerons avec les propriétaires de ces actifs et ferons la promotion des principes décrits dans la présente politique.

La Ville de _____ reconnaît l'importance des actifs naturels, par exemple les plans d'eau, les terres humides et les corridors fauniques, et les inclura dans ses inventaires et ses pratiques de gestion des actifs.

Le tableau 1 résume les services fournis par la Ville de _____ et donne des exemples de groupes et de types d'actifs appartenant à la Ville qui appuient la prestation de ces services.

Tableau 1 : Exemples d'actifs inclus dans un plan type de gestion des actifs

Service fourni à la collectivité (liste non exhaustive)	Exemple de groupes d'actifs (liste non exhaustive)	Exemples de types d'actifs (liste non exhaustive)
Approvisionnement en eau potable	Infrastructure d'eau	Barrages, réservoirs, conduites, vannes, actifs naturels
Collecte et traitement des eaux usées	Infrastructure d'égouts	Conduites, stations de relèvement, regards, actifs naturels, usines de traitement
Protection contre les inondations	Infrastructure de drainage	Conduites, ponceaux, bassins, actifs naturels
Transports	Infrastructure de transport	Routes, ponts, trottoirs, feux de circulation, éclairage public
Parcs à vocation récréative	Infrastructure de parcs	Terrains de sport, terrains de jeu, sentiers, actifs naturels
Installations communautaires Installations municipales	Bâtiments	Bureaux municipaux, chantiers de travaux publics, bâtiments des services d'incendie et de police, garages à étages, bâtiments à vocation récréative et culturelle
Intervention d'urgence	Véhicules	Camions de pompiers, équipement lourd, chasse-neige
Appui aux services municipaux pour répondre aux besoins de la collectivité	Infrastructure de TI	Matériel, SCADA, télémétrie, équipement de communication

drainage, les rivières et les aquifères? On reconnaît de plus en plus la contribution des actifs naturels à la prestation des services, mais il n'existe aucune approche standard pour les intégrer officiellement dans la planification de la gestion des actifs. Certaines municipalités font l'inventaire de leurs actifs naturels en prévoyant des sommes pour leur protection et leur entretien dans leur budget, tandis que d'autres s'en servent pour réduire les coûts et les risques de la prestation des services.

Exemple municipal

La présente politique s'applique à tous les actifs matériels existants et nouveaux, comme les routes, les trottoirs, les ponts, les voies réservées au transport en commun, les conduites d'eau maîtresses, les égouts, les bassins d'eaux pluviales, les stations de pompage, les réservoirs, les usines de traitement, les parcs automobiles, les systèmes technologiques, les bâtiments, les parcs, l'art et les arbres.

Politique de gestion des actifs de la Ville d'Airdrie (Alb.)

2.3.3 Partie trois : Principes

Les énoncés de principes de gestion des actifs municipaux revêtent une importance capitale dans une politique de gestion des actifs. Ils définiront l'approche générale de gestion des actifs et influenceront directement sur la prise de décisions des employés à tous les échelons de l'organisation.

De solides principes de gestion des actifs sont à la base de bonnes approches décisionnelles et favorisent la culture et les comportements souhaités, comme la collaboration et une mentalité d'amélioration continue. Les principes façonnent les divers processus et pratiques intégrés dans le système de gestion des actifs ainsi que les aptitudes et les compétences requises du personnel responsable de la gestion des actifs.

Les municipalités participant au Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) ont convenu que l'énoncé devrait comprendre les principes suivants (ou une variante de ceux-ci) pour assurer que les décisions en matière de gestion des actifs reflètent une approche à long terme et aident les municipalités à devenir plus durables et résilientes :

- **Prestation de services aux clients**
- **Développement durable à long terme et capacité d'adaptation à l'environnement**
- **Approche globale préconisant une vue d'ensemble**
- **Responsabilité financière et prise de décisions concernant la gestion des actifs**
- **Innovation et amélioration continue**

Les municipalités doivent déterminer comment intégrer les considérations en matière de développement durable dans la politique de gestion des actifs. Dans un premier temps, elles doivent examiner les politiques de développement durable et d'autres documents municipaux, et utiliser le même langage pour définir les principes pertinents pour la politique de gestion des actifs. En l'absence de tels documents, elles peuvent chercher des exemples d'autres municipalités et les adapter. La section « Glossaire des termes utilisés dans le présent guide » à l'annexe du guide renferme des définitions du développement durable souvent utilisées.

Les sections qui suivent proposent différentes suggestions d'énoncés de principes. Ces énoncés trouveront un écho différent dans chaque municipalité. Il incombe à vos employés municipaux de discuter et de débattre des principes, et de déterminer lesquels conviennent à votre municipalité.

Principe : Prestation de services aux clients

La prestation des services est l'objectif premier des actifs municipaux. Les décisions devraient être prises en fonction des niveaux de service définis qui reflètent les attentes des clients et établissent un juste équilibre entre les risques et l'abordabilité.

Exemple municipal

Axé sur le service à la clientèle : La Ville a clairement défini le niveau de service, qui est axé sur les résultats pour les clients et la prestation des services.

Politique de gestion des actifs de la Ville d'Airdrie (Alb.)

Modèle de texte à utiliser

La municipalité définira clairement les objectifs en matière de niveaux de service qui concilient les attentes de la collectivité et les exigences réglementaires avec les risques, l'abordabilité et les ressources disponibles. Elle s'acquittera des tâches suivantes :

- Gérer les actifs comme il se doit pour atteindre de manière efficiente et efficace les niveaux de service définis.
- Surveiller et examiner régulièrement les objectifs en matière de niveaux de service pour s'assurer qu'ils comblent ou appuient les attentes de la collectivité et du conseil municipal ainsi que d'autres objectifs stratégiques.

La municipalité fera preuve de transparence envers la collectivité concernant la prestation des services et lui rendra des comptes, entre autres en communiquant régulièrement avec le conseil municipal pour lui faire part d'information sur le rendement des services ainsi que de renseignements techniques, comme l'état des actifs.

La municipalité satisfera à toutes les exigences législatives, réglementaires et légales.

La Ville de Dieppe, au Nouveau-Brunswick, a poussé sa politique un peu plus loin en indiquant qu'« elle s'efforcera, lorsque c'est possible, d'aller au-delà des solutions législatives minimales pour améliorer la résilience des actifs municipaux aux changements sociaux, environnementaux et économiques ».

La municipalité mettra en œuvre un système de gestion des actifs comprenant des cadres décisionnels axés sur les risques et l'information, et tenant dûment compte des impacts éventuels de la défaillance des actifs sur la prestation continue des services.

La municipalité s'assurera que les décisions quant à la nécessité d'acquérir de nouveaux actifs sont prises avec la diligence raisonnable requise et que les besoins d'actifs sont évalués en accordant une attention particulière à la prestation de services à la collectivité et en s'appuyant sur une analyse de rentabilisation valide qui indique clairement les coûts et les avantages.

La municipalité établira un ordre des priorités et affectera les ressources et les dépenses de manière à fournir les services et d'autres avantages communautaires à un niveau de risque acceptable.

Principe : Développement durable à long terme et résilience

Les services et les infrastructures devraient être durables à long terme sur le plan socioculturel, environnemental et économique. Pour y arriver, il faut que la planification à long terme tienne compte du triple résultat, de la sensibilisation aux changements climatiques et du développement de la résilience.

Exemple municipal

Développement durable et facteurs liés aux risques — Le Canton devra a) envisager les décisions d'investissement en appliquant les critères de développement durable axés sur le triple résultat en ce qui a trait aux résultats économiques, environnementaux et sociaux; b) élaborer des solutions reposant sur une analyse de rentabilisation qui visent à trouver un juste équilibre entre les risques et les coûts du cycle de vie tout en atteignant les niveaux de service convenus.

Politique de gestion des actifs du Canton de Langley (C.-B.)

Modèle de texte à utiliser

La prise de décisions de la municipalité en matière de gestion des actifs tiendra compte des besoins des générations actuelles et futures ainsi que des défis éventuels associés à l'évolution démographique de la collectivité et aux attentes relatives à la prestation des services. Elle prendra aussi en compte les modifications éventuelles aux exigences législatives.

La prise de décisions prendra en considération les effets éventuels des changements climatiques et d'autres changements environnementaux ainsi que de l'incidence directe sur les niveaux de service des épisodes climatiques de plus en plus graves et fréquents. Au besoin, la municipalité adoptera une approche proactive pour atténuer les impacts éventuels des changements climatiques.

La municipalité examinera les répercussions et les facteurs socioculturels, environnementaux et économiques quand elle prendra et mettra en œuvre les décisions en matière de gestion des actifs.

Principe : Approche globale préconisant une vue d'ensemble

Le fait d'encourager une réflexion globale et une prise de décisions concertée en matière de gestion des actifs dans l'ensemble des services et disciplines aidera les municipalités à maximiser la valeur pour les collectivités qu'elles servent.

Modèle de texte à utiliser

Pour appuyer la prise de décisions en matière de gestion des actifs, la municipalité prendra des mesures afin de relier les fonctions, les activités de soutien et les services pertinents pour établir des relations de travail efficaces et encourager le partage des informations. Ces services et ces fonctions sont entre autres la planification, le génie, le fonctionnement, l'entretien, les finances et d'autres fonctions de planification stratégique comme le développement durable.

La prise de décisions en matière de gestion des actifs optimisera la valeur pour la collectivité en mettant l'accent sur le « tableau d'ensemble ». La municipalité s'assurera donc que les décisions sont prises de manière concertée et tiennent compte de toutes les étapes du cycle de vie et des interdépendances du rendement des actifs, du rendement opérationnel et du rendement global des services. Le processus décisionnel reconnaîtra également la nature interdépendante des systèmes d'actifs et la façon dont les décisions concernant un ensemble d'actifs peuvent interagir avec des actifs contrôlés par d'autres services ou fonctions, ou avoir une incidence sur ces actifs.

Exemples municipaux

Processus décisionnel intégré – La Ville devra :

- a. intégrer le processus décisionnel en matière de gestion des actifs en prenant en compte les aspects municipaux, financiers, commerciaux, fonciers, communautaires, environnementaux, techniques et sociaux ainsi que les plans et les perspectives budgétaires;
- b. examiner les actifs dans un contexte plus large de prestation des services au lieu de considérer chaque actif isolément.

Politique de gestion des actifs de la Ville de Revelstoke (C.-B.)

Approche intégrée et systématique – Le Canton devra :

- a. examiner les actifs dans un contexte de valeurs, en ce qui concerne leurs liens réciproques et leurs interdépendances, au lieu d'optimiser chaque actif isolément;
- b. mettre en œuvre et maintenir des principes et des pratiques de gestion des actifs dans l'ensemble des services et des secteurs d'activité au sein de l'organisation en adoptant à cet égard une approche officielle, uniforme et reproductible pour la gestion de ses actifs afin d'assurer que les services sont fournis de la manière la plus efficiente et efficace qui soit.

Politique de gestion des actifs du Canton de Langley (C.-B.)

Principe : Responsabilité financière et prise de décisions en matière de gestion des actifs

Les difficultés et les contraintes financières constituent une réalité pour les municipalités, qui doivent avoir en place de solides processus décisionnels en matière de gestion des actifs pour utiliser au mieux les fonds disponibles afin d'offrir des services aux collectivités.

Exemple municipal

L'approche de prestation des services est financièrement réalisable à long terme. Elle ne gaspille pas les ressources, réduit ou inverse les dégâts causés à l'environnement, et améliore sans cesse l'égalité sociale et intergénérationnelle. L'approche utilisée pour estimer les besoins en investissements dans les actifs et élaborer les stratégies de gestion des actifs repose sur l'atteinte du triple résultat à long terme et tient compte du cycle de vie complet des actifs.

Plan stratégique de gestion des actifs de la Ville de Revelstoke (C.-B.)

Modèle de texte à utiliser

La municipalité élaborera et tiendra à jour des plans pertinents pour le renouvellement des infrastructures, l'achat ou la construction de nouvelles infrastructures et le déclassement des infrastructures redondantes. À cette fin, elle s'acquittera des tâches suivantes :

- Élaborer des prévisions des besoins d'investissement à long terme.
- Effectuer une analyse rigoureuse, notamment en examinant les risques, pour déterminer les besoins d'investissement à court terme.
- Mettre en œuvre des processus pour s'assurer que les plans d'investissement proposés répondent aux besoins de manière efficace et efficiente.
- Mettre en œuvre des processus pour faire face aux répercussions des investissements de capitaux sur le budget de fonctionnement.
- Examiner les possibilités d'améliorer l'efficacité au besoin, y compris les nouvelles technologies.
- Analyser les plans d'investissement et les exigences connexes en matière de financement, et mettre en place des mécanismes pour assurer la viabilité financière à long terme.

La municipalité évaluera les décisions pertinentes d'investissement dans les actifs en fonction des coûts du cycle de vie associés à la gestion de ces actifs pendant tout leur cycle de vie.

La municipalité élaborera des plans d'investissement de capitaux hiérarchisés qui reflètent les attentes de la collectivité et des intervenants en ce qui a trait aux objectifs relatifs aux niveaux de service et à d'autres objectifs stratégiques. La municipalité évaluera l'ampleur, la nature et l'équilibre général des plans d'investissement en tenant compte de la valeur globale qu'en retire la collectivité, de l'abordabilité, de la disposition à payer et de l'équité intergénérationnelle.

Principe : Innovation et amélioration continue

Les municipalités qui adoptent une culture de l'amélioration continue pourront plus facilement gérer leurs actifs, et offrir des services à la collectivité et aux intervenants de manière plus efficace et efficiente.

Exemple municipal

La Ville de Melville considère que l'amélioration continue constitue un élément clé de son approche de gestion des actifs et s'attachera à promouvoir l'innovation dans l'élaboration d'outils, de techniques et de solutions. La Ville devra :

- a. évaluer continuellement l'efficacité de ses processus et de ses procédures de gestion des actifs, et y apporter des ajustements au besoin;
- b. déterminer les besoins en éducation et en formation des employés responsables de la gestion des actifs, ainsi que recruter, former et maintenir en poste les employés compétents.

Politique de gestion des actifs de la Ville de Melville (Sask.)

Modèle de texte à utiliser

La municipalité considère que l'amélioration continue constitue un élément clé de son approche de gestion des actifs et s'attachera à promouvoir l'innovation dans l'élaboration d'outils, de techniques et de solutions.

La municipalité surveillera et examinera régulièrement l'efficacité des processus de gestion des actifs ainsi que le système de gestion des actifs dans son ensemble à l'appui de la réalisation des objectifs stratégiques. Elle y apportera des ajustements au besoin.

La municipalité évaluera les compétences en gestion des actifs nécessaires pour mettre en œuvre le système de gestion des actifs, et fournira l'éducation, la formation et le soutien voulus au personnel responsable de la gestion des actifs.

La municipalité examinera la politique de gestion des actifs tous les quatre ou cinq ans, en même temps que sa stratégie de gestion des actifs.

2.3.4 Partie quatre : Responsabilités relatives à la direction de la mise en œuvre

Un large éventail de personnes au sein de la municipalité travaillent à la mise en œuvre de la gestion des actifs. Toutefois, des personnes désignées seront chargées d'approuver la politique de gestion des actifs et d'en diriger la mise en œuvre.

Idéalement, le conseil municipal devrait autoriser le directeur municipal à mettre la gestion des actifs en œuvre à l'échelle de la municipalité et à y affecter les ressources nécessaires.

Le document de la stratégie de gestion des actifs devrait renfermer d'autres renseignements détaillés sur les rôles et les responsabilités, lesquels devraient être intégrés dans les descriptions de poste pour l'ensemble du système de gestion des actifs.

S'il y a lieu, la politique devrait être signée par le responsable chargé de diriger la mise en œuvre de la politique de gestion des actifs.

Exemple municipal

Le directeur municipal doit s'acquitter des tâches suivantes : établir un comité directeur chargé de la planification des actifs, nommer des représentants interfonctionnels provenant de secteurs d'activité pertinents pour siéger au comité directeur en tant que membres ou président, examiner toute l'information avant de la présenter au conseil municipal et s'assurer que la municipalité adopte les processus et les politiques de gestion des actifs.

Politique de gestion des actifs de la Ville de Windsor (Ont.)

Modèle de texte à utiliser

Rôles et responsabilités du conseil municipal :

- Approuver la politique de gestion des actifs.
- Exposer clairement les valeurs communautaires et définir les priorités.
- Approuver le financement et les ressources pour mettre en œuvre la politique de gestion des actifs et les exigences connexes.
- Approuver le financement des actifs au moyen de plans financiers pluriannuels et à long terme.

Le directeur municipal est chargé de diriger la mise en œuvre de la politique de gestion des actifs à l'échelle de la municipalité.

Les gestionnaires des services municipaux sont chargés de piloter l'adoption de la politique de gestion des actifs dans leurs services et d'allouer les ressources appropriées à sa mise en œuvre et aux exigences connexes.

Tous les employés participant à la mise en œuvre de la gestion des actifs doivent se conformer aux exigences de la politique.

2.4 Prochaines étapes : Communication de votre politique

Une fois que votre municipalité a adopté sa politique de gestion des actifs, il sera très important qu'elle la communique au conseil municipal et aux employés municipaux. La Ville de Windsor, en Ontario, a élaboré un document de communication d'une page qui présente les éléments clés de sa politique de gestion des actifs. On peut consulter ce document sur le site web de la Ville.

Rappelez-vous que l'élaboration de la politique constitue seulement la première étape de l'institutionnalisation de la pratique de gestion des actifs dans votre municipalité. Quand la

Ville de Plessisville, au Québec, a fini d'élaborer sa politique, le personnel a déterminé que la prochaine étape consisterait à trouver un membre du conseil municipal qui ferait la promotion de la gestion des actifs. La Ville élaborera également des procédures pour son nouveau comité de gouvernance axé sur la gestion des actifs et communiquera la politique à l'interne. L'adoption d'une approche ascendante qui fait participer les employés à la gestion des actifs aidera à assurer un engagement soutenu et l'affectation de ressources à la planification de la gestion des actifs.

2.5 Ressources supplémentaires et exemples

Vous trouverez ci-après des liens menant aux politiques de gestion des actifs adoptées par des municipalités participant au Programme de leadership dans la gestion des actifs de la FCM :

City of Revelstoke, BC, Asset Management Policy (6719 habitants), en anglais seulement

Township of Langley, BC, Asset Management Policy (117 285 habitants), en anglais seulement

City of Airdrie, AB, Asset Management Policy Summary (61 581 habitants), en anglais seulement

City of Edmonton Asset Management Policy (932 546 habitants), en anglais seulement

City of Melville, SK, Asset Management Policy (4562 habitants), en anglais seulement

City of Windsor, ON, Executive Summary of Asset Management Policy (329 144 habitants), en anglais seulement

City of North Grenville, ON, Asset Management Policy and Strategy (16 451), en anglais seulement

Politique de gestion des actifs de la Ville de Dieppe (N.-B.) (25 384 habitants)

Chapitre 3 : Comment élaborer une stratégie de gestion des actifs

Tout système de gestion des actifs (SGA) doit reposer sur une stratégie de gestion des actifs pour donner de bons résultats. Une telle stratégie énonce la politique de gestion des actifs à mettre en œuvre et fournit des détails sur les moyens qu'utilisera le système pour atteindre les objectifs stratégiques. Le public cible d'une stratégie de gestion des actifs peut être à la fois interne (personnel municipal) et externe (conseil et population).

La stratégie doit décrire les pratiques, les processus, les outils et les documents principaux sur lesquels le personnel doit se fonder pour mettre la politique de gestion des actifs en œuvre et assurer le respect des principes sous-jacents. Cette stratégie peut entraîner des améliorations bien tangibles dans la prise de décisions fondée sur des faits probants et accroître également la fiabilité des prévisions et de la planification financières. Le cadre de gestion des actifs fait partie de cette stratégie et il est important parce qu'il montre le lien entre vos pratiques, vos processus, vos outils et vos documents.

Le comité de la norme ISO 55000 - *Gestion d'actifs* et de nombreuses industries utilisent l'appellation « plan stratégique pour la gestion d'actifs » (PSGA) pour désigner la stratégie de gestion des actifs. Le terme « stratégie de gestion des actifs » est employé ici parce qu'il est plus populaire dans le secteur municipal canadien.

Le chapitre 1 du présent guide a décrit les grandes lignes des principaux éléments d'un système de gestion des actifs, soit la politique, la stratégie, le cadre et la structure de gouvernance de la gestion des actifs. Le chapitre 2 a expliqué comment élaborer une politique de gestion des actifs. Le présent chapitre vous indique comment mettre au point une stratégie et un cadre de gestion des actifs pour votre municipalité. Pour tirer parti au maximum de ce chapitre et avant d'amorcer la conception de votre stratégie, nous vous recommandons de passer en revue les chapitres 1 et 2.

Contenu du chapitre 3

3.1 Feuille de route pour la conception d'une stratégie de gestion des actifs . .	30
3.2 Éléments d'une stratégie de gestion des actifs	32
3.2.1 But et portée	32
3.2.2 Contexte	33
3.2.3 Harmonisation stratégique	35
3.2.4 Cadre de fonctionnement et analyse	37
3.2.5 Besoins et attentes des intervenants	38
3.2.6 Processus décisionnel de gestion des actifs	41
3.2.7 Objectifs et cibles de rendement de la gestion des actifs	43
3.2.8 Cadre de gestion des actifs	45
3.2.9 Mesures clés d'amélioration de la gestion des actifs	47
3.2.10 Rôles et responsabilités liés à la gestion des actifs	48
3.2.11 Risques et possibilités liés à la stratégie de gestion des actifs.	49
3.2.12 Amélioration continue, suivi et innovation	49
3.3 Ressources supplémentaires	50

3.1 Feuille de route pour la conception d'une stratégie de gestion des actifs

L'un des premiers objectifs du Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) était d'aider les municipalités à mieux intégrer les facteurs de viabilité socioéconomique et environnementale dans leurs pratiques de gestion des actifs. La stratégie et le cadre de gestion

des actifs constituent des outils essentiels pour la bonne intégration de ces facteurs. Ils facilitent la coordination du processus décisionnel dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de la municipalité, notamment en matière de développement durable et de résilience.

Les efforts requis pour élaborer votre stratégie dépendront de la taille de votre municipalité, de ses ressources, des capacités de son personnel et du degré de maturité de son programme de gestion des actifs. Votre première stratégie peut être simple et concise, et soutenir efficacement votre municipalité dans l'établissement d'une démarche plus cohérente pour assurer les services dans tous les domaines et toutes les catégories d'actifs. Prenons, par exemple, la petite ville de North Grenville, en Ontario (population de 16 451 habitants, Recensement 2016), qui s'est dotée d'une stratégie concise qui tient sur moins de 20 pages. Cette stratégie lui a permis d'établir la direction et les prochaines étapes pour renforcer ses pratiques de gestion des actifs. La stratégie peut être beaucoup plus détaillée s'il s'agit d'une ville plus avancée dans la gestion des actifs. C'est le cas notamment des stratégies de gestion des actifs d'Airdrie, en Alberta (population de 61 581 habitants, Recensement 2016), et d'Ottawa, en Ontario (population de 934 243 habitants, Recensement 2016). Vous pouvez consulter ces stratégies et certaines autres en suivant les liens inclus à la section 3.3, *Ressources supplémentaires*.

Les processus d'élaboration d'une stratégie et d'une politique sont semblables, comme on l'a vu au chapitre 2. Vous devez en général réaliser les étapes suivantes :

Identifier un parrain. Le parrain idéal pour un tel projet serait un administrateur municipal ayant le pouvoir d'attribuer des ressources et du temps à la conception de la stratégie.

Identifier un chef de projet. Le chef de projet peut être un gestionnaire ou coordonnateur des actifs attiré. Il n'est pas nécessaire qu'il soit assigné à temps plein à la gestion des actifs, particulièrement dans le cas d'une petite municipalité. Toutefois, votre municipalité devra certainement établir clairement les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques du chef de projet désigné, car celui-ci devra diriger la collaboration au sein de la municipalité dans le cours de la collecte de données et de l'élaboration de la stratégie.

Collaborer avec un expert-conseil. Si vous demandez l'aide d'un expert-conseil pour la conception de votre stratégie, gardez en tête qu'il s'agit de la stratégie de votre municipalité et que celle-ci doit s'assurer que la stratégie soit mise en œuvre une fois que l'expert-conseil aura terminé son travail. La meilleure personne pour piloter le projet d'élaboration de la stratégie est sans aucun doute celle qui devra en gérer la mise en œuvre.

Faire connaître et appuyer la stratégie de gestion des actifs. Les membres du personnel doivent comprendre la portée de la GA dans leur travail, et ce qu'ils ont à gagner en aidant à élaborer la stratégie de gestion des actifs. Vous pouvez obtenir leur appui en organisant un premier atelier ou une première réunion de travail à l'intention du personnel clé des services. Il est aussi important de maintenir des communications régulières avec le personnel tout au long du processus parce qu'une fois la stratégie terminée, c'est le personnel qui devra la mettre en œuvre.

Rassembler les documents et les données importantes nécessaires. La stratégie de gestion des actifs doit être harmonisée avec les politiques, les stratégies et les plans généraux de la municipalité. Par conséquent, vous devrez recueillir des données sur votre portefeuille d'actifs et les pratiques décisionnelles connexes. Vous trouverez de plus amples détails sur les données à rassembler à la section 3.2, Éléments d'une stratégie de gestion des actifs.

Concevoir la stratégie. Cette étape peut exiger de nombreuses réunions ou ateliers de travail avec le personnel clé des services et votre comité de gestion des actifs (le cas échéant).

Adopter la stratégie. Il est très important que les hauts dirigeants de la municipalité adhèrent à la politique et à la stratégie de gestion des actifs. Les conseillers municipaux doivent connaître et appuyer la direction prise par l'administration au chapitre de la gestion des actifs telle qu'indiquée dans les énoncés de principes de la politique de gestion des actifs. Il faut donc maintenir de bonnes communications avec le conseil. Vous pouvez préférer une démarche plus progressive en demandant d'abord à votre comité de gestion des actifs (le cas échéant) d'approuver la stratégie, puis en le demandant aux principaux dirigeants. L'adoption de la stratégie de gestion des actifs par le conseil municipal peut être nécessaire ou non – c'est à la haute direction d'en décider. Une fois qu'elle aura été adoptée, n'oubliez pas de célébrer cette réalisation et de la partager!

Mettre la stratégie en œuvre. La stratégie de gestion des actifs est un document évolutif qui sert à guider toutes les décisions d'investissement dans les infrastructures municipales. Vous devez donc tenir les dirigeants et le conseil municipal au courant des progrès de votre stratégie, en assurer régulièrement le suivi, l'évaluation et le compte rendu, et y apporter des modifications au gré des circonstances dans votre municipalité.

3.2 Éléments d'une stratégie de gestion des actifs

La stratégie de gestion des actifs doit être bien adaptée à votre contexte municipal. La structure décrite ci-dessous a été utilisée par la plupart des municipalités qui ont participé au Programme de leadership en gestion des actifs de la FCM. Vous trouverez dans la présente section les principaux éléments que doit contenir la stratégie. En intégrant ces éléments, vous vous assurerez que votre municipalité continuera d'établir des objectifs stratégiques harmonisés avec les principes énoncés dans sa politique de gestion des actifs et les pratiques décisionnelles qui en découlent.

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Afin de bien faire ressortir le caractère intégré de la gestion des actifs et du développement durable de sa stratégie de gestion des actifs, la Ville de Revelstoke, en Colombie-Britannique (population de 6719 habitants, Recensement 2016), a imprimé une simple feuille verte à côté de chacun des paragraphes qui établit un lien explicite entre la viabilité environnementale et la gestion des actifs.

3.2.1 But et portée

Cette section de la stratégie de gestion des actifs explique les raisons de la nécessité d'une telle stratégie. Elle doit décrire le cadre d'application de la stratégie et ce qu'elle est censée accomplir.

La section portant sur le but devrait :

- Confirmer que le document énonçant la stratégie de gestion des actifs a pour but de lier les décisions relatives aux infrastructures à l'atteinte de la vision, de la mission, des objectifs et des autres aspirations de la municipalité.

- Engager explicitement la municipalité à adopter des principes de développement durable pour guider ses décisions en matière de services à la population et d'infrastructures requises pour soutenir ces services.
- Décrire de façon globale l'approche de planification utilisée et la coordination de celle-ci entre les services municipaux. La description de cette approche doit permettre de montrer qu'elle tient compte des objectifs communautaires établis par votre municipalité pour sa population et qu'elle aide à les atteindre. Sans une telle approche coordonnée, les décisions seraient prises en vase clos par chaque secteur de services et pourraient ainsi s'éloigner des objectifs communautaires globaux.

Exemple municipal

Le plan stratégique pour la gestion des actifs (PSGA) est un élément fondamental du système de gestion des actifs de la Ville (SGA). Il a pour but de :

- Définir le rôle de la gestion des actifs dans l'atteinte des objectifs stratégiques et des responsabilités de la Ville.
- Assurer des communications claires à tous les intervenants au sujet de la gestion des actifs.
- Définir les rôles et les responsabilités organisationnels en matière de gestion des actifs.
- Cerner et mettre en œuvre les objectifs du système de gestion des actifs et leur apport aux objectifs stratégiques et aux responsabilités de la Ville. [traduction]

Extrait du plan stratégique de gestion des actifs de la Ville de Nanaimo, C.-B. (population de 90 504 habitants, Recensement 2016)

La section portant sur la portée devrait :

- Énumérer les services ou les actifs compris et non compris dans la portée de la stratégie de gestion des actifs. Certains services peuvent être exclus en raison de facteurs particuliers, notamment parce qu'ils sont assurés à la population avec peu d'infrastructures ou qu'ils doivent être intégrés dans des révisions futures de la stratégie de gestion des actifs.
- Énumérer les actifs gérés par l'entremise d'une société appartenant à la municipalité ou régie par la municipalité, ou en vertu d'une entente contractuelle avec la municipalité (p. ex., un fournisseur d'eau potable ou une entreprise de gestion des déchets). Si c'est approprié, ces actifs devraient être inclus dans la portée du SGA, car il arrive souvent que des dirigeants municipaux assument des responsabilités dans la gestion de ces autres actifs et que la municipalité soit ainsi exposée à certains des risques. Les principes de la gestion des actifs, tels qu'énoncés dans votre politique de GA, devraient être inclus dans vos contrats et vos ententes de gestion avec ces fournisseurs de services. Dans la portée, il peut aussi être utile d'incorporer un tableau énumérant ces sociétés ou ces partenaires de services ainsi que les ententes de gestion en vigueur.

3.2.2 Contexte

Comme indiqué précédemment, le public ciblé par la stratégie de gestion des actifs pouvant être à la fois interne (personnel municipal) et externe (conseil municipal et population), vous pourriez commencer la section portant sur le contexte par une petite description de votre municipalité et des services qu'elle s'est engagée à fournir à sa population. Relatez l'histoire de votre municipalité et les mesures de développement durable qu'elle a déjà à son crédit de même que les principes et les pratiques de gestion des actifs qui régissent ses processus de planification et de prise de décisions.

Cet historique de la gestion des actifs au sein de la municipalité enrichit la mémoire organisationnelle et aide le personnel à mettre en contexte les méthodes de planification et de gestion des infrastructures que la municipalité utilise afin d'assurer les services de façon viable. Il peut aussi être utile à la population en l'aidant à comprendre les motifs des décisions prises en son nom. Votre municipalité jugera si elle veut que la population ait accès à sa stratégie de gestion des actifs.

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Votre portefeuille de gestion des actifs englobe-t-il des actifs naturels? Les actifs naturels municipaux sont ceux qui procurent des services et des avantages écosystémiques, comme les forêts urbaines, les aquifères qui pourraient être des sources d'eau potable ainsi que les milieux humides qui peuvent recevoir des eaux usées traitées ou servir de zones

de rétention des eaux pluviales. Bien qu'ils ne fassent pas partie des biens immobiliers, les actifs naturels aident à assurer certains services municipaux sans avoir à investir dans d'autres infrastructures grises. L'incorporation officielle de ces actifs dans votre système de gestion des actifs aidera à préserver leur utilité pour la collectivité.



Voici des éléments que vous pouvez envisager d'inclure dans cette section en fonction des processus de planification et du degré d'expérience de votre municipalité :

- Vous pourriez expliquer brièvement ce qu'est un SGA et les objectifs qui incitent votre municipalité à se doter d'un tel système. Si votre public cible n'est pas très au courant des « systèmes de gestion », il pourrait croire qu'un « système » de gestion des actifs est un logiciel. Mais un système de gestion est beaucoup plus qu'une application logicielle. (Lisez l'explication d'un SGA présentée au chapitre 1.)
- Décrivez les étapes déjà franchies par votre municipalité pour établir son SGA (p. ex., mettre en œuvre un cadre de niveaux de service, dresser l'inventaire des actifs, élaborer un rapport sur l'état des infrastructures, préparer un plan financier à long terme ou d'autres composantes de base).

Exemple municipal

Dans sa stratégie de gestion des actifs, la Ville de Revelstoke, en Colombie-Britannique, décrit la gestion des actifs et son lien avec les services qu'elle fournit :

La gestion des actifs est un modèle opérationnel et un système de gestion se composant de nombreux éléments (appelés les pratiques de gestion des actifs) qui régissent la création, l'acquisition, l'entretien, l'exploitation, la remise en état et la mise au rancart des actifs dans un but de viabilité. La raison fondamentale qui incite à mettre la gestion des actifs en œuvre – et qui explique pourquoi elle représente une obligation législative dans certains pays et qu'elle est de plus en plus populaire partout au Canada – est qu'elle met l'accent sur une prise de décisions fondée sur des faits probants. Les pratiques de gestion des actifs adoptées par la Ville l'aideront à maintenir un équilibre responsable (économique, environnemental, social et culturel) entre ce qu'elle peut fournir et ce qu'elle a les moyens de fournir.

Strategic Asset Management Plan (2017), p. 5, Ville de Revelstoke, C.-B. (population de 6719 habitants, Recensement 2016)

Exemple municipal

Dans l'introduction de son *Plan stratégique de gestion des actifs*, la Ville d'Ottawa explique ainsi l'évolution de sa démarche de gestion intégrée des actifs (GIA) :

La Ville dispose d'un ensemble de documents de planification stratégique à long terme qui se complètent et s'harmonisent pour définir l'orientation de la Ville d'Ottawa. Le Plan stratégique de la Ville, qui fait état des priorités du Conseil municipal, le Cadre de planification municipale, qui démontre l'intégration des priorités du Conseil, le Plan officiel (PO), qui définit la vision de la croissance d'Ottawa selon les modalités précisées dans des documents comme le Plan directeur des transports (PDT), le Plan directeur de l'infrastructure (PDI), le Plan sur le cyclisme d'Ottawa (PCO) et le Plan de la circulation piétonnière (PCP) d'Ottawa en sont des exemples.

Traditionnellement, ces plans directeurs portent exclusivement sur les besoins projetés, sans tenir compte de leurs impératifs de financement ni des besoins de remise en état de l'infrastructure existante. La plus récente version du Plan directeur faisait état d'une optique de viabilité financière qui étayait l'approche globale exposée dans la Politique de GIA.

Le PSGA regroupe l'information préparée par un certain nombre de groupes au sein de la Ville pour répondre à différents besoins, et transforme cette information en indicateurs ou en mesures propres aux actifs et que la Ville applique ou adopte constamment pour offrir les services aux résidents, aux entreprises et aux visiteurs, et ce, à des niveaux correspondant aux droits et aux taxes qu'ils payent.

Plan stratégique de gestion des actifs (2017), p. 3, Ville d'Ottawa, Ont. (population de 934 243 habitants, Recensement 2016)

- Envisagez d'inclure une description du cadre législatif régissant votre municipalité et de ses incidences possibles sur la stratégie de gestion des actifs. Par exemple, la *Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité* de l'Ontario peut imposer des priorités et des calendriers précis en matière d'élaboration de SGA.
- Envisagez de décrire tout autre facteur interne ou externe qui a incité votre municipalité à souhaiter améliorer la gestion de ses actifs.
- Indiquez s'il existe des versions antérieures de la stratégie de gestion des actifs, et comment la présente version s'appuie sur les progrès déjà accomplis.

s'intègre dans les autres politiques, stratégies et processus de votre municipalité. Elle devrait indiquer comment les objectifs stratégiques de la municipalité se traduisent en objectifs de gestion des actifs plus détaillés, notamment atteindre les niveaux de service souhaités. La section sur l'harmonisation stratégique aide à tracer « la ligne de mire » entre la direction et les objectifs stratégiques de votre municipalité ainsi que les pratiques et les processus décisionnels de gestion des actifs et, en fin de compte, les activités qui seront mises en œuvre à l'égard des services et des actifs.

La notion de « ligne de mire » est expliquée au chapitre 1 à la page 6.

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



La section consacrée au contexte d'une stratégie de gestion des actifs offre une occasion de démontrer comment la gestion des actifs aidera votre municipalité à atteindre ses objectifs de développement durable et de résilience. Vous pouvez y mentionner les documents de la municipalité qui ont façonné la stratégie de gestion des actifs, dont sa vision, sa politique, son cadre ou son plan de développement durable, le cas échéant.

En faisant ressortir et en expliquant comment la stratégie de gestion des actifs s'inscrit dans les autres processus importants de planification et de gestion de votre municipalité, tous les publics visés pourront en constater la pertinence. Cette section de la stratégie de gestion des actifs montrera le lien entre la stratégie et les autres objectifs municipaux. Elle aidera donc à rallier l'appui nécessaire à sa mise en œuvre.

Cette section sert à :

- Décrire le lien entre votre politique et votre stratégie de gestion des actifs (votre politique de gestion des actifs énonçant les principes et les exigences, et la stratégie de gestion des actifs décrivant en détail comment la politique de gestion des actifs sera mise en œuvre).
- Énumérer les plans et les documents stratégiques qui ont guidé la stratégie de gestion des actifs (p. ex., plan officiel ou plan d'aménagement municipal, priorités municipales, plan de développement durable, plans directeurs, stratégies de lutte contre les changements climatiques, plans socioculturels, politiques, etc.). Vous pourriez inclure un schéma de documents représentant visuellement l'ordre d'importance des documents existants (plan stratégique, plan municipal, plans directeurs, plans d'aménagement, politique de gestion des

3.2.3 Harmonisation stratégique

La stratégie de gestion des actifs d'une municipalité a pour but principal d'harmoniser ses objectifs stratégiques avec sa planification et son processus décisionnel en matière d'infrastructures.

Toutes les municipalités ont divers processus, politiques et autres documents qui traduisent et énoncent leur direction stratégique, lesquels devraient idéalement être harmonisés entre eux. La section consacrée à l'harmonisation stratégique de votre stratégie de gestion des actifs devrait expliquer comment celle-ci

actifs, etc.) et leurs liens avec la stratégie de gestion des actifs.

➤ Envisager d'expliquer le lien existant entre la stratégie de gestion des actifs et les politiques et les pratiques internes qui ne sont peut-être pas représentées dans des documents publics.

➤ Faire ressortir les principaux thèmes et mesures d'amélioration de la gestion qui, sans être particuliers à la gestion des actifs, nécessiteront une collaboration et une démarche intégrée d'application. En voici des exemples :

» Mise en œuvre d'un cadre intégré de gestion des risques

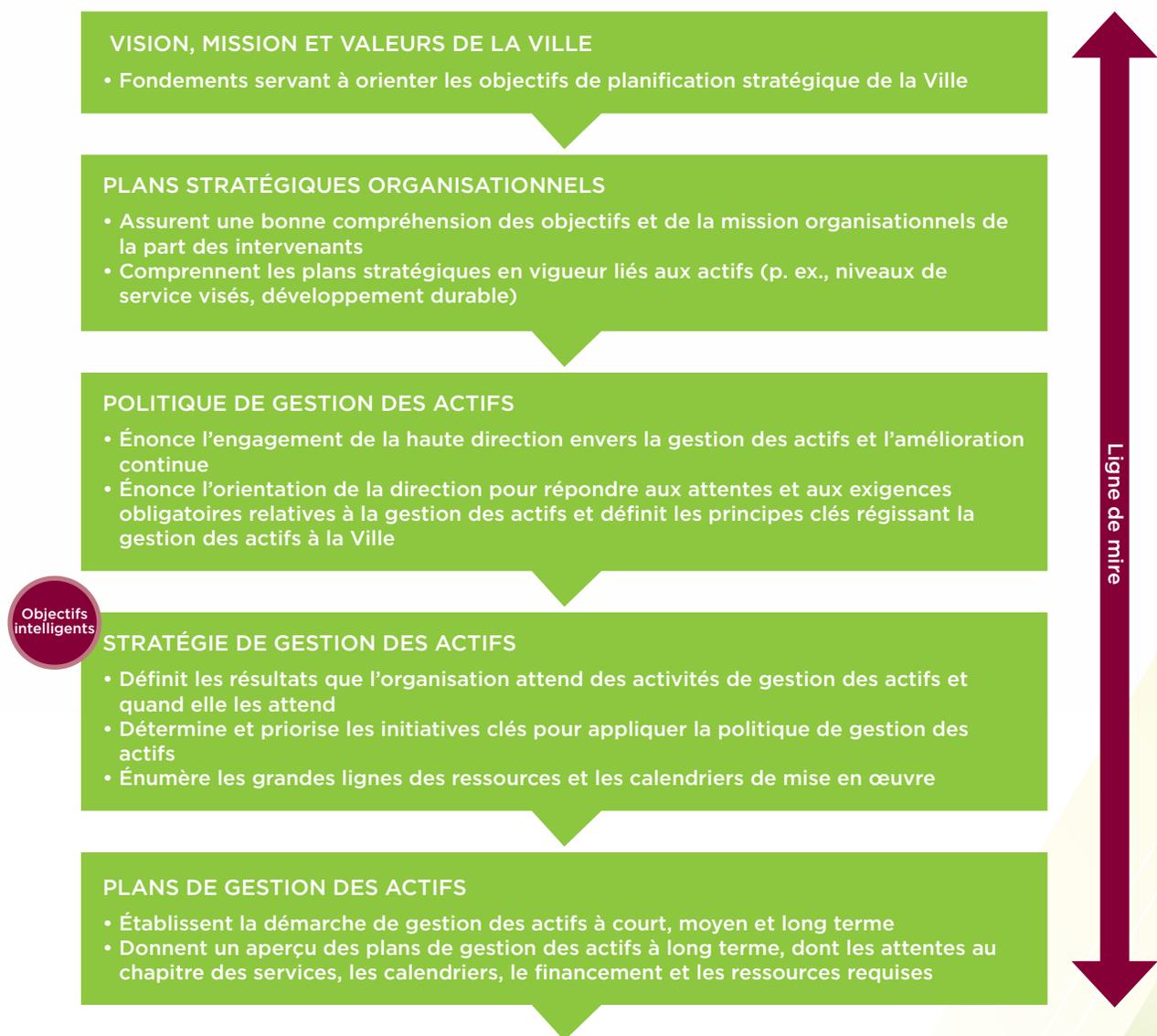
» Promotion de l'intégration de l'aménagement urbain et de la planification des infrastructures

» Adoption d'une démarche commune de documentation des analyses de rentabilité en matière d'investissements

» Gestion des obligations et des actifs de la municipalité relatifs à l'environnement. Ainsi, de nombreuses municipalités ont établi une stratégie de réaménagement ou de remise en état des sites contaminés.

Le graphique suivant illustre l'harmonisation stratégique réalisée par la Ville d'Airdrie, en Alberta (population de 61 581 habitants, Recensement 2016).

Figure 3.1 : Ligne de mire de la gestion des actifs



Exemple municipal

Dans la stratégie de gestion des actifs, la description du cadre de fonctionnement peut être plutôt concise en énumérant les facteurs les plus importants qui influent sur la stratégie de gestion des actifs.

Par exemple, la Ville de Revelstoke, en Colombie-Britannique, a décrit son cadre de fonctionnement dans un résumé de 1,5 page qui fait ressortir sa particularité de petite collectivité isolée de montagne. Cette section stipule la nécessité pour la Ville d'adopter les pratiques de gestion des actifs de base de l'*International Infrastructure Management Manual* de NAMS (New Zealand Management Support) pour toutes ses catégories d'actifs, à l'exception des services suivants qui nécessitent des pratiques intermédiaires :

- Services des eaux (afin de gérer les exigences législatives de plus en plus rigoureuses)
- Services de transport et d'égouts (afin de gérer les préoccupations liées à la viabilité des services à long terme)
- Gestion des effets des changements climatiques et modifications à l'aménagement du territoire touchant tous les portefeuilles

Strategic Asset Management Plan (2017), Ville de Revelstoke, C.-B. (population de 6719 habitants, Recensement 2016)

3.2.4 Cadre de fonctionnement et analyse

L'environnement dans lequel évoluent les municipalités influe sur leurs priorités et leurs méthodes de prestation des services. C'est ce qu'on appelle leur cadre de fonctionnement. Cette section de la stratégie de gestion des actifs explique le cadre de fonctionnement municipal et son influence sur la gestion des actifs. Elle devrait décrire certains des défis et certaines des possibilités que la municipalité pourra relever et dont elle pourra bénéficier grâce à la stratégie de gestion des actifs.

Voici des exemples des complexités et des incertitudes liées au cadre de fonctionnement qui auront une portée sur la façon dont il faudra gérer

les actifs pour assurer efficacement les services. Les facteurs suivants influenceront sur votre stratégie de gestion des actifs :

- L'ampleur des services fournis par votre municipalité
- Les capacités de votre municipalité
- Les besoins et les défis collectifs
- La complexité de vos systèmes techniques
- Une situation en évolution (p. ex., une croissance rapide de la population)
- Un cadre réglementaire en évolution (p. ex., le respect de la nouvelle réglementation fédérale sur les eaux usées)

Votre compréhension de ces facteurs déterminera le degré de réussite de votre stratégie de gestion des actifs. Il n'y a pas deux municipalités identiques. Divers facteurs peuvent avoir un effet plus ou moins grand sur les caractéristiques opérationnelles de votre SGA. Une bonne compréhension de votre cadre de fonctionnement vous aidera à élaborer les aspects de votre stratégie de gestion des actifs, notamment :

- La structure de gouvernance, les rôles et les responsabilités de la gestion des actifs
- Les processus les plus appropriés pour la gestion des actifs en fonction du degré de complexité en cause
- Les stratégies à établir pour comprendre et gérer les risques et les possibilités
- Les exigences à remplir pour renforcer les capacités de gestion des actifs et en assurer l'amélioration continue

Si vous comprenez bien votre cadre de fonctionnement, vous serez aussi en mesure de définir les ressources et le niveau d'effort que nécessitera la mise en œuvre de la stratégie de gestion des actifs. Les ressources requises à cet égard dépendront de l'approche choisie par votre municipalité pour faire face aux défis de son cadre de fonctionnement.

Une analyse FFPM ou PESTLE peut être un bon outil pour faire réfléchir aux facteurs qui influent sur les décisions du conseil municipal et les priorités des intervenants, et tenir compte de ces facteurs. En général, ces deux démarches révèlent à quel point il est important de décloisonner et d'améliorer la collaboration entre les services internes.

À l'heure actuelle, votre municipalité n'a peut-être pas une bonne compréhension de chaque aspect de son cadre de fonctionnement. Dans un tel cas, vous pouvez indiquer dans cette section que votre municipalité réalisera une analyse plus détaillée de son cadre de fonctionnement et que les résultats de cette analyse alimenteront les prochaines révisions de la stratégie de gestion des actifs.

Démarche analytique	Signification des acronymes
FFPM	<p>Forces, faiblesses (internes)</p> <p>L'examen est concentré sur les forces et les faiblesses internes. Elles concernent les forces et les faiblesses de la municipalité dans sa capacité d'appliquer les pratiques exemplaires de gestion des actifs. Parmi les forces, on retrouverait par exemple « une solide stratégie de mobilisation des intervenants pour soutenir les décisions relatives aux niveaux de service ». Une faiblesse pourrait être décrite comme « des données ou une compréhension restreintes ayant trait à la vulnérabilité des différentes infrastructures de la municipalité face aux changements climatiques ».</p> <p>Possibilités, menaces (externes)</p> <p>Les possibilités et les menaces sont d'ordre externe. Ce sont les facteurs externes qui influent sur la prise de décisions et les investissements en matière d'infrastructures. On pourrait définir comme une possibilité le fait que « des subventions pour les infrastructures seront disponibles durant les cinq prochaines années afin d'améliorer les pratiques de gestion des actifs et la résilience aux changements climatiques ». Voici des menaces qui peuvent orienter la planification des infrastructures : les changements climatiques, les tendances économiques nationales, le vieillissement de la population exigeant des investissements accrus pour maintenir les niveaux de service.</p>
PESTLE	Facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, légaux et environnementaux (analyse concentrée généralement sur des facteurs d'ordre externe)

Exemple municipal

La Ville d'Airdrie, en Alberta, a choisi une approche PESTLE modifiée dans cette section de sa stratégie de gestion des actifs pour analyser son contexte politique, économique, social et environnemental externe. Pour l'analyse de son contexte de gestion des actifs interne, la Ville a eu recours au cadre qu'elle avait déjà établi pour analyser les quatre « types d'actifs » de l'organisation, soit les actifs physiques, les ressources humaines, les ressources financières et l'information.

Asset Management Strategy 2018-2023, Ville d'Airdrie, Alb. (population de 61 581 habitants, Recensement 2016)

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Il pourrait être utile d'inclure les engagements et les obligations de votre municipalité à l'égard du développement durable dans le cadre de fonctionnement, pour ainsi établir comment ils seront intégrés dans la stratégie de gestion des actifs et les documents connexes.

3.2.5 Besoins et attentes des intervenants

Dans cette section de la stratégie de gestion des actifs, il faudrait dresser la liste des intervenants qui reçoivent (et peut-être aident à fournir) des services municipaux ainsi que leurs besoins et leurs attentes tels qu'ils sont compris actuellement par la municipalité. Cette

information orientera celle-ci dans l'établissement des objectifs et des cibles de niveaux de service appropriés.

Vous pourriez également indiquer de façon générale sur quoi se basera la municipalité pour établir les niveaux de service et les autres objectifs connexes, et comment ceux-ci seront adaptés aux besoins des intervenants et aux objectifs stratégiques municipaux. Si vous ne possédez pas beaucoup d'information au sujet des besoins des intervenants, vous pouvez rédiger un texte bref et très général, et prendre note de l'améliorer plus tard.

Certaines des municipalités participant au PLGA ont constaté qu'elles doivent connaître davantage les besoins et les attentes des intervenants dans le cadre de leurs stratégies de gestion des actifs respectives, car comme bien d'autres municipalités canadiennes, elles commencent à peine à mobiliser des intervenants et à se faire une idée de leurs besoins en matière de niveaux de service. Dans certains cas, les plans de gestion de certaines catégories d'actifs comportent des détails sur les besoins et les stratégies de mobilisation des intervenants. La Ville de Nanaimo, en Colombie-Britannique, possède par exemple de bonnes données sur les besoins de transport des intervenants municipaux par suite des consultations poussées qu'elle a menées auprès de la population dans l'élaboration de son plan directeur des transports.

Qui sont les intervenants?

Les intervenants sont les personnes et les organisations qui peuvent être touchées directement par les services municipaux ou avoir une influence directe sur ces services, et dont la municipalité doit tenir compte lorsqu'elle prend des décisions relatives aux services et à la planification des infrastructures. Le conseil municipal, les contribuables, les électeurs et tous ceux qui reçoivent des services municipaux sont des intervenants. Il faut aussi tenir compte des

Exemple municipal

De nombreuses municipalités commencent à élaborer des mécanismes efficaces de mobilisation des intervenants internes et de collaboration interservices pour soutenir la gestion des actifs. La Ville d'Airdrie, en Alberta, a adopté une approche de gestion du changement afin de stimuler une culture de collaboration interne dans la gestion des actifs. Sa stratégie de gestion des actifs compte une section consacrée à la mobilisation des intervenants internes.

Lors de l'élaboration du système de gestion des actifs et de l'intégration des pratiques connexes dans les activités courantes, une approche de gestion du changement sera employée afin de favoriser l'adoption et l'intégration des modifications qui en découlent dans les processus, les rôles et les responsabilités de même que dans les résultats escomptés.

Une stratégie de gestion du changement a été conçue afin de cerner les obstacles, les intervenants et les publics cibles. Celle-ci a donné lieu à l'élaboration et à l'application de plans et de tactiques de gestion du changement. Les tactiques de gestion du changement utilisées sont la communication, la formation, des véhicules d'apprentissage uniques et des campagnes de type marketing.

Asset Management Strategy 2018-2023, Ville d'Airdrie, Alb. (population de 61 581 habitants, Recensement 2016)

intervenants externes comme les organismes de réglementation étant donné qu'ils représentent l'ensemble de la collectivité et agissent en son nom, et qu'ils imposent souvent des obligations spécifiques. Les employés municipaux des différents services sont aussi des intervenants, car leurs besoins particuliers peuvent avoir une incidence sur la prise de décisions. Si un service prend des mesures pour promouvoir la revitalisation d'un quartier, par exemple, il peut ainsi créer des possibilités de coordination avec d'autres travaux liés aux actifs comme le remplacement de conduites souterraines.

Aux fins de la gestion des actifs, la norme ISO 55002 (2014b) regroupe les intervenants comme suit :

- **Intervenants internes : employés de l'organisation; groupes de l'organisation (c.-à-d. les groupes fonctionnels); actionnaires, consortiums de gestion et propriétaires**
- **Intervenants externes : clients, utilisateurs, fournisseurs de produits et de services et entrepreneurs; organisations non gouvernementales, notamment les organisations de la société civile, les associations de consommateurs et les médias s'intéressant aux questions de gestion des actifs; organisations gouvernementales, agences, autorités de réglementation et élus de tous les ordres de gouvernement; investisseurs ou contribuables; collectivités locales; membres de la société s'intéressant à la viabilité sociale, financière, environnementale ou à une autre forme de viabilité; institutions financières, organismes de notation et assureurs; représentants d'employés**

Mobilisation des intervenants

Les municipalités connaissent et comprennent bien certains des intervenants. Ceux-ci font généralement connaître leurs besoins et leurs attentes au conseil municipal et au personnel. Par contre, ce ne sont pas tous les intervenants qui le font directement et certains peuvent ainsi ne pas être considérés dans l'établissement des priorités et des objectifs envisagés dans la prise de décisions, à moins que vous ne possédiez une liste et une évaluation officielles des intervenants et que vous les ayez mobilisés activement.

La mobilisation des intervenants devrait donc combiner un ensemble de démarches proactives et passives pour obtenir leur rétroaction. Ensuite, il faut l'interpréter et s'en servir pour orienter l'établissement des priorités et des objectifs. Dans la présente section de votre stratégie de gestion des actifs, décrivez comment vous mobiliserez les intervenants de votre municipalité. Vous pourriez inclure les éléments suivants :

- Le genre d'information que vous rassembleriez au sujet des intervenants et la fréquence des mises à jour qui devraient être faites par la suite.
- Le processus qui sera mis en œuvre pour examiner les niveaux de service. Par exemple, comment les études sur la « volonté de payer » seront-elles mises à profit pour orienter les futures priorités et cibles relatives aux niveaux de service?
- Les mécanismes qui permettront de recueillir l'information relative aux intervenants (p. ex., sondages, service à la clientèle de la municipalité, revue médiatique, etc.) et les moyens qui serviront à rassembler et à partager cette information afin d'orienter l'établissement des priorités et des objectifs.

Que devez-vous savoir au sujet des intervenants?

Vos objectifs en matière de gestion des actifs pourraient vous inciter à prioriser la mobilisation de certains intervenants.

Envisagez d'intégrer une optique des sexes dans votre analyse des intervenants, comme l'a fait la Ville de Stockholm, en Suède.

Une analyse différenciée selon les sexes fait ressortir clairement les besoins différents des femmes et des hommes en matière de services. L'expérience de la Ville de Stockholm l'a bien montré. Après avoir réalisé une telle analyse en rapport avec ses services de déneigement, la Ville a décidé de déneiger les trottoirs et les pistes cyclables d'abord, car elle s'est rendu compte que ces infrastructures étaient essentielles à la mobilité des femmes dans la ville.

La segmentation des intervenants et la consignation de leurs besoins actuels et à plus long terme sont révélatrices, car elles font ressortir les besoins parfois très divers des différents groupes. Par exemple, les aînés ont des besoins de mobilité différents de ceux

des jeunes et des personnes qui travaillent. De plus, l'évolution démographique – comme le vieillissement de la population – pourrait exiger avec le temps des modifications aux services de transport dont votre municipalité devra tenir compte dans sa planification de la gestion des actifs.

Afin de cibler les groupes d'intervenants que vous voulez mieux comprendre que les autres, vous pourriez créer une grille de mobilisation afin de regrouper les intervenants, de définir leur degré d'influence sur les priorités et les décisions municipales, et de montrer le niveau de mobilisation approprié. Cette grille pourrait aussi décrire les méthodes que vous utiliserez pour recueillir l'information. Voici un exemple simple d'une grille de mobilisation :

Exemple d'une grille de mobilisation

Groupe d'intervenants	Type	Degré d'incidence	Degré d'influence	Stratégie de mobilisation
Autorité de réglementation X	Externe	Élevé	Élevé	Rencontres annuelles
Service Y	Interne	Faible	Moyen	Réunions bimensuelles
Groupe de citoyens Z	Externe	Élevé	Élevé	Sondage annuel

3.2.6 Processus décisionnel de gestion des actifs

Chaque municipalité a sa propre façon de décider des investissements. La stratégie de gestion des actifs est le document auquel se réfèrent le personnel et le conseil municipal pour savoir clairement comment prendre des décisions conformes aux principes énoncés dans la politique de gestion des actifs. Il est important de décrire le processus décisionnel courant de la municipalité afin de maintenir la transparence et la cohérence dans l'ensemble de l'appareil municipal, et de justifier et de mettre en contexte les activités d'amélioration continue.

Dans cette section, expliquez :

- Les pratiques et les processus décisionnels que votre municipalité emploie pour atteindre les niveaux de service ciblés et les autres objectifs de gestion des actifs.

Si votre municipalité a établi une démarche décisionnelle transparente et uniforme, le personnel et le conseil municipal seront en mesure d'interpréter les besoins d'investissements et les avantages éventuels des investissements à l'aide d'une perspective commune. Ils pourront utiliser les mêmes critères pour analyser les coûts et le rapport entre le rendement et les risques engagés dans les décisions relatives aux différents services à la population. Ces critères serviront également à allouer les fonds à tous les services municipaux.

- Les mesures prises par votre municipalité pour améliorer ces pratiques et ces processus (p. ex., en exigeant l'établissement du coût du

cycle de vie, des analyses du triple résultat ou des évaluations de risques détaillées, ou encore en appliquant un cadre de priorisation des projets).

Dans la description de votre processus décisionnel, expliquez les moyens qui seront pris pour :

- Définir et autoriser les cibles de niveaux de service.
- Surveiller le rendement dans chaque domaine de services et en rendre compte aux autorités municipales.
- Incorporer et gérer les risques dans la planification des investissements et l'élaboration des analyses de rentabilité.
- Tenir compte du développement durable et des coûts du cycle de vie dans les choix d'investissements.



INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

- **Est-ce que vos définitions des niveaux de service stipulent en quoi consistent des niveaux viables pour votre collectivité?**

Ces définitions précisent la qualité, la fiabilité et la disponibilité d'un service de façon objectivement mesurable. Elles évoluent souvent au fil du temps et n'ont peut-être pas été établies en se basant sur leur viabilité. Souvent, les niveaux de service peuvent avoir augmenté au point qu'il faut augmenter les investissements pour les maintenir et qu'ils ne sont peut-être plus viables d'un point de vue social ou environnemental.

Par ailleurs, dans les analyses du cycle de vie, la planification des améliorations aux infrastructures et la prise de décisions sur des aspects tactiques de la prestation des services, posez-vous les questions suivantes :

- **Avez-vous envisagé d'utiliser les analyses du triple résultat** afin d'évaluer les aspects économiques, socioculturels et environnementaux des décisions, et de vous assurer que les décisions au sujet des investissements, de la prestation des services et des compromis en matière d'infrastructures en tiennent compte?
- **Dans votre processus décisionnel, vous appuyez-vous sur des critères et des pondérations de viabilité précis?** Une pondération devrait généralement être appliquée à certains facteurs comme le moindre coût du cycle de vie, les coûts et les avantages sociaux et environnementaux des différentes options.

- **Dans votre évaluation des risques, examinez-vous les facteurs liés aux changements climatiques et les autres facteurs de développement durable?**

La gestion des risques est un principe fondamental de tout système de gestion des actifs, car les niveaux de service, les coûts des services et les risques de pannes de service sont interreliés. Les évaluations des risques ne devraient pas se borner à soupeser les dangers qui pourraient augmenter à cause des changements climatiques; elles devraient aussi examiner comment une décision peut augmenter le risque de contribuer aux changements climatiques. Comment votre municipalité intègre-t-elle l'évaluation des risques dans toutes ses décisions?

- **Votre processus d'évaluation de l'état des actifs tient-il compte de la performance et de la viabilité environnementales des infrastructures?** La plupart des évaluations d'infrastructure comparent l'état et la performance de l'actif à un actif neuf et aux fonctions d'un actif neuf. Pour leur part, les évaluations de la performance et de la viabilité environnementales comparent l'impact environnemental d'une infrastructure à celui d'autres options de prestation des services.
- **Savez-vous si votre plan d'immobilisations est financièrement viable à long terme?** Les actifs durent longtemps. Leur durée utile est souvent plus longue qu'une vie humaine, et assurément plus longue que la durée de l'emploi ou du mandat de ceux qui administrent et dirigent les municipalités. Dans une optique de développement durable, il est essentiel que le processus décisionnel porte sur un très long horizon.

- Évaluer et prioriser les projets d'investissement dans les infrastructures dans l'ensemble des domaines de services.
- Établir les niveaux de financement des domaines de services.

Si votre processus décisionnel n'est pas précis actuellement, posez-vous les questions suivantes :

- Comment les préoccupations des intervenants orientent-elles et influencent-elles le choix des infrastructures à mettre à niveau, à remplacer, à construire, etc.?
- Sur quels autres facteurs vous fondez-vous pour prendre ces décisions?

En rassemblant les données à ce sujet, vous comprendrez mieux les critères que votre municipalité utilise actuellement dans sa prise de décisions. Vous pourrez ensuite décrire dans votre stratégie de gestion des actifs le processus décisionnel que la municipalité souhaite établir, et incorporer un calendrier de mise en œuvre.

Le tableau ci-dessous a été produit par la Ville d'Airdrie, en Alberta, afin de décrire les forces et les faiblesses de son processus décisionnel actuel.

3.2.7 Objectifs et cibles de rendement de la gestion des actifs

Cette section de votre stratégie de gestion des actifs devrait permettre d'établir un lien clair entre les objectifs stratégiques et les objectifs de gestion des actifs de votre municipalité. C'est ainsi que vous tracerez une « ligne de mire » claire à tous les échelons hiérarchiques et que vous vous assurerez que les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles relatives à vos actifs aident votre municipalité à atteindre ses objectifs organisationnels globaux.

Les objectifs de gestion des actifs guident le processus décisionnel de chaque domaine de services et aident les municipalités à définir ce qu'elles cherchent à réaliser au moyen de leurs actifs. Les municipalités emploient couramment le terme « niveaux de service » pour décrire leurs objectifs de gestion des actifs. D'autres mesures de rendement, comme les coûts unitaires ou les réductions des émissions de gaz à effet de serre, peuvent aussi être considérées comme des objectifs de gestion des actifs. Dans cette section, vous élaborerez un cadre pour établir les niveaux de service et les autres mesures de rendement ainsi que la production des rapports connexes. Ce cadre peut aider votre municipalité à assurer la cohérence des évaluations de rendement dans l'ensemble des domaines de services.

Points forts du processus actuel	Points faibles du processus actuel
La municipalité a énoncé sa vision globale	Les services et les niveaux de service ne sont pas clairement définis
La municipalité et le conseil élaborent leurs stratégies annuellement	Les coûts des services ne sont pas complètement ventilés
Le document AirdrieONE sert de ligne directrice pour orienter les mesures visant à atteindre la viabilité de la collectivité	La quantité de données soutenant les demandes est restreinte
Des plans directeurs sont en vigueur dans les grands domaines d'activité municipale; les stratégies tirées de ces plans alimentent le cycle de planification	Les analyses de données sont limitées dans le système actuel
Les services municipaux élaborent leurs plans de gestion individuels, y compris les mesures à prendre pour atteindre les objectifs	Les effets à long terme des décisions éventuelles ne sont pas déterminés et communiqués
Des ressources sont affectées pour maintenir les niveaux de service actuels et financer de nouvelles mesures pour hausser les niveaux de service ou en établir de nouveaux	L'évaluation des initiatives importantes n'est pas appuyée par une analyse de rentabilité
	Aucune méthode formelle n'existe pour comparer la priorité respective des recommandations ou des requêtes
	Les données incluses dans les justifications sont peu ou pas vérifiées et contrôlées pour en assurer la validité

Source : *Asset Management Strategy 2018-2023*
 Ville d'Airdrie, Alb. (population de 61 581 habitants,
 Recensement 2016)

En général, les objectifs peuvent être classés en quelques catégories que tous les services peuvent utiliser pour cadrer leurs propres énoncés :

- **Conformité** (p. ex., notre municipalité respectera pleinement les exigences réglementaires régissant nos services)
- **Disponibilité/fiabilité** (p. ex., nous établirons un énoncé de disponibilité/fiabilité pour chacun de nos domaines de services)
- **Coordination** (p. ex., nos investissements tiendront directement compte des activités d'autres intervenants externes et des projets internes afin d'atténuer au maximum les perturbations et les coûts dans la mise en œuvre des projets)
- **Qualité** (p. ex., nous établirons un énoncé de qualité pour chacun de nos domaines de services)
- **Accessibilité** (p. ex., nous concevrons nos services dans le but d'en assurer l'accessibilité à tous les membres de notre collectivité sans égard à leurs handicaps)
- **Développement durable** (p. ex., nous évaluerons les options et prendrons les décisions en nous appuyant directement sur l'évaluation du triple résultat, c'est-à-dire en considérant les facteurs socioculturels, environnementaux et économiques)

Un choix d'objectifs mûrement réfléchis et concordant avec les objectifs stratégiques de votre municipalité aidera votre conseil municipal et votre collectivité à interpréter et à comprendre la valeur qui sera tirée des dépenses proposées.

L'un des objectifs stratégiques de votre municipalité peut consister, par exemple, à réduire les embouteillages au cours des 10 prochaines années en favorisant un virage modal des véhicules personnels au transport collectif. Vos objectifs de gestion des actifs devront appuyer cet objectif stratégique et, par conséquent, vous

Exemple municipal

La Ville de Windsor, en Ontario, estime que la gestion des actifs est une occasion stratégique de soutenir ses efforts pour relever les défis liés aux changements climatiques, et s'est dotée d'un objectif de gestion des actifs pour soutenir ses mesures visant à s'adapter aux changements climatiques et à réduire ses émissions de gaz à effet de serre. L'énoncé suivant figure dans sa philosophie et son cadre de gestion des actifs :

La gestion des actifs représente une importante occasion de lutter contre les changements climatiques à long terme. En s'appuyant sur les données scientifiques et l'innovation les plus probantes, et à l'aide de guides provinciaux et fédéraux, la Ville cernera les risques climatiques et déterminera comment ceux-ci peuvent nuire à un actif collectif pendant sa durée utile. Les changements climatiques ainsi que les activités et les mesures liées aux changements climatiques doivent être considérés dans la gestion des actifs physiques et naturels de même que dans les efforts pour maintenir (ou améliorer) le niveau de service fourni.

Il sera important de déterminer comment l'évolution du climat peut se répercuter sur le triple résultat ou le coût du cycle de vie d'un actif collectif. Des mesures pour atténuer les changements climatiques seront également explorées. Le personnel aura une compréhension générale de la portée des changements climatiques sur les actifs collectifs.

Asset Management Philosophy and Framework, Ville de Windsor, Ont. (population de 329 144 habitants, Recensement 2016)

pourriez établir des énoncés de résultats et des mesures en matière de niveaux de service qui auront une incidence directe sur les décisions de gestion des actifs. Vous trouverez ci-dessous des exemples d'énoncés de résultats et de mesures en matière de niveaux de service que vous pourriez évaluer par la suite en fonction de l'objectif stratégique de réduire les embouteillages :

Accessibilité

- Énoncé de résultat en matière de niveau de service : les résidents de la collectivité ont facilement accès au réseau de transport collectif sans avoir à utiliser leurs véhicules personnels.
- Mesure en matière de niveau de service : % des résidents habitant à cinq minutes de marche d'une ligne de transport collectif.

Fiabilité

- Énoncé de résultat en matière de niveau de service : le réseau de transport collectif offre un service fiable et ponctuel.
- Mesure en matière de niveau de service : % global du respect des horaires sur toutes les lignes. % du respect des horaires aux heures de pointe sur les lignes express.

3.2.8 Cadre de gestion des actifs

Le cadre de gestion des actifs est la partie de la stratégie de gestion des actifs montrant l'interrelation et l'interaction entre les diverses parties du SGA afin d'atteindre les objectifs municipaux au moyen de la gestion des infrastructures. Certaines municipalités incluent dans leur stratégie une section intitulée

Exemple municipal

La Ville d'Airdrie, en Alberta, a rédigé une section intitulée « Système de gestion des actifs » dans sa stratégie de gestion des actifs, qui regroupe ce qui suit :

- Un schéma du cadre de gestion des actifs
- La hiérarchie des documents guidant les décisions en matière de gestion des actifs
- Une description des processus d'évaluation, de planification et de mise en œuvre de la gestion des actifs
- Une description des systèmes de technologies de l'information qui soutiennent le système de gestion des actifs

Asset Management Strategy 2018-2023, Ville d'Airdrie, Alb. (population de 61 581 habitants, Recensement 2016)

« Processus et pratiques de gestion des actifs » ou « Système de gestion des actifs » dans laquelle elles décrivent leur cadre de gestion des actifs.

Cette section a pour but de :

1. Servir de cadre de référence au personnel de domaines de services municipaux particuliers dans le but d'harmoniser ses propres pratiques et processus.
2. Favoriser une application uniforme des pratiques, des processus et des outils organisationnels dans l'ensemble de la municipalité.

Les cadres de gestion des actifs sont utiles pour expliquer le SGA aux intervenants et au personnel. Ils se composent généralement de deux éléments de base :

1. Une illustration des activités et des pratiques de gestion des actifs coordonnées au sein de la municipalité sous forme de carte de processus, de schéma ou de graphique.
2. Une description de chacun des éléments expliquant également les liens fonctionnels entre les éléments et avec les autres pratiques municipales. Certaines municipalités présentent cette information dans un tableau énumérant les processus, les outils et les documents applicables à chacun des éléments du cadre, et décrivant le but ou le résultat visé de chacun.

Il existe divers documents d'orientation montrant comment structurer les systèmes de gestion des actifs ainsi que de nombreux exemples de cadres de gestion des actifs (voir les exemples à la fin de la présente section). Il ne faut surtout pas oublier que les structures et les processus diffèrent d'une municipalité à l'autre et que votre cadre doit être conçu en fonction des caractéristiques de votre municipalité.

Votre municipalité peut incorporer de nombreux facilitateurs (outils et processus) pour aider au bon fonctionnement de votre système de gestion des actifs. Les facilitateurs regroupent, entre autres, les communications, la formation, le partage des connaissances, la gestion du changement et les systèmes de technologies de l'information.

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Voyez si vos processus et vos outils de gestion des actifs favorisent un processus décisionnel intégré et l'atteinte des objectifs stratégiques de développement durable :

- Le personnel a-t-il reçu la formation requise pour considérer et comprendre les principes, les politiques, les notions, les options et les solutions de développement durable? Les programmes de formation et de sensibilisation sont d'importants outils dans la mise en œuvre de tout changement. Le personnel doit avoir les connaissances et les capacités nécessaires pour intégrer le développement durable dans ses activités de gestion des actifs.
- Avez-vous des champions du développement durable au sein de votre municipalité? Les champions sont les mentors et les partisans qui aident les autres à apprendre, à encourager le personnel et à célébrer les réussites. Ils sont les défenseurs de l'incorporation des principes, des politiques et des notions de développement durable dans le système de gestion des actifs. Les chances de réussite sont meilleures à long terme lorsque la municipalité peut compter sur un champion qui s'approprie la responsabilité du changement.
- Votre municipalité affiche-t-elle une culture de développement durable? Les hauts dirigeants peuvent favoriser une culture de développement durable en insistant sur son importance en tant que valeur fondamentale, en mettant en relief les projets de développement durable et en soulignant les réussites dans les communications internes et externes.

Exemples de cadres de gestion des actifs

Certaines municipalités conçoivent elles-mêmes l'illustration de leur cadre de gestion des actifs, tandis que d'autres se servent d'un schéma fait à partir de cadres standards comme ceux d'Asset Management BC, de l'Institute of Asset Management ou d'autres options tirées de la littérature des pratiques exemplaires. Dans la conception de votre cadre :

- Choisissez un cadre qui traduit bien les pratiques et les processus courants de votre municipalité.
- En plus du schéma, décrivez par écrit comment les activités sont coordonnées dans votre municipalité afin que le personnel et le conseil municipal comprennent leur apport au processus global.

Voyez les exemples ci-dessous.

Figure 3.2 : Gestion des actifs pour des services viables : le cadre d'Asset Management BC



Source: *Asset Management for Sustainable Service Delivery*, by AM British Columbia
<https://www.assetmanagementbc.ca/framework/>

Figure 3.3 : Cadre de gestion des actifs de l'Institute of Asset Management*



Pour d'autres idées et lignes directrices sur les éléments à inclure dans la section consacrée au cadre de gestion des actifs, consultez les exemples de stratégies de gestion des actifs de la section 3.3, *Ressources supplémentaires*.

Source: IAM Asset Management - an Anatomy Ver3, 2015, Page 16 - theIAM.org/AMA
 ©Copyright The Institute of Asset Management
 *Traduit par la FCM

Figure 3.4 : Cadre de gestion intégrée des actifs de la Ville d'Ottawa



Source : Ville d'Ottawa

3.2.9 Mesures clés d'amélioration de la gestion des actifs

La mise en œuvre de pratiques de gestion des actifs est une entreprise à long terme qui requiert une démarche patiente et bien planifiée. L'amélioration continue des pratiques est fondamentale dans la gestion des actifs. Il est important d'évaluer la maturité relative des pratiques actuelles de votre municipalité, de

comprendre lesquelles devraient être améliorées et d'établir la priorité des améliorations qui seront ainsi apportées à votre SGA au fil du temps.

Dans la présente partie de la stratégie de gestion des actifs, décrivez votre plan d'amélioration dans lequel vous prévoyez sûrement divers projets individuels qui, tous pris ensemble, renforceront les différentes parties de votre système.

Sachez que les municipalités n'ont pas besoin d'être très avancées dans tous les domaines de leur SGA. La plupart devront y aller étape par étape pendant plusieurs années avant de développer leurs compétences dans tous les domaines. Vous devriez structurer vos plans d'amélioration à court, moyen et long terme, en fonction des ressources et des fonds disponibles.

Les mesures que votre municipalité s'engage à prendre avec le temps peuvent s'appliquer à toute la municipalité ou à des domaines de services particuliers. Elles forment souvent une feuille de route pluriannuelle englobant un calendrier de réalisation, les personnes responsables de la réalisation de chaque tâche et les différentes étapes ou résultats prévus qui permettront plus tard d'évaluer chacune des mesures.

Exemple municipal

La Ville de North Grenville, en Ontario, a défini les activités d'amélioration suivantes dans sa stratégie de gestion des actifs :

- Élargir la portée du plan de gestion des actifs (PGA) actuel pour y inclure tous les actifs municipaux
- Améliorer la collecte de données et perfectionner la durée utile des données
- Établir des programmes officiels d'entretien préventif
- Améliorer l'harmonisation du PGA avec le plan financier à long terme et tous les autres plans pertinents
- Élaborer une politique et un cadre de gestion des risques pour les actifs et pour la prestation des services
- Élaborer un cadre de niveaux de service

Asset Management Policy and Strategy (2017), p. 16, Ville de North Grenville, Ont. (population de 16 451 habitants, Recensement 2016)

Vous pourriez également mener une évaluation formelle afin de cerner les lacunes et ainsi de faire ressortir les domaines d'amélioration possibles. Elle vous permettrait de relever les écarts par

rapport aux pratiques exemplaires et pourrait aussi vous aider à établir le niveau de pratique que votre municipalité souhaite atteindre. Voici la règle de base lorsque vous élaborerez vos évaluations et vos feuilles de route : l'excellence est un but louable, mais elle n'est ni toujours nécessaire ni toujours possible à atteindre dans tous les aspects de la gestion des actifs. Votre municipalité doit par contre chercher à acquérir les compétences et les bonnes pratiques qui conviennent à sa situation.

Le Programme de gestion des actifs municipaux de la Fédération canadienne des municipalités a élaboré une échelle d'évaluation du degré de préparation en matière de gestion des actifs dont les municipalités peuvent se servir pour évaluer leurs progrès dans ce domaine. Les municipalités de toutes les tailles peuvent avoir accès gratuitement à cet outil simple et utile sur le site web de la FCM.

3.2.10 Rôles et responsabilités liés à la gestion des actifs

L'efficacité de la gestion des actifs exige l'adoption d'approches collaboratives et multidisciplinaires dans l'ensemble de la municipalité. Pour réussir à mettre en œuvre et à intégrer leur SGA, les municipalités ont besoin :

- de l'adhésion et de l'appui visible de la haute direction;
- d'une structure de gouvernance garantissant que les personnes appropriées assument les rôles appropriés, et qu'elles comprennent leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations en ce qui a trait au système de gestion des actifs;
- de personnel délégué possédant les compétences requises pour mettre en œuvre les fonctions et les améliorations particulières requises dans le SGA.

Dans cette section de votre stratégie, indiquez les personnes responsables de la mise en œuvre du SGA et de la reddition de comptes à cet égard dans l'ensemble de la municipalité. Le chapitre 4, *Comment élaborer une structure de gouvernance pour la gestion des actifs*, comporte des lignes directrices détaillées à ce sujet.

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Dans l'élaboration des rôles et des responsabilités de gestion des actifs, posez-vous les questions suivantes :

Le personnel responsable de la GA connaît-il et soutient-il également les principes de développement durable?

Compte-t-on des intervenants en développement durable et en planification parmi les participants à la GA? Les municipalités qui affectent du personnel à l'avancement du développement durable favorisent par le fait même l'intégration de cet objectif dans leur SGA.

3.2.11 Risques et possibilités liés à la stratégie de gestion des actifs

L'efficacité d'une stratégie dépend de la qualité de son exécution, et il arrive souvent qu'il faille corriger le tir lorsque des risques et des possibilités surgissent lors de la mise en œuvre. Par conséquent, lorsque vous élaborerez votre stratégie de gestion des actifs, prenez soin d'examiner et de documenter les risques et les possibilités éventuels qui pourraient nécessiter certaines mesures. Vous devrez également en assurer le suivi pendant la mise en œuvre de la stratégie.

Dans cette section, vous pourriez répertorier un vaste éventail de risques et de possibilités. Pour atténuer les risques et exploiter les possibilités, il pourrait être avantageux de prévoir des plans de mesures que votre municipalité aurait la capacité d'appliquer. Voici quelques exemples de risques et de possibilités :

Risques

- Une mobilisation et un appui insuffisants de la part du personnel peuvent freiner la mise en œuvre des modifications et des améliorations proposées dans le cadre de la stratégie de gestion des actifs.
- Les processus décisionnels et les objectifs établis peuvent décevoir les attentes du conseil municipal et des intervenants.

Possibilités

- Des municipalités voisines pourraient souhaiter collaborer et partager le coût de la prestation des services dans certains domaines.
- Une amélioration des technologies ou d'autres innovations peuvent apporter de nouveaux moyens d'assurer les services à l'aide d'infrastructures très différentes ou moins coûteuses.

3.2.12 Amélioration continue, suivi et innovation

Cette section de la stratégie de gestion des actifs décrit comment votre municipalité assurera le suivi des progrès en mettant le SGA en œuvre et comment elle corrigera le tir au besoin. Un bon système de suivi favorise l'amélioration continue et démontre la réalisation des objectifs. Ce serait bien de définir par écrit la fréquence et les moyens par lesquels le suivi et les rapports connexes seront assurés.

« Ce qui est mesuré est réalisé. » Sans ce genre de contrôle dans votre stratégie de gestion des actifs, les risques d'une mauvaise mise en œuvre seront plus élevés.

Considérez les aspects suivants dans l'élaboration de votre système de suivi du rendement :

- Recherchez les possibilités d'utiliser les données et les activités de suivi existantes pour vous aider à comprendre le rendement du système. Réduisez au maximum les efforts à investir dans les programmes de suivi.
- Créez des mesures intelligentes — particulières, mesurables, atteignables, réalistes et assorties de délais. Elles vous

aideront à établir un système de suivi pertinent et bien compris du personnel.

- Ne mesurez pas trop. Concentrez vos mesures dans certains domaines clés et faites-en le suivi. Servez-vous d'intermédiaires s'il le faut. Les municipalités ayant des ressources limitées, ne prévoyez que les mesures nécessaires pour vous donner une juste compréhension du rendement du système.
- Menez des sondages auprès des personnes engagées dans le SGA et sollicitez leurs commentaires afin de recueillir des idées et de nouvelles façons de faire. L'innovation apparaît souvent spontanément dans le cours des opérations ou des activités de prestation des services.

Consultez les exemples de stratégies de gestion des actifs fournis à la section 3.3, *Ressources supplémentaires*, pour vous donner une idée des approches que votre municipalité pourrait adopter pour assurer le suivi et l'amélioration continue.

Une fois que vous avez terminé cette section, votre stratégie est prête à être approuvée! Dans le chapitre 5, vous trouverez des conseils sur la façon d'obtenir le soutien pour votre politique et votre stratégie de gestion des actifs lorsque vous en lancerez la mise en œuvre.

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Comment réussirez-vous avec le temps à intégrer plus efficacement le développement durable dans vos pratiques de gestion des actifs? Dans vos efforts d'amélioration continue, prévoyez des mesures pour harmoniser plus étroitement les pratiques de gestion des actifs avec les principes de développement durable au sein de votre municipalité. Posez-vous les questions suivantes :

- Avez-vous fait la description par écrit des moyens à prendre pour incorporer les objectifs de développement durable dans votre SGA? Si vous le faites, ce sera beaucoup plus facile d'en assurer le suivi, les progrès et la réalisation au fil du temps.
- Faites-vous part au conseil municipal et à la population de la performance municipale au chapitre de la prestation des services et des objectifs de développement durable? Le partage d'information sur la performance et le fait de souligner les réussites aident à rallier des appuis et à stimuler une culture de développement durable dans la collectivité, assurant ainsi à votre municipalité l'appui nécessaire pour investir dans la gestion des actifs.

3.3 Ressources supplémentaires

Exemples de stratégies et de cadres de gestion des actifs

Strategic Asset Management Plan (2017), Ville de Revelstoke, C.-B. (population de 6719 habitants, Recensement 2016), en anglais seulement

Asset Management Framework (2017), Canton de Langley, C.-B. (population de 117 285 habitants, Recensement 2016), en anglais seulement

Asset Management Strategy 2018-2023, Ville d'Airdrie, Alb. (population de 61 581 habitants, Recensement 2016), en anglais seulement

Plan stratégique de gestion des actifs (2017), Ville d'Ottawa, Ont. (population de 934 243 habitants, Recensement 2016)

Asset Management Policy and Strategy (2017), Ville de North Grenville, Ont. (population de 16 451 habitants, Recensement 2016), en anglais seulement

Asset Management Philosophy and Framework (2017), Ville de Windsor, Ont. (population de 329 144 habitants, Recensement 2016), en anglais seulement

Stratégie de gestions des actifs (2018) Ville de Joliette, Qc. (population de 20 484 habitants, Recensement 2016)

Chapitre 4 : Comment élaborer une structure de gouvernance pour la gestion des actifs

Les chapitres 2 et 3 fournissent des orientations sur l'élaboration de votre politique et de votre stratégie de gestion des actifs. Il est important de vous rappeler que ces deux documents ne constituent pas l'aboutissement de vos efforts en matière de gestion des actifs. Vous devez également mettre en place des mécanismes de gouvernance pour vous assurer que les personnes sont responsables de la mise en œuvre, du maintien et de l'amélioration continue du système de gestion des actifs (SGA) et qu'elles en rendent compte.

Le présent chapitre fournit des orientations sur l'élaboration et la documentation de la structure de gouvernance d'un SGA reposant sur de bonnes pratiques pour l'ensemble de l'organisation. Il fournit également au secteur municipal un point de référence établi à partir de l'expérience des municipalités participant au Programme de leadership en gestion des actifs (PLGA) de la FCM.

Ce chapitre ne fournit aucune orientation sur la structure, les rôles et les responsabilités nécessaires pour gérer la prestation des services dans des secteurs d'activité particuliers.

Contenu du chapitre 4

4.1 But et objet de la gouvernance de la gestion des actifs	52
4.2 Principes de la gouvernance de la gestion des actifs.	53
4.3 Structure de gouvernance	54
4.4 Rôles et responsabilités	57
4.5 Risques posés par la transition vers une nouvelle structure de gouvernance	62
4.6 Exemples de structures de gouvernance	62
4.7 Ressources supplémentaires	63

Chaque municipalité possède sa propre structure organisationnelle et ses propres exigences en matière de reddition de comptes. Les orientations fournies dans le présent chapitre visent à vous aider à mettre en place une structure de gouvernance pour la gestion des actifs qui cadre bien avec vos processus opérationnels et vos obligations redditionnelles actuels. Vous devrez décider si votre structure de gouvernance sera approuvée sous forme de document autonome

ou si elle sera incluse dans votre stratégie de gestion des actifs. Votre décision pourrait dépendre du moment où vous avez l'intention d'élaborer et de mettre en place la structure de gouvernance que vous proposez, et de savoir si cette élaboration et cette mise en œuvre coïncideront avec celles de votre politique ou de votre stratégie de gestion des actifs, ou encore avec les deux.

4.1 But et objet de la gouvernance de la gestion des actifs

Votre structure de gouvernance pour la gestion des actifs aidera votre municipalité à s'acquitter des tâches suivantes :

- Officialiser la gestion des actifs en tant que modèle opérationnel au sein de la municipalité.
- Promouvoir et favoriser une culture qui appuie la gestion des actifs.
- Assurer que les fonctions et les services pertinents prennent part à l'élaboration et à la mise en œuvre du SGA.
- Appuyer un processus décisionnel coordonné conforme aux objectifs.
- Orienter les gestionnaires dans la mise en œuvre et l'application du SGA.
- Surveiller, hiérarchiser et orienter le programme de travail requis pour la mise en œuvre du SGA.
- S'assurer que la gestion des actifs est mise en œuvre et intégrée de manière systématique dans les activités quotidiennes.
- Poursuivre la surveillance et le contrôle de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'amélioration du SGA.
- Évaluer la contribution continue du SGA aux objectifs de la municipalité et en adapter le contenu et l'orientation au besoin.

But et objet : Modèle de texte à utiliser

- Le but de la gouvernance est d'établir des priorités et des objectifs appropriés pour la gestion des actifs de la Ville de _____ et d'assurer qu'ils sont atteints. La gouvernance régit les mesures et les processus qui instaurent des pratiques et des politiques de gestion des actifs uniformes et stables au sein de l'organisation. Elle donnera lieu à une approche de gestion des actifs solide, transparente et responsable, et favorisera la durabilité de la prestation des services à long terme.
- L'objet du présent document est de préciser les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les obligations redditionnelles des employés et des services municipaux concernant la gestion des actifs au sein de l'administration municipale.

- Réviser vos objectifs de gestion des actifs pour qu'ils continuent à cadrer avec la stratégie municipale en évolution.

Observations clés des municipalités participant au PLGA

« La gouvernance doit clairement montrer que même si la responsabilité ou l'obligation redditionnelle incombe à une personne ou à une équipe, la mise en œuvre et le soutien relèvent d'une équipe pluridisciplinaire de l'ensemble de l'organisation. »

Ville d'Ottawa (Ont.)

« Pour aller de l'avant, il est très important de concevoir la bonne structure de gouvernance et de savoir où en sont les choses. »

Ville de Windsor (Ont.)

4.2 Principes de la gouvernance de la gestion des actifs

Les participants au PLGA ont élaboré les principes suivants, qui visent à orienter la conception et la mise en œuvre d'une structure de gouvernance pour la gestion des actifs :

- Représentation interfonctionnelle inclusive et équitable
- Obligations redditionnelles et responsabilités claires
- Leadership clair pour établir l'orientation et élaborer, mettre en œuvre et améliorer le SGA
- Promotion des compétences, des capacités

et de l'uniformité dans l'ensemble de l'organisation

- Habilitation des employés, innovation et ouverture au changement
- Processus décisionnel transparent, développement durable et orientation à long terme
- Intégrité et impartialité dans l'arbitrage et le règlement des différends entre les services
- Gestion active des risques et amélioration continue

Les principes de gouvernance élaborés par les municipalités participant au PLGA de la FCM visent à favoriser une approche de gestion des actifs uniforme au sein de l'organisation à l'appui des objectifs de développement durable.

4.3 Structure de gouvernance

Pour établir une bonne gouvernance de votre SGA, il est recommandé de créer une structure hiérarchique semblable à celle de l'organigramme donné en exemple ci-après. Cette structure particulière s'applique généralement aux

municipalités de toutes les tailles, quels que soient la maturité en matière de gestion des actifs, le type d'administration locale, la structure organisationnelle ou les ressources disponibles.

En général, le directeur municipal est chargé d'établir la vision et les objectifs généraux ainsi que de mettre en place et de maintenir la structure de gouvernance sous-jacente.

Le comité directeur de la gestion des actifs joue un rôle de chef de file pour concrétiser cette vision générale et les objectifs connexes. En règle générale, il devrait comprendre des dirigeants représentant les grandes fonctions opérationnelles entrant dans le champ d'application de votre SGA.

Figure 4.1 : Exemple d'une structure de gouvernance type pour la gestion des actifs



Exemple municipal

Le directeur municipal doit s'acquitter des tâches suivantes : établir un comité directeur chargé de la planification des actifs, nommer des représentants interfonctionnels provenant des secteurs d'activité pertinents pour siéger au comité directeur en tant que membres ou président, examiner toute l'information avant de la présenter au conseil municipal et s'assurer que la municipalité adopte les processus et les politiques de gestion des actifs.

Politique de gestion des actifs de la Ville de Windsor (Ont.)

Pour être efficace, le comité devrait être chargé de surveiller l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue de votre SGA. Il devrait satisfaire aux exigences suivantes :

1. Rendre compte des résultats à la haute direction.
2. Comprendre des représentants interfonctionnels occupant un poste de directeur ou des chefs de service s'occupant de tous les aspects du SGA, entre autres :
 - les finances;
 - le génie et les travaux publics;
 - les services d'urbanisme et d'aménagement;
 - les services municipaux;
 - le système d'information géographique, la technologie de l'information et la gestion de l'information.
3. Être habilité à établir des priorités et des objectifs spécifiques, et à y affecter des ressources.

La taille et la composition de votre comité directeur dépendront de la taille et de la structure organisationnelle de votre municipalité.

Adaptation de la structure

Selon la taille de votre municipalité, vous voudrez peut-être adapter votre structure de gouvernance pour qu'elle comporte moins d'échelons que dans la Figure 4.1. Dans les petites municipalités, les fonctions de promotion et de leadership, de gestion et de mise en œuvre peuvent relever du même comité de gestion des actifs. Assurez-vous de répartir les responsabilités entre toutes les personnes concernées.

Il se peut que vous vous heurtiez à des défis particuliers selon les caractéristiques de votre municipalité, par exemple :

Défis liés à la taille et aux ressources

disponibles : Le comité directeur de la gestion des actifs doit faire preuve de leadership, se doter d'une stratégie et se concentrer sur le « tableau d'ensemble ». Dans la mesure du possible, il devrait éviter de prendre des décisions de gestion et de participer à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des actifs au quotidien.

Plus la municipalité est grande, plus il est facile de définir les limites. Dans une grande municipalité, un organe de gouvernance ou un organe consultatif dirige, l'équipe de la haute direction assure la gestion et le reste du personnel s'occupe de la planification et des activités quotidiennes.

Toutefois, pour de nombreuses municipalités, en particulier les petites, la ligne de démarcation est floue entre la gouvernance, la gestion, la planification et les activités quotidiennes puisqu'elles sont étroitement liées et souvent prises en charge par les mêmes employés ou la même équipe.

Il peut être difficile pour des employés qui assument deux rôles — la gouvernance, d'une part, et la gestion et les activités quotidiennes, d'autre part — de ne pas s'enliser dans des problèmes à court terme, ce qui leur fait perdre de vue les enjeux stratégiques à long terme et leur donne moins de temps à y consacrer. En pareil cas, il est essentiel de trouver une façon efficace de concilier la gouvernance, la gestion et les activités quotidiennes. Une solution importante pour les petites organisations consiste à définir un but et un programme très clairs pour les réunions de gouvernance. Il est également indispensable de désigner un champion ou un coordonnateur de la gestion des actifs qui veillera à ce que les réunions de gouvernance soient véritablement axées sur ce but et que les initiatives continuent d'aller de l'avant.

Défis liés à la structure organisationnelle : Un comité directeur doit être représentatif de toutes les fonctions. Les structures organisationnelles peuvent créer un cloisonnement entre les services, et le comité directeur doit absolument transcender les clivages entre ces services s'il veut s'assurer que les processus et les outils interfonctionnels sont appropriés et efficaces. Il doit aussi le faire pour s'assurer que le SGA relie tous les services et fonctions indispensables à la prestation de services durable, comme la planification opérationnelle, la planification stratégique à long terme, la planification des actifs à court terme, la gouvernance des programmes d'immobilisations, la livraison des immobilisations, le fonctionnement et l'entretien, l'information sur les actifs et les finances.

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Certaines municipalités, notamment la Ville de Windsor, en Ontario, tirent déjà de grands avantages d'avoir inclus leur coordonnateur du développement durable au sein de leur comité directeur de la gestion des actifs.

« La gestion des actifs fournit une occasion d'intégrer le développement durable dans le processus décisionnel municipal. Cette intégration élimine ainsi la réalité vécue par nombre d'employés du développement durable qui doivent exercer des pressions de façon ponctuelle pour obtenir des mesures spécifiques. Par exemple, le fait d'adopter à l'échelle de la Ville une exigence visant à inclure les coûts d'énergie et de carbone dans ses coûts opérationnels permet d'intégrer les considérations climatiques dans le processus décisionnel afin de soutenir des objectifs municipaux plus vastes en matière de climat. »

Karina Richters, superviseure, Durabilité environnementale et Changements climatiques, Ville de Windsor, Ontario

4.4 Rôles et responsabilités

La gestion des actifs est un modèle opérationnel dont la mise en œuvre et le maintien font appel à la gouvernance. Les activités de gouvernance présentées dans le tableau qui suit orienteront

la mise en œuvre de ce modèle dans l'ensemble de votre municipalité et permettront de s'assurer que la gestion des actifs cadre avec vos objectifs stratégiques globaux.

Pratique ou processus	Description
Politique et stratégie de gestion des actifs	Élaborer une politique et une stratégie de gestion des actifs conformes au plan stratégique qui renferment suffisamment d'information, d'orientations et de conseils pour l'établissement des objectifs de gestion des actifs et des plans connexes.
Élaboration, mise en œuvre et gestion du programme de gestion des actifs	Établir une structure organisationnelle pour la mise en œuvre du SGA où les rôles, les obligations redditionnelles et les responsabilités sont bien définis.
Amélioration continue de la gestion des actifs	Surveiller l'atteinte des objectifs de gestion des actifs et en rendre compte. Examiner et évaluer de manière continue l'efficacité du SGA, et déterminer et hiérarchiser les points à améliorer (et les tâches connexes).
Pratiques durables	Évaluer périodiquement le programme de gestion des actifs pour s'assurer que les résultats appuient les objectifs de développement durable de la municipalité (p. ex., les objectifs financiers, sociaux et environnementaux).
Gestion des risques	Gérer les possibilités et les risques dans le SGA.
Consultation des intervenants et communication	Coordonner la planification, l'élaboration d'un calendrier et la mise en œuvre des mesures au sein de l'organisation.

Votre cadre de gouvernance doit définir clairement les rôles, les obligations redditionnelles et les responsabilités en matière de gouvernance figurant dans votre organigramme de la gestion des actifs. Cette information peut constituer le mandat des personnes participant à la gouvernance de la gestion des actifs.

Certaines municipalités préfèrent nommer les personnes ou les groupes participant à la gouvernance de la gestion des actifs, et décrire leurs rôles et leurs responsabilités dans un tableau similaire à celui-ci.

Groupe	Description et rôles	Responsabilités
Conseil municipal et directeur municipal	<p>Le conseil municipal est formé de représentants élus dans le cas de l'organisation municipale et le directeur municipal est leur dirigeant nommé.</p> <p>Rôles du conseil municipal dans la gouvernance de la gestion des actifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> Représenter les intervenants et défendre leurs intérêts. Établir la vision, les mandats des services et les politiques de gestion municipales. Adopter, examiner et mettre à jour la politique de gestion des actifs et s'assurer qu'une stratégie de gestion des actifs est en place. Maintenir la capacité municipale nécessaire pour appuyer les éléments et les pratiques d'un SGA. Établir les priorités et exposer clairement les valeurs communautaires à l'administration municipale. <p>Rôles du directeur municipal dans la gouvernance de la gestion des actifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> Représenter le conseil municipal et défendre ses intérêts. Fournir des orientations au comité directeur de la gestion des actifs. 	<p>Responsabilités du directeur municipal :</p> <ol style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre la politique et la stratégie de gestion des actifs ainsi que le SGA connexe. Mettre sur pied un comité directeur de la gestion des actifs comptant des représentants de chaque secteur d'activité et de chaque secteur opérationnel; nommer un coordonnateur de la gestion des actifs (CGA) qui présidera le comité directeur. Définir les responsabilités du CGA et lui déléguer des responsabilités afin qu'il agisse comme champion de la gestion des actifs au sein de l'organisation. S'assurer que le personnel bénéficie de suffisamment de ressources, de soutien financier, de formation et d'outils pour gérer les risques et appuyer les éléments de la prestation de services durable. S'engager à mettre en œuvre et à améliorer de manière continue les pratiques, les processus et les outils de gestion des actifs dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels de la Ville. Prévoir et mener régulièrement des audits internes et des examens de la gestion pour évaluer l'efficacité du SGA à atteindre les objectifs de gestion des actifs ainsi qu'à appuyer les objectifs organisationnels et les priorités du conseil municipal.
<p>Équipe de la haute direction (EHD)</p> <p>Personnes susceptibles de jouer un rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Directeur général du génie et du développement communautaire Directeur général de l'administration et des services communautaires 	<p>L'EHD est la haute direction de la municipalité (les plus hauts fonctionnaires administratifs).</p> <p>L'EHD doit travailler de manière concertée à l'échelle de l'organisation et s'acquitter des tâches suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> Donner des avis sur des enjeux stratégiques relatifs au processus décisionnel municipal. Trouver des solutions à des défis organisationnels. Fournir des orientations sur les initiatives et les projets menés à l'échelle municipale. Habiller les employés en fonction des valeurs fondamentales de la municipalité. 	<p>Responsabilités de l'EHD :</p> <ol style="list-style-type: none"> Établir les objectifs de gestion des actifs. Assurer un processus décisionnel et une administration de la prestation de services solides et transparents. Fournir un soutien opportun et approprié au CGA et au comité directeur. Donner au CGA et au comité directeur des avis sur des enjeux stratégiques relatifs au processus décisionnel municipal. Trouver des solutions à des défis organisationnels se rapportant à la mise en œuvre de la gestion des actifs. Assurer l'uniformité des pratiques et des processus de gestion des actifs au sein des services, notamment l'adoption et l'application de principes communs de développement durable et de gestion des actifs. Habiller les employés en fonction des valeurs fondamentales et des priorités de la Ville.
<p>Champion de la gestion des actifs</p> <p>Personnes susceptibles de jouer un rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Directeur du génie et des travaux publics Directeur des finances 	<p>Le champion de la gestion des actifs est le principal défenseur et promoteur du programme de gestion des actifs au sein de la municipalité.</p>	<p>Responsabilités du champion :</p> <ol style="list-style-type: none"> Présider le comité directeur de la gestion des actifs. Rendre compte au directeur municipal des progrès, de la capacité, de l'efficacité et de la durabilité du SGA.
<p>Comité directeur de la gestion des actifs</p> <p>Personnes susceptibles de jouer un rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Directeur des finances Gestionnaire de l'exploitation des parcs Gestionnaire des ressources en eau Gestionnaire de la planification et du développement communautaire Gestionnaire ou coordonnateur du développement durable 	<p>Le comité directeur de la gestion des actifs est un comité prenant des décisions et établissant des orientations qui agit au nom du directeur municipal et défend les intérêts de l'organisation. Il rend des comptes à l'équipe de la haute direction et donne l'assurance que les exigences municipales sont mises en œuvre.</p> <p>Rôles du comité directeur de la gestion des actifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> Promouvoir le programme de gestion des actifs au sein de la municipalité. Fournir des orientations aux gestionnaires des services et des actifs. Surveiller les tendances et la durabilité du SGA, et recommander des améliorations. S'assurer que les processus opérationnels de gestion des actifs ainsi que les critères de décision tiennent suffisamment compte de différentes parties de l'organisation et éliminent les obstacles au développement durable (p. ex., l'intégration de l'infrastructure et la planification de l'utilisation des terres). 	<p>Responsabilités du comité directeur chargé de la gestion des actifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> Hiérarchiser le plan d'amélioration de la gestion des actifs. Coordonner et surveiller les initiatives municipales de gestion des actifs lorsqu'une intégration entre les unités fonctionnelles ou les secteurs d'activité est souhaitée, ou encore qu'une approche normalisée est requise. Formuler des recommandations sur le contenu de la politique et de la stratégie de gestion des actifs, y compris le cadre connexe, et gérer ce contenu. Prendre toute mesure appropriée nécessaire pour assurer une intégration harmonieuse au sein des projets de mise en œuvre et d'amélioration du SGA et entre eux. Promouvoir la gestion des actifs au sein de l'organisation en donnant l'exemple et en établissant les attentes au sein des équipes. Gérer le renforcement des capacités et des compétences en gestion des actifs au sein de l'organisation (c.-à-d. accroître la capacité d'effectuer le travail à l'interne). Surveiller les progrès et le rendement des plans pour l'élaboration et la mise en œuvre du programme de gestion des actifs, notamment la ligne de mire entre les objectifs municipaux et ceux de gestion des actifs. Effectuer des examens de la gestion et des audits internes du SGA.
<p>Gestionnaire de programme ou coordonnateur de la gestion des actifs</p> <p>Personnes susceptibles de jouer un rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire des infrastructures Gestionnaires des services 	<p>Le gestionnaire de programme rend compte au comité directeur de la gestion des actifs de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la gestion des actifs et du maintien et de l'amélioration du SGA.</p>	<p>Responsabilités du gestionnaire de programme :</p> <ol style="list-style-type: none"> Gérer la réalisation des tâches d'amélioration de la gestion des actifs hiérarchisées, notamment la sélection et la direction des équipes interdivisionnaires axées sur des tâches spécifiques. Fournir aux gestionnaires des actifs et aux employés des services des avis techniques se rapportant au SGA. Solliciter de la rétroaction sur le plan tactique et opérationnel au sujet du rendement, des besoins et des priorités d'amélioration du SGA. Coordonner la formation du personnel en gestion des actifs.
<p>Réseau de gestion des actifs et équipes de mise en œuvre</p> <p>Personnes susceptibles de jouer un rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestionnaires des actifs Spécialistes techniques 	<p>Le réseau de gestion des actifs et les équipes de mise en œuvre sont des équipes interservices formées de chefs de file du changement et de spécialistes techniques de la gestion des actifs relevant du gestionnaire de programme. Ces équipes dirigent l'élaboration, la mise en œuvre et les améliorations de différents aspects du SGA.</p>	<p>Les responsabilités du réseau de gestion des actifs et des équipes de mise en œuvre sont établies au besoin par le gestionnaire de programme.</p>

D'autres municipalités préfèrent montrer les responsabilités des différentes personnes jouant un rôle dans le cadre de gouvernance en utilisant un tableau RACI (Responsable, Agent comptable, Consulté, Informé) qui décrit les obligations redditionnelles et les responsabilités se rapportant à diverses pratiques de gestion des actifs — comme dans le tableau qui suit

Pratique ou processus	Obligations redditionnelles connexes	Équipe de la haute direction	Champion de la gestion des actifs	Comité directeur	Gestionnaire de programme	Réseau de gestion des actifs
Stratégie et politique de gestion des actifs	1. Diriger les discussions avec le conseil municipal concernant la portée, les objectifs et les buts stratégiques de la gestion des actifs.	A R				
	2. Établir la politique et la stratégie de gestion des actifs (y compris les principes et les objectifs de gestion des actifs).	A		R		
	3. Déterminer les exigences et les objectifs clés pour la politique de gestion des actifs, et s'assurer qu'ils cadrent avec d'autres objectifs et plans municipaux.		A	R		
	4. Donner des avis sur les enjeux stratégiques se rapportant au processus décisionnel municipal, entre autres s'assurer que des processus, des lignes directrices et des critères adéquats de planification et de hiérarchisation des investissements sont en place pour appuyer l'optimisation de la gamme d'actifs à long terme ainsi que la hiérarchisation et la coordination à court terme des programmes de travail.		A	R		
	5. Trouver des solutions à des défis organisationnels.		A	R		
	6. Fournir des orientations sur des projets, des initiatives et des conflits à l'échelle de la municipalité.		A	R		
	7. Assurer la promotion et un leadership authentique, et prêcher par l'exemple.	R	R	R	R	R
	8. Habilitier les employés en fonction des valeurs fondamentales de la Ville.	R				
Élaboration, mise en œuvre et gestion du programme de gestion des actifs	1. Surveiller les processus et les structures de gouvernance pour la gestion des actifs au sein de l'organisation.	A		R		
	2. S'assurer que la politique approuvée est mise en œuvre de manière adéquate et efficace.		A	R		
	3. Approuver les priorités et les ressources en gestion des actifs à l'échelle municipale.		A	R		
	4. Établir une orientation municipale pour le programme de gestion des actifs et déterminer les priorités.		A	R		
	5. Définir et communiquer les rôles et les responsabilités en matière de gestion des actifs.		A	R		
	6. Assurer l'uniformité des pratiques à l'échelle de l'organisation, le cas échéant.			R		
	7. Assurer l'intégration du SGA dans les politiques, les procédures d'exploitation uniformisées et les systèmes de gestion municipaux.	A		R		
	8. Comprendre et coordonner les divers programmes, projets et initiatives de gestion des actifs dont la portée et l'influence municipales sont vastes, et prendre des décisions à cet égard.				A	R
	9. Maintenir la capacité municipale nécessaire (y compris, mais sans s'y limiter, le ressourcement, le soutien financier, les compétences des employés, les processus opérationnels, les données et les systèmes d'information intégrés) pour gérer les risques et appuyer les éléments et les pratiques du SGA.	A R				
	10. Établir la gouvernance des données municipales, c'est-à-dire élaborer les lignes directrices et les normes pour la collecte et le stockage des données sur les actifs à l'échelle de l'organisation, et documenter les systèmes de données utilisés pour la gestion des actifs ainsi que l'information sur le contenu et la qualité des données disponibles.			A	R	
	11. Promouvoir le programme de gestion des actifs au sein de la municipalité.	R	R	R	R	R
Amélioration continue de la gestion des actifs	1. S'assurer que la mise en œuvre du SGA reflète la politique de gestion des actifs et contribue à ses objectifs.			A	R	
	2. S'assurer que l'état d'avancement ou la maturité de la gestion des actifs est évalué régulièrement afin de relever les lacunes et de recommander des mesures d'amélioration.			A	R	
	3. Entreprendre des examens du rendement et de la qualité pour surveiller l'atteinte des objectifs de gestion des actifs et s'assurer que le SGA donne les résultats voulus.			A	R	
	4. S'assurer qu'un plan d'amélioration ou une feuille de route est élaboré et tenu à jour selon des buts clairs, ses mesures d'amélioration hiérarchisées et ses livrables bien précisés.			A	R	
	5. Entretenir des relations avec les pairs et comprendre les bonnes pratiques en évolution. Veiller aussi à ce que le programme de gestion des actifs de la Ville cadre bien avec ces bonnes pratiques.			A	R	
	6. Gérer et améliorer sans cesse les documents municipaux du programme de gestion des actifs (politique, stratégie, lignes directrices, normes, etc.).			A	R	
	7. Définir et appuyer les activités qui soutiennent la gestion des actifs à l'échelle de l'organisation.				A	R
	8. Gérer les compétences et les capacités en gestion des actifs au sein de l'organisation.	A		R		
	9. Concevoir les programmes de formation nécessaires pour élaborer et appuyer de manière continue le programme de gestion des actifs.			A	R	
	10. Surveiller et gérer l'efficacité du SGA global lorsqu'il s'agit d'atteindre et d'appuyer les objectifs organisationnels.		A	R		
Pratiques durables	1. Établir les objectifs de développement durable pour le programme de gestion des actifs.		A	R		
	2. Évaluer si les résultats de la gestion des actifs respectent les objectifs de développement durable de l'organisation.		A	R		
	3. S'assurer que l'efficacité énergétique, d'autres initiatives de réduction de l'empreinte carbone, l'adaptation aux changements climatiques, la résilience face aux changements climatiques et d'autres politiques ou objectifs de développement durable pertinents du conseil municipal sont inclus dans les plans de gestion des actifs.			A	R	R
	4. S'assurer qu'on élabore une orientation municipale adéquate concernant les hypothèses de planification à long terme et les politiques de développement durable, et qu'on la communique aux équipes de planification et d'investissement.	A R				
	5. S'assurer que le plan à long terme est mis à jour et cadre avec les objectifs de gestion des actifs.		A	R		
	6. Assurer l'intégration de la planification à long terme et du triple résultat dans les pratiques de gestion des actifs.			A	R	
Gestion des risques	1. Déterminer et gérer les risques dans le SGA.			A R		
Consultation des intervenants et communication	1. Recenser, mobiliser et informer les intervenants à l'interne.		A	R		
	2. Recenser, mobiliser et informer les services et les partenaires d'investissement externes.		A	R		
	3. Surveiller les pratiques de mobilisation des intervenants externes.			A	R	
	4. Fournir une interface communication/traduction entre les éléments politiques et administratifs (par l'intermédiaire du directeur municipal).		A	R		

A = Agent comptable; R = Responsable

4.5 Risques posés par la transition vers une nouvelle structure de gouvernance

La mise en œuvre d'un nouveau cadre de gouvernance requiert une planification minutieuse ainsi que la prise en compte des risques et des obstacles à la réussite. Les défis et les risques seront propres à chaque organisation, mais chacune devra prendre en compte certains facteurs de risque communs :

1. Le niveau de connaissance de la gestion des actifs et de préparation au changement au sein de l'organisation
2. Le degré de compréhension des rôles et des responsabilités en matière de gestion des actifs dans l'ensemble de la municipalité
3. La taille et la dispersion géographique des employés municipaux, et les défis connexes en matière de communication et de coordination
4. Les attitudes à l'égard du changement dans divers secteurs de la municipalité

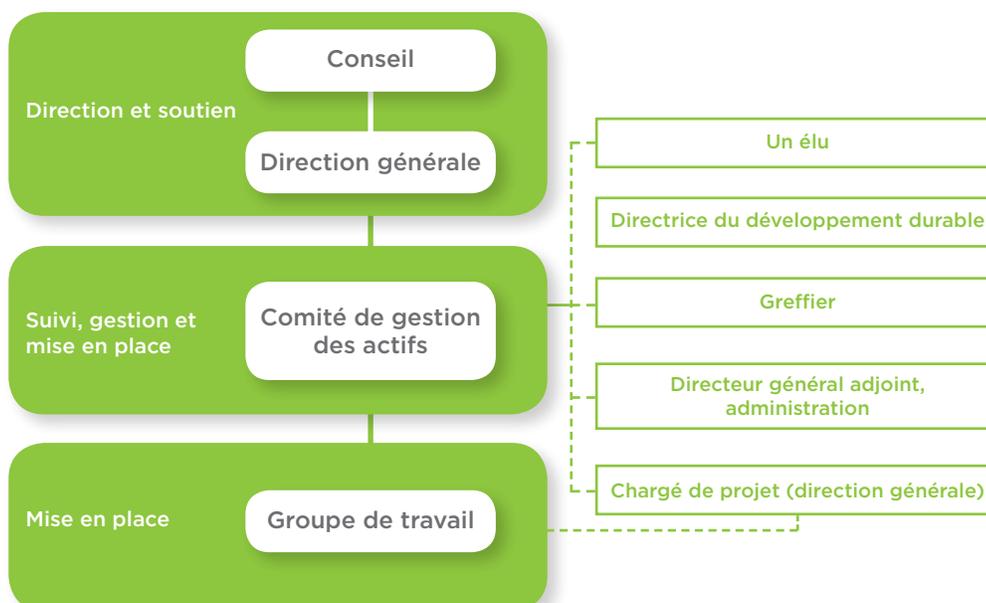
5. Les perceptions du pouvoir et les partis pris parmi les employés (en particulier au moment de choisir le champion de la gestion des actifs)
6. La capacité des employés actuels d'assumer des responsabilités supplémentaires et la capacité de la municipalité à financer et à combler les nouveaux postes, par exemple celui de gestionnaire du programme de gestion des actifs ou de coordonnateur

On peut s'attaquer à plusieurs des facteurs de risque susmentionnés en élaborant dès le début une stratégie de communication et de gestion du changement — qui sera axée précisément sur l'élaboration d'une vision claire pour la gestion des actifs. Il est également très utile de trouver un champion qui peut établir des relations avec les membres éventuels de la structure de gouvernance, défendre cette vision et expliquer les exigences de la gouvernance dans le cadre de réunions individuelles ou en groupe.

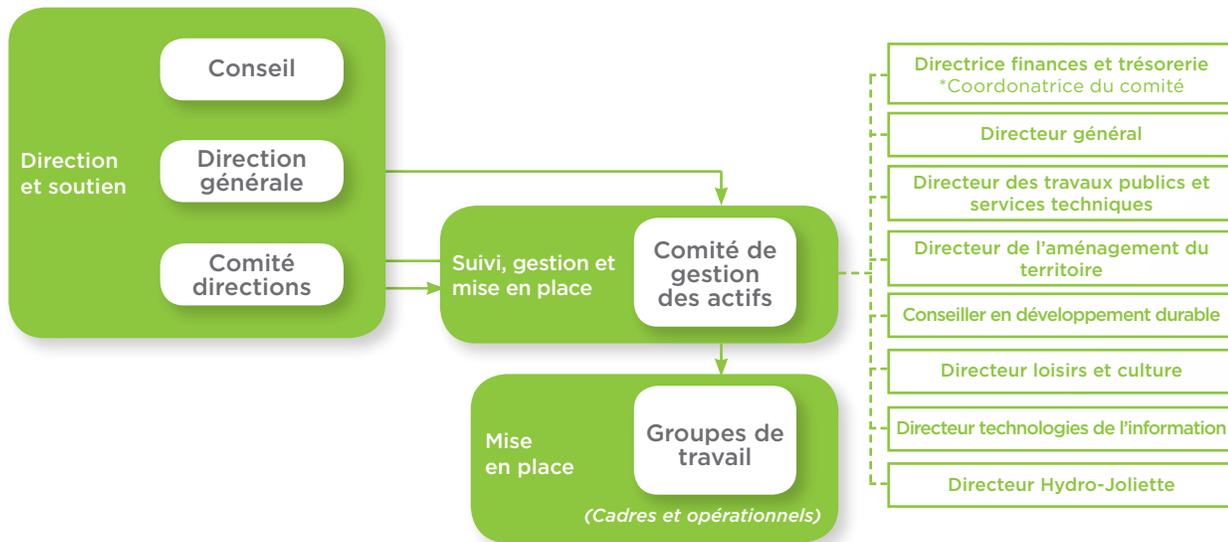
4.6 Exemples de structures de gouvernance

Voici des exemples de structures de gouvernance élaborées par trois municipalités participant au PLGA :

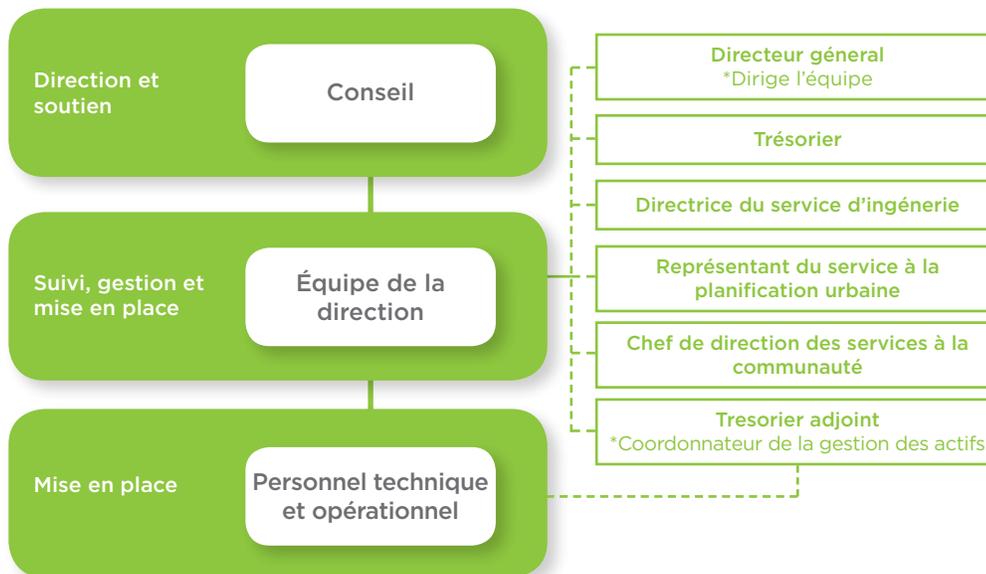
Structure de gouvernance - Ville de Plessisville (Qc) (nombre d'habitants selon le Recensement 2016 : 7195)



Structure de gouvernance – Ville de Joliette (Qc) (nombre d’habitants selon le Recensement 2016 : 20 484)



Structure de gouvernance – Ville de Dieppe (N.-B.) (nombre d’habitants selon le Recensement 2016 : 25 384)



4.7 Ressources supplémentaires

City of Melville, SK: Asset Management Governance Framework (nombre d’habitants selon le Recensement 2016 : 4562), en anglais seulement

City of Airdrie, AB: Governance Structure, Roles and Responsibilities (pp. 56-63) (nombre d’habitants selon le Recensement 2016 : 61 581), en anglais seulement

City of Revelstoke, BC: Asset Management Roles and Responsibilities (pp. 33-37) (nombre d’habitants selon le Recensement 2016 : 6719), en anglais seulement

Chapitre 5 : Obtenir le soutien pour votre politique et votre stratégie de gestion des actifs

Le présent chapitre fournit des orientations sur la façon d’obtenir le soutien pour votre politique et votre stratégie de gestion des actifs afin que la gestion des actifs soit intégrée dans la prise de décisions au sein de votre municipalité. Il comprend des conseils sur la communication avec le conseil municipal et les employés relativement à la gestion des actifs.

Contenu du chapitre 5 :

5.1 Pourquoi communiquer votre politique et votre stratégie de gestion des actifs?	65
5.2 Comprendre la perspective et les intérêts du conseil municipal et des employés relativement à la gestion des actifs.	65
5.2.1 Comprendre la perspective du conseil municipal.	67
5.2.2 Comprendre la perspective de la haute direction	68
5.2.3 Comprendre la perspective du service des finances.	69
5.2.4 Comprendre la perspective de la direction.	70
5.2.5 Comprendre la perspective des urbanistes.	71
5.2.6 Comprendre la perspective des employés des travaux publics	72
5.2.7 Comprendre la perspective des employés responsables du développement durable	73
5.3 Ressources supplémentaires	73

5.1 Pourquoi communiquer votre politique et votre stratégie de gestion des actifs?

Quand vous élaborez votre politique et votre stratégie de gestion des actifs ainsi que votre structure de gouvernance, vous faites un grand pas en avant dans l'adoption d'une approche plus stratégique et uniforme pour vos décisions d'investissement dans les infrastructures. Afin d'obtenir le soutien pour votre politique et votre stratégie, et de vous assurer que le conseil municipal et les employés en respectent les principes et les pratiques, vous devrez veiller à ce qu'ils comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités.

Observation clé

« Ce n'est pas la rédaction de la politique de gestion des actifs mais l'explication de sa teneur et de sa raison d'être à l'équipe de direction et au conseil municipal qui nécessite des efforts. »

Patrick Brisson, gestionnaire de programme,
Gestion intégrale des actifs, Services
d'infrastructure, Ville d'Ottawa (Ont.)

Chaque municipalité adopte une approche différente pour ses communications internes et externes, et dispose de ressources et de capacités différentes. Répondez aux questions suivantes pour déterminer l'approche qui fonctionnera le mieux pour votre municipalité :

- ✓ Avons-nous besoin d'un plan de communication pour la gestion des actifs?
- ✓ Qui élaborera ce plan?
- ✓ Quels seront les messages clés? Sont-ils différents pour chaque service?
- ✓ Qui sera chargé de communiquer l'information sur la gestion des actifs (p. ex., le directeur municipal, chaque membre du comité de gestion des actifs, chaque chef de service)?
- ✓ Comment communiquerons-nous l'information sur la gestion des actifs aux employés (au moyen de courriels, de bulletins, de réunions de service ou d'ateliers) et à quelle fréquence le ferons-nous?
- ✓ Comment continuerons-nous à faire participer activement le conseil municipal et à le tenir informé au sujet de la gestion des actifs (p. ex., au moyen de notes d'information trimestrielles ou semestrielles, ou de présentations sur les progrès)?

5.2 Comprendre la perspective et les intérêts du conseil municipal et des employés relativement à la gestion des actifs

Un groupe de personnes au sein de votre municipalité participera à la gestion des actifs, que ce soit sur le plan opérationnel ou sur celui de la prise de décisions stratégiques ou de la gestion. Ces personnes auront des rôles très différents à jouer, mais toutes devront comprendre clairement la contribution qu'il leur faudra apporter pour que votre système de gestion des actifs fonctionne.

Les communications sont plus efficaces quand les messages clés rejoignent les intérêts et le point de vue des publics cibles. En outre, une approche de gestion du changement est souvent nécessaire pour progresser sur le front de la gestion des actifs, car le personnel devra adopter de nouveaux processus et pratiques opérationnels.

Des municipalités membres du PLGA, soit Dieppe au Nouveau-Brunswick, ainsi que Joliette, Bromont et Plessisville au Québec, ont pris du temps pour réfléchir aux intérêts et aux motivations du conseil municipal, du directeur municipal et des employés de différents services municipaux. Les graphiques ci-dessous donnent des exemples des points de vue exprimés. Vous pourriez vous inspirer de ces exemples quand vous élaborer vos stratégies et vos activités de communication afin d'appuyer le changement dans votre municipalité.

Quels messages clés, quelle sensibilisation ou formation élaboreriez-vous pour chaque groupe au sein de votre municipalité?

Exemple municipal

« Selon mon expérience, les tactiques de communication constituent un élément important de la stratégie globale de gestion du changement qui est nécessaire pour aider le personnel à adopter de nouveaux processus opérationnels faisant appel à la coopération aux fins de la gestion des actifs. La Ville d'Airdrie élabore une stratégie à court et à long terme qui présentera, fera connaître et renforcera les principes et les mesures figurant dans notre politique et notre stratégie de gestion des actifs. »

Fernando Smith-Avendano, coordonnateur de la gestion des actifs et gestionnaire de programme, Ville d'Airdrie (Alb.)

5.2.1 Comprendre la perspective du conseil municipal

Principales questions et obligations

- Offrir aux citoyens un niveau de service et de la valeur ajoutée
- Respecter le plan stratégique
- Adopter et suivre le plan de développement durable
- Maintenir un budget équilibré

Avantages de la gestion des actifs

- Meilleur contrôle des dépenses
- Amélioration de l'approche de planification à long terme
- Vision globale des besoins
- Transparence grâce à une information détaillée
- Baisse des dépenses imprévues

Objectifs municipaux

- Être à la tête d'une ville qui brille et se démarque des autres
- Maintenir l'attrait de la ville
- Diriger une ville qui respecte les normes et demeure admissible au financement fédéral
- Réduire le plus possible les risques

Objectifs personnels

- Se faire réélire par les citoyens
- Mener des projets sur le territoire municipal
- Maintenir une certaine transparence dans le processus décisionnel
- * Note : La gestion des actifs peut être considérée comme une menace car elle peut exiger une reddition de comptes des élus.

Secteurs d'influence

- Orientation stratégique de la Ville et haute direction
- Réputation de la Ville
- Relation avec d'autres ordres de gouvernement et des intervenants
- Dialogue avec le public et les médias
- Accès aux programmes d'infrastructure

Expérience en gestion des actifs

- Variable selon la ville au Canada
- Peut posséder une connaissance générale du concept sans en connaître toute l'étendue
- Peut avoir été appelé à réagir à des crises et à des urgences
- Le sujet peut avoir été abordé pendant les débats annuels sur le budget ou avoir été au cœur de ces débats

5.2.2 Comprendre la perspective de la haute direction

Principales questions et obligations

- Concrétiser la vision du conseil municipal en respectant le plan stratégique
- Superviser l'administration de la municipalité
- Mettre les politiques en œuvre et assurer la conformité aux règlements

Avantages de la gestion des actifs

- Meilleur contrôle et connaissance de l'état des actifs et des dépenses
- Amélioration de la planification et de la stabilité à long terme
- Capacité d'expliquer les questions et les défis
- Soutien indirect à la gestion des ressources humaines

Objectifs municipaux

- Développer la municipalité et améliorer sans cesse la qualité de vie
- Laisser un héritage positif
- Conserver le savoir-faire interne et perfectionner les employés
- Donner aux gestionnaires les moyens d'améliorer la prestation des services

Objectifs personnels

- Être reconnu comme bon gestionnaire et pair leader
- Être en contrôle et ne pas laisser le hasard influencer la planification
- Adopter des pratiques de gestion novatrices
- Maintenir la confiance des pairs et du conseil municipal

Secteurs d'influence

- Mobilisation de l'équipe de direction et du conseil municipal
- Culture de l'organisation, qui influe sur la dynamique politique interne du conseil municipal et l'administration
- Relations avec les partenaires et les intervenants
- Plan d'investissement et budget

Expérience en gestion des actifs

- Expérience variable pouvant inclure la présentation au conseil municipal de plans de gestion des actifs et de plans financiers à long terme
- Obligation de rendre des comptes au conseil municipal
- Décisions difficiles concernant les compromis au moment de parachever les plans d'investissement

5.2.3 Comprendre la perspective du service des finances

Principales questions et obligations

- Préparer des rapports financiers et des comptes d'immobilisations
- Concevoir des plans de perception des recettes et la tarification
- Équilibrer et gérer les dettes
- Présenter le budget au conseil municipal

Avantages de la gestion des actifs

- Amélioration de la surveillance des coûts de fonctionnement
- Économies de coûts simplifiées
- Visibilité des prévisions des besoins à long terme
- Amélioration du dialogue avec le conseil municipal
- Atténuation des risques financiers

Objectifs municipaux

- Respecter les normes et mener les audits à bien
- Rendre compte de la juste valeur des actifs
- Comprendre les besoins de trésorerie
- Éviter les augmentations abruptes des dépenses

Objectifs personnels

- Maintenir la confiance des pairs et du conseil municipal
- Éviter la controverse
- Garder son permis et faire progresser sa carrière professionnelle

Secteurs d'influence

- Structure financière (dette et réserve)
- Comptes financiers et livres comptables
- Stratégie financière
- Préparation, présentation et approbation du budget

Expérience en gestion des actifs

- Expérience variable pouvant inclure l'élaboration d'un plan financier à long terme tiré d'un plan de gestion des actifs
- Élaboration d'un plan d'investissement

5.2.4 Comprendre la perspective de la direction

Principales questions et obligations

- Travailler dans le respect des normes, des règlements et des politiques
- Exercer ses activités dans les limites du budget alloué au service
- Maximiser la qualité de la prestation des services

Avantages de la gestion des actifs

- Accès à l'information qui appuie l'analyse et la formulation de recommandations à la haute direction et au conseil municipal
- Dialogue amélioré et structuré sur les finances et le fonctionnement

Objectifs municipaux

- Mener des projets qui appuient la collectivité et qui respectent les délais impartis et le budget alloué
- Appuyer une sélection rigoureuse des projets et leur approbation par le conseil municipal

Objectifs personnels

- Maintenir la confiance des pairs et du conseil municipal
- Éviter la controverse
- Mener des projets complexes en respectant les délais impartis et le budget alloué

Secteurs d'influence

- Détermination et élaboration des projets
- Préparation du budget et programme opérationnel du service

Expérience en gestion des actifs

- Expérience variable pouvant inclure l'élaboration de plans ou de stratégies de gestion des actifs
- Analyse du cycle de vie, des risques et des actifs
- Service à la clientèle et gestion des coûts

5.2.5 Comprendre la perspective des urbanistes

Principales questions et obligations

- Mettre la ville en valeur en élaborant le cadre bâti et des règlements judicieux
- Planifier l'utilisation des terres à l'appui d'un cadre de vie durable

Avantages de la gestion des actifs

- Accès à l'information pour analyser l'incidence à long terme de l'aménagement
- Dialogue amélioré et structuré concernant l'aménagement par rapport à l'entretien

Objectifs municipaux

- Faire approuver des plans d'aménagement
- Simplifier le processus de délivrance de permis d'aménagement

Objectifs personnels

- Être reconnu par les pairs pour une planification qui tire parti des pratiques exemplaires et maximise la qualité de vie de la collectivité

Secteurs d'influence

- Planification stratégique de la ville
- Zonage et permis d'aménagement, utilisation des terres
- Relation avec les promoteurs
- Mobilisation de la collectivité et établissement de la vision

Expérience en gestion des actifs

- Expérience variable pouvant inclure une certaine connaissance du concept sans connaître toute son étendue
- Débats annuels sur le budget concernant l'entretien de l'infrastructure en place par rapport à l'aménagement

5.2.6 Comprendre la perspective des employés des travaux publics

Principales questions et obligations

- Assurer le suivi des permis d'exploitation commerciale, des actifs et des projets
- Fournir des services et régler tout problème de prestation des services en dépit des contraintes
- Communiquer à la direction de l'information pertinente recueillie sur le terrain
- Mettre en œuvre les décisions des autres

Avantages de la gestion des actifs

- Amélioration des projets et de la planification opérationnelle quotidienne
- Clarté des tâches et meilleure qualité de l'information requise
- Connaissance des autres services afin de mieux coordonner les besoins d'entretien des actifs

Objectifs municipaux

- Disposer des ressources et du temps pour entretenir les actifs et maintenir les niveaux de service
- Respecter les exigences du permis d'exploitation et les protéger
- Réduire le nombre de plaintes

Objectifs personnels

- Participer aux activités de la Ville et être consulté à cet effet
- Être reconnu comme ressource importante pour le fonctionnement efficace de la Ville

Secteurs d'influence

- Capacité de la Ville à fournir des services et à mener des projets à bien (facteur critique en matière de ressources humaines)
- Image de la Ville à l'échelle locale et niveau de satisfaction des citoyens
- Maintien des permis d'exploitation
- Production de l'information de qualité requise pour la gestion des actifs

Expérience en gestion des actifs

- Entretien et réparation
- Validation des études techniques à partir de la connaissance de l'histoire locale
- Connaissance de la perception des citoyens relativement aux niveaux de service offerts

5.2.7 Comprendre la perspective des employés responsables du développement durable

Principales questions et obligations

- Bâtir l'héritage pour la prochaine génération et respecter le plan de développement durable
- Encourager l'adaptation aux changements climatiques grâce à la gestion des risques
- Assurer la gestion des actifs naturels, y compris des exigences législatives

Avantages de la gestion des actifs

- Approche de gestion du cycle de vie dans la prise de décisions
- Outil pour intégrer les objectifs de développement durable dans toute l'administration municipale

Objectifs municipaux

- Faire rayonner la Ville en tant que chef de file du développement durable
- Créer un cadre de vie agréable financé équitablement
- Devenir une « ville verte »

Objectifs personnels

- S'assurer que tous s'intéressent à la question du développement durable
- Être capable de communiquer des idées à d'autres en étant bien compris

Secteurs d'influence

- Planification stratégique avec le conseil municipal et la collectivité
- Consultation et sensibilisation à l'interne et à l'externe à propos des questions de développement durable
- Initiatives du concepteur et du conseil municipal

Expérience en gestion des actifs

- Expérience variable pouvant inclure la création d'un inventaire des émissions de gaz à effet de serre
- Détermination ou recommandation de projets « verts » plus onéreux susceptibles d'avoir des effets à long terme plutôt que des projets moins onéreux ayant des effets à court terme
- Internalisation des coûts des effets sur l'environnement

5.3 Ressources supplémentaires

Exemples de présentations au conseil municipal

Présentation au conseil municipal du Comté de Kings, en Nouvelle-Écosse, en anglais seulement

Présentation au conseil municipal de la Ville de North Grenville, en Ontario, en anglais seulement

Annexe : Abréviations et glossaire

Abréviations utilisées dans le présent guide

FCM = Fédération canadienne des municipalités

ISO = Organisation internationale de normalisation

PGA = plan de gestion des actifs

PLGA = Programme de leadership en gestion des actifs

PSGA = plan stratégique de gestion des actifs

SGA = système de gestion des actifs

Glossaire des termes utilisés dans le présent guide

La liste qui suit comprend les termes fréquemment utilisés en gestion des actifs. Elle reflète le vocabulaire établi par les municipalités participant au Programme de leadership en gestion des actifs de la FCM.

Actif — Article, chose ou entité ayant une valeur potentielle ou réelle pour une organisation. La valeur peut être matérielle ou immatérielle, financière ou non financière. Une organisation peut choisir de gérer ses actifs en groupe plutôt qu'individuellement pour répondre à ses besoins et obtenir des avantages supplémentaires. Ces groupements d'actifs peuvent être organisés selon le type d'actifs, le système d'actifs ou le portefeuille d'actifs. (Source : ISO 55000:2014)

Actifs naturels municipaux — Stock de ressources naturelles ou d'écosystèmes qu'utilise, gère ou pourrait gérer une municipalité, un district régional ou une autre forme d'administration locale en vue de la prestation durable d'un ou de plusieurs services municipaux. (Source : *Defining and Scoping Municipal Natural Assets*, Municipal Natural Assets Initiative, Colombie-Britannique, 2017)

Adaptation aux changements climatiques — Mesures prises pour aider les collectivités et les écosystèmes à faire face aux conditions

climatiques changeantes. (Source : *Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques*, 1992)

Atténuation des changements climatiques — Intervention humaine visant à réduire les sources ou à augmenter les puits de gaz à effet de serre. (Source : *Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques*, 1992)

Cadre de gestion des actifs — Structure de base d'un système, d'un concept ou d'un texte. (Source : *Oxford Dictionary*, 2018). Les municipalités participant au PLGA ont utilisé cette expression pour donner une vue d'ensemble de leur SGA. Le cadre de gestion des actifs prend souvent la forme d'une illustration graphique montrant les liens entre les différentes composantes.

Collectivité — Toute personne qui vit dans une municipalité, y travaille, y exploite des entreprises ou la visite. La collectivité peut également être divisée en groupes d'intervenants particuliers (p. ex., les résidents, l'industrie, les promoteurs et les petites entreprises).

Coût du cycle de vie — Somme du coût d'acquisition et du coût de propriété d'un produit pendant son cycle de vie; il reflète l'évolution d'un système, d'un produit, d'un service, d'un projet ou d'une autre entité créée par des humains, depuis la conception jusqu'à la mise hors service. (Source : AM Body of Knowledge [AMBOK], AM Council of Australia, 2018)

Coût global du cycle de vie, parfois appelé « coût du cycle de vie » — Coût total lié à la possession d'un actif pendant toute sa durée de vie utile. Il comprend tous les coûts, notamment les coûts de conception et de construction, les coûts de fonctionnement, les coûts de financement connexes, la dépréciation et les coûts d'aliénation. Il tient également compte de certains coûts qui sont généralement omis, comme l'incidence environnementale et les coûts sociaux. (Source : www.investopedia.com)

Développement durable — Satisfait les besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire leurs propres besoins (Environnement et Changement climatique Canada). Parvenir au développement durable, cela veut dire s'assurer de prendre aujourd'hui les bonnes décisions qui auront une incidence positive à long terme. Les trois principaux piliers du **développement durable** sont la croissance économique, la protection de l'environnement et l'équité socioculturelle. (Commission Brundtland des Nations Unies)

Autres définitions :

Le développement durable repose sur un principe simple : tout ce dont nous avons besoin pour notre survie et notre bien-être dépend, directement ou indirectement, de notre environnement naturel. Pour assurer le développement durable, il faut créer et maintenir les conditions dans lesquelles les êtres humains et la nature peuvent exister dans une harmonie productive au profit des générations actuelles et futures. (US Environmental Protection Agency)

Le développement durable veut dire maintenir ou améliorer le niveau de vie en protégeant la santé humaine, en préservant l'environnement, en exploitant judicieusement les ressources et en renforçant la compétitivité économique à long terme. Il requiert l'intégration des priorités environnementales, économiques et socioculturelles dans les politiques et les programmes, et nécessite une intervention à tous les niveaux — citoyens, industrie et administrations publiques. (Environnement et Changement climatique Canada)

Le **développement durable dans le contexte de la gestion des actifs** signifie que les infrastructures doivent être gérées à l'aide d'une approche équilibrée pour répondre aux besoins économiques, socioculturels, matériels et environnementaux à long terme de la collectivité. (Service du génie de la Ville de Vancouver)

Entretien — Processus de préservation d'un état ou d'une situation ou l'état de préservation. (Source : *Oxford Dictionary*, 2018) L'entretien peut être planifié et prévu ou encore réactif.

Gestion des actifs — Approche intégrée faisant appel à tous les services municipaux pour le choix et la gestion des actifs existants et nouveaux afin de maximiser les avantages, de réduire les risques et de fournir de manière durable à la collectivité des niveaux de service satisfaisants. De bonnes pratiques de gestion des actifs sont essentielles pour que les collectivités deviennent durables et résilientes. (Source : Municipalités membres du PLGA, 2017)

Gouvernance de la gestion des actifs — Dans le contexte d'une municipalité, désigne la façon dont la municipalité s'organise pour prendre des décisions concernant ses objectifs et son système de gestion des actifs ainsi que la mise en œuvre des pratiques connexes. De manière générale, la gouvernance désigne la façon dont la société ou des groupes de la société s'organisent afin de prendre des décisions. (Institut sur la gouvernance, Canada, 2018)

Infrastructures — Actifs matériels aménagés et utilisés par une municipalité à l'appui de ses services sociaux, culturels et économiques. (Source : Municipalités participant au PLGA, 2017)

Niveaux de service — Paramètres ou combinaison de paramètres reflétant les résultats sociaux, politiques, environnementaux et économiques que l'organisation fournit. Les paramètres peuvent inclure la sécurité, la satisfaction des clients, la qualité, la quantité, la capacité, la fiabilité, la réactivité, l'acceptabilité environnementale, les coûts et la disponibilité. (Source : ISO 55000:2014)

Plan de gestion des actifs (PGA) — Information documentée qui précise les activités, les ressources et les délais nécessaires pour qu'un actif individuel ou un groupement d'actifs atteigne les objectifs de gestion des actifs de l'organisation. Un PGA devrait définir les activités à entreprendre relativement aux actifs et énoncer des objectifs précis et mesurables (p. ex., délais et ressources à employer). Le SGA fournit de

l'information à l'appui de l'élaboration des PGA et de l'évaluation de leur efficacité. (Source : ISO 55000:2014)

Plan stratégique de gestion des actifs (PSGA) — Voir « stratégie de gestion des actifs ».

Politique de gestion des actifs — Énonce les intentions et les orientations d'une organisation telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction. L'organisation devrait définir dans une politique de gestion des actifs ses principes de mise en œuvre de la gestion des actifs en vue d'atteindre ses objectifs organisationnels. (Source : ISO 55000:2014)

Remise en état — Travaux entrepris pour reconstruire ou remplacer des parties ou des composantes d'un actif dans le but de le remettre dans l'état fonctionnel requis et de prolonger sa durée de vie. Elle pourrait également comprendre certaines modifications. (Source : AM Body of Knowledge [AMBOK], AM Council of Australia, 2018)

Remplacement — Remplacement complet d'un actif qui a atteint la fin de sa durée de vie [utile] de façon à fournir un niveau de service similaire ou convenu. (Source : AM Body of Knowledge [AMBOK], AM Council of Australia, 2018)

Résilience — Capacité de se remettre rapidement de difficultés. (Source : *Oxford Dictionary*, 2018)
Une **collectivité résiliente** a la capacité de survivre et de s'adapter à des stress chroniques et à des chocs sévères, par exemple la croissance ou le déclin démographique, le vieillissement de la population, l'afflux de nouveaux immigrants, les fluctuations économiques ou les répercussions des changements climatiques comme les tempêtes violentes, les inondations ou la fonte du pergélisol. La résilience requiert une compréhension globale des systèmes dans une collectivité ainsi que de leurs interdépendances et de leurs risques. Les administrations locales peuvent utiliser la gestion des actifs pour devenir résilientes en passant d'une approche réactive qui fait face aux stress à mesure qu'ils se produisent à une approche plus proactive qui prévoit les stress et en tient compte pendant la planification. (*Bâtir*

des collectivités durables et résilientes grâce à la gestion des actifs, FCM, 2018)

Services écosystémiques — De manière générale, aspects des écosystèmes qui procurent des avantages aux gens. Par exemple, les cours d'eau sont des actifs naturels qui offrent un service de gestion des eaux pluviales sous forme d'adduction et de contrôle du débit. Ces avantages et services peuvent inclure des procédés, comme la régulation du climat, la réduction des eaux pluviales et le cycle nutritif ainsi que des avantages récréatifs, esthétiques et culturels.

Stratégie de gestion des actifs, également appelée plan stratégique de gestion des actifs (PSGA) — Information documentée qui précise la manière dont les objectifs de l'organisation doivent être traduits en objectifs de gestion des actifs, l'approche à adopter pour l'élaboration de plans de gestion des actifs et le rôle du système de gestion des actifs dans la réalisation des objectifs de gestion des actifs. L'approche de mise en œuvre des principes énoncés dans la politique de gestion des actifs devrait être documentée dans la stratégie de gestion des actifs, laquelle devrait être utilisée pour orienter l'établissement des objectifs de gestion des actifs de l'organisation et décrire le rôle du SGA dans l'atteinte de ces objectifs. Il s'agit entre autres de déterminer les structures, les rôles et les responsabilités nécessaires pour établir le SGA et l'exploiter efficacement. (Source : ISO 55000:2014)

Système de gestion des actifs (SGA) (le système de gestion pour la gestion des actifs) — Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs d'une organisation, comprenant notamment la politique et les objectifs de gestion des actifs ainsi que les processus nécessaires pour atteindre ces objectifs. Dans ce contexte, les éléments du SGA devraient être considérés comme un ensemble d'outils, entre autres des politiques, des plans, des processus opérationnels et des systèmes d'information, qui sont intégrés pour assurer l'exécution des activités de gestion des actifs. (Source : ISO 55000:2014)

Triple résultat — Élargit la vision traditionnelle des résultats financiers d'une organisation en mesurant 1) les facteurs socioculturels, 2) l'incidence économique sur la collectivité et 3) les facteurs environnementaux, et en tenant compte de tous les aspects dans la prise de décisions.



La FCM offre des fonds et des ressources pour soutenir la planification et les initiatives en gestion des actifs des collectivités locales.

Pour en savoir plus, visitez
fcm.ca/programmegestiondesactifs.



Le programme Municipalités pour l'innovation climatique, le Programme de gestion des actifs municipaux et le Fonds municipal vert sont administrés par la FCM et financés par le gouvernement du Canada.