



FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

Les éléments constitutifs de la gestion des actifs

Guide pratique pour atteindre le niveau 1 de l'échelle
de préparation pour la gestion des actifs de la FCM

Le Programme de gestion des actifs municipaux



Table des matières

Commencez ici	3
Qu'est-ce que l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM?	4
Tirer le meilleur parti de ce guide	9
Comment atteindre le niveau 1 de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM	10
Politique et gouvernance	10
Personnel et leadership	17
Données et information	21
Planification et prise de décision	28
Contribution aux pratiques de gestion des actifs	32
Vue d'ensemble	36
Poursuivre votre cheminement en gestion des actifs	38
Concepts clés	38



Commencez ici

Bonjour et bienvenue! Nous sommes ravis que vous consultiez le présent guide. Si vous souhaitez commencer à gérer vos actifs, vous êtes au bon endroit. Ce guide s'adresse aux collectivités de toutes les tailles qui élaborent les premières étapes de pratique de gestion des actifs et veulent mieux comprendre l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM.

Vous avez probablement déjà entendu parler de la « gestion des actifs ».

Prenez quelques instants pour vous poser les questions suivantes :

- Dans quels contextes avez-vous entendu parler de la gestion des actifs?
- Pouvez-vous définir la gestion des actifs? Quels mots emploieriez-vous pour la décrire?
- Pouvez-vous expliquer de quoi il s'agit à un enseignant de l'école du quartier ou à une personne que vous rencontrez par hasard dans l'allée des céréales à l'épicerie?

Avant toute chose, la gestion des actifs n'est pas un type de logiciel, un plan ni un projet. **La gestion des actifs est un processus employé pour décider** comment utiliser et entretenir l'infrastructure. Elle comporte une analyse de l'infrastructure effectuée en fonction des besoins actuels et futurs, compte tenu des risques et possibilités et d'une utilisation optimale des ressources. Bien que des logiciels, des plans et des projets puissent être utiles, ils ne sont que des outils de soutien et ne constituent en pas en eux-mêmes l'objectif final de la gestion des actifs.

Maintenant, réfléchissez quelques instants aux **raisons que vous donneriez pour expliquer pourquoi votre collectivité veut gérer ses actifs**. Quels avantages en tirerez-vous?

La gestion des actifs vous aide à :

- faire face aux risques pesant sur la viabilité des services dans votre collectivité;
- classer les projets par ordre prioritaire et allouer les ressources de manière justifiable;
- faire cadrer vos objectifs, vos ressources et votre organisation avec les choses qui comptent le plus;
- rendre des comptes à votre collectivité;
- tirer parti du financement et des subventions;
- satisfaire aux exigences législatives.



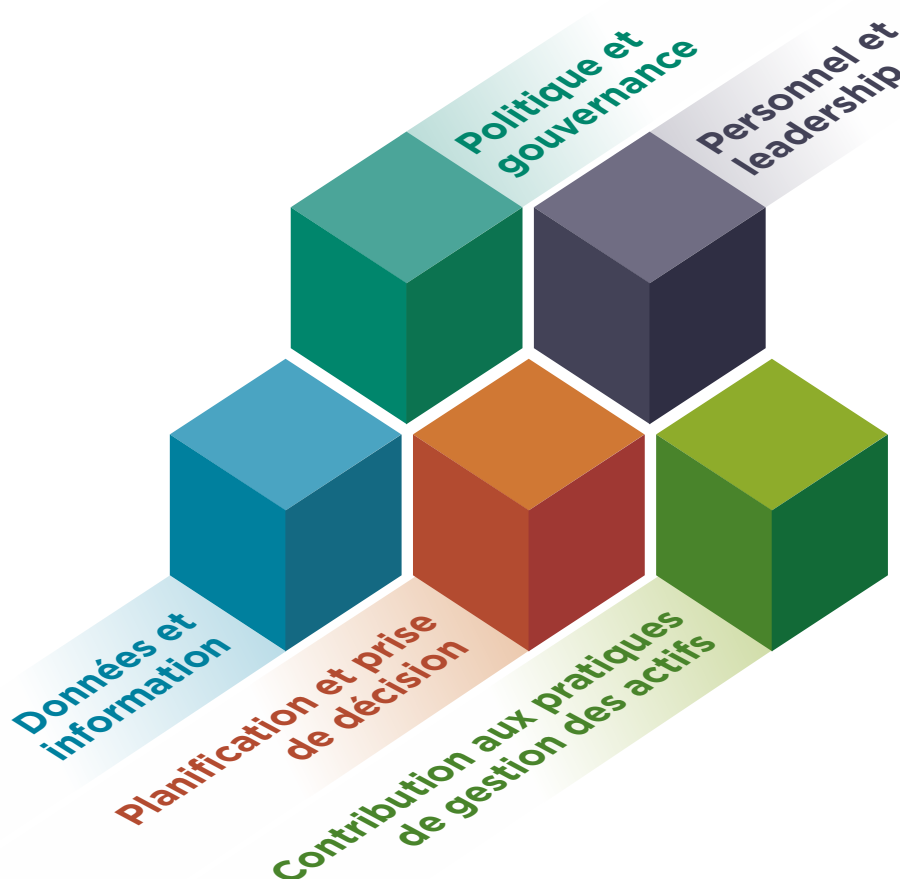
La gestion des actifs ne concerne pas uniquement les ouvrages techniques. Les actifs naturels, comme les aquifères, les zones riveraines ou les terres humides, peuvent jouer un rôle important dans la prestation des services municipaux. Les processus de gestion des actifs peuvent s'appliquer à ces actifs naturels, appuyant le même objectif final, soit la prestation durable de services.

Un volet important de la gestion des actifs consiste à obtenir le concours des personnes concernées. **La gestion des actifs est un travail d'équipe** — elle requiert la participation de différents services municipaux. Même si votre administration locale ne compte qu'un effectif réduit, au moins deux personnes devront probablement s'occuper de la gestion des actifs. Par exemple, votre équipe de gestion des actifs devrait être composée des gens qui comprennent les finances et le processus décisionnel ainsi que la planification et les activités de chaque service pertinent.



Qu'est-ce que l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM?

L'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) aide les administrations locales à évaluer leurs progrès en matière de gestion des actifs dans cinq **domaines de compétence**. Chacune de ces compétences constitue un élément de base et, ensemble, les cinq éléments de base établissent la pratique de la gestion des actifs.



Ces cinq compétences sont essentielles à une prestation durable de services. La gestion des actifs ne se résume pas à une seule chose — elle consiste à bien comprendre les besoins en actifs et à mettre en œuvre de bonnes pratiques pour s'en occuper. Afin de s'acquitter de cette tâche avec succès, une collectivité doit renforcer les habiletés et les pratiques dans chaque domaine de compétence.

Les cinq compétences

Politique et gouvernance : En se dotant de cette compétence, votre organisation pourra mettre en place des politiques et des objectifs relatifs à la gestion des actifs, concrétiser ces politiques au moyen d'une stratégie et d'une feuille de route, puis mesurer les progrès et suivre la mise en œuvre au fil du temps.

Cette compétence vous permet d'établir au sein de votre organisation la structure des politiques faisant état de vos objectifs en matière de gestion des actifs et de la façon dont ils seront atteints, ce qui donnera lieu à une harmonisation et un engagement organisationnels.

Personnel et leadership : En se dotant de cette compétence, votre organisation pourra mettre sur pied des équipes interfonctionnelles aux responsabilités clairement établies et s'assurer que ces équipes bénéficient de ressources suffisantes et d'un engagement adéquat de la haute direction et des élus pour faire avancer le processus de gestion des actifs.

La gestion des actifs exige l'intégration de plusieurs aspects. Votre équipe de gestion des actifs devrait au moins compter une représentation de personnes ayant des connaissances en finance, en processus décisionnel, et en planification et exploitation des différents secteurs de service. Cette compétence vous permet d'établir et de maintenir des liens entre les équipes et de renforcer le leadership en gestion des actifs.

Données et information : En se dotant de cette compétence, votre organisation pourra recueillir et utiliser les données sur les actifs et sur le rendement ainsi que l'information financière favorisant une planification et une prise de décision efficaces en matière de gestion des actifs.

Cette compétence vous permet d'améliorer vos pratiques de gestion des données afin que vous disposiez, au moment opportun, de l'information sur vos actifs dont vous avez besoin.

Planification et prise de décision : En se dotant de cette compétence, votre organisation pourra documenter et uniformiser les modalités qu'elle utilise pour prendre les décisions budgétaires, établir ses priorités en matière de gestion des actifs et planifier les immobilisations, le fonctionnement et l'entretien.

Cette compétence vous permet de mettre en œuvre la gestion des actifs en vous assurant que les politiques de gestion des actifs ainsi que les objectifs et l'information connexe servent systématiquement de base aux plans organisationnels.

Contribution aux pratiques de gestion des actifs : En se dotant de cette compétence, votre organisation pourra appuyer la formation du personnel en gestion des actifs, partager les connaissances à l'interne afin de faire connaître les avantages de la gestion des actifs et participer au partage des connaissances à l'externe.

Cette compétence vous permet de renforcer la pratique globale de la gestion des actifs de votre organisation en vous assurant que les intervenants internes sont bien informés et que votre organisation demeure au fait des pratiques exemplaires, de la formation et de l'éducation, et qu'elle y contribue.



Niveaux et résultats

Chaque domaine de compétence comporte cinq niveaux, qui forment une échelle progressive. Chaque niveau se divise en trois **secteurs de résultat**. Le résultat décrit les étapes de la gestion des actifs, depuis l'examen initial des pratiques jusqu'à l'adoption et, en fin de compte, à l'intégration complète des pratiques de gestion des actifs dans les activités quotidiennes. **Chacun de ces résultats doit être obtenu pour que le niveau soit atteint.** La description des résultats à chaque niveau peut vous aider à établir des buts et des objectifs et à concevoir des initiatives.



Secteur de résultat A



Secteur de résultat B



Secteur de résultat C

L'échelle de préparation pour la gestion des actifs aide les municipalités à évaluer leur situation actuelle et à déterminer les domaines dans lesquels elles doivent travailler. La gestion des actifs est un cheminement, et chaque collectivité se trouve à une étape différente en ce qui concerne les compétences acquises et celles sur lesquelles elles ne se sont pas encore concentrées.

Si vous utilisez le présent guide, il est probable que vous commencez à peine à gérer vos actifs ou que vous n'avez pas atteint le niveau 1 dans au moins un domaine de compétence. Le cheminement peut sembler long. Cependant, nous tenons à vous féliciter d'avoir amorcé cet important processus. Peu importe quelle étape vous avez franchie, n'oubliez pas que le fait de bâtir votre programme de gestion des actifs est un processus continu. Il importe d'utiliser régulièrement des outils comme l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM pour évaluer vos progrès et établir des priorités en matière d'amélioration.

Quel lien associe l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM à ce guide?

Ce guide aide les collectivités qui viennent d'adopter des pratiques de gestion des actifs à amorcer leur cheminement en vue d'atteindre le niveau 1 de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Il détermine certaines mesures que ces collectivités peuvent prendre pour obtenir les résultats voulus — les pièces de chaque élément constitutif.



Ce guide explique comment atteindre le niveau 1 de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM.



Échelle de préparation pour la gestion des actifs

Politique et objectifs

En se dotant de ces outils, votre organisation pourra mettre en place des politiques et des objectifs à la gestion des actifs, concrétiser ces politiques au moyen d'une feuille de route, puis mesurer les progrès et s'assurer de leur maintien au temps.

Résultats : Sélectionnez les résultats obtenus par votre organisation.

Secteurs de résultats	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
A Politique et objectifs	☐ La haute direction s'est engagée à officialiser un programme de gestion des actifs.	☐ Nous avons rédigé une politique de gestion des actifs . ☐ La haute direction et le conseil municipal ont approuvé la politique de gestion des actifs .	☐ Nous commençons à utiliser notre politique de gestion des actifs pour orienter nos mesures.	☐ Nous gérons les actifs et les services conformément à notre politique de gestion des actifs et aux objectifs de l'organisation.	☐ Nous continuons de valider et d'affiner les objectifs de l'organisation ainsi que les objectifs de service et de gestion des actifs en fonction de l'évolution des besoins de notre collectivité.
B Stratégie et feuille de route	☐ Nous avons déterminé les avantages attendus de la gestion des actifs, et ces avantages appuient les objectifs organisationnels.	☐ Nous possédons une stratégie pour notre programme de gestion des actifs . ☐ Nous disposons d'une feuille de route préliminaire qui décrit notre approche sur une période de un à trois ans.	☐ Nous avons une feuille de route qui décrit les mesures de mise en œuvre de notre stratégie de gestion des actifs au cours des trois à cinq prochaines années.	☐ Nous atteignons les objectifs de notre politique de gestion des actifs . Les flux de travail, les documents et les outils de production de rapports nécessaires sont en place. ☐ Nous mettons à jour notre feuille de route en fonction de l'évolution des besoins.	☐ Nous suivons notre feuille de route et améliorons sans cesse nos pratiques de gestion des actifs. ☐ Nous documentons les améliorations apportées à nos pratiques de gestion des actifs.
C Mesure et suivi	☐ Nous avons déterminé des mesures à court terme qui témoigneront des premiers progrès en gestion des actifs.	☐ Nous recueillons des données de référence sur nos pratiques actuelles de gestion des actifs.	☐ Nous avons établi des mesures du rendement pour suivre nos progrès en gestion des actifs, nos résultats et les avantages dont profite notre collectivité.	☐ Nous utilisons les mesures du rendement pour surveiller les progrès et les résultats en gestion des actifs, ainsi que les avantages dont profite notre collectivité.	☐ Nous surveillons le rendement et nous utilisons la rétroaction pour fixer les priorités et pour modifier et améliorer sans cesse les pratiques de gestion.

Niveau de préparation : Vous avez atteint un niveau de préparation quand votre organisation peut établir qu'elle a obtenu tous les résultats le concernant.

Niveau de préparation	Niveau 1 en cours	Niveau 1 terminé	Niveau 2 terminé	Niveau 3 terminé	Niveau 4 terminé	Niveau 5 terminé
	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Échelle de préparation pour la gestion des actifs 8





Une expérience de réflexion...

Imaginez un instant que vous souhaitez créer un jardin communautaire dans votre ville. Vous aviez un grand jardin quand vous étiez enfant, mais la cour arrière de l'habitation où vous avez déménagé en ville n'est pas grande. De plus, vos compétences en jardinage sont un peu rouillées. Vous aimeriez recevoir des informations de jardiniers plus compétents tout en faisant plus ample connaissance de vos voisins.

Euh? Quel est le rapport avec la gestion des actifs?

Établir une pratique de gestion des actifs, c'est un peu comme commencer à cultiver un jardin communautaire dans votre ville. Comment cela? Pensez simplement aux similarités :

- **Vous pouvez commencer avec ce que vous avez.** Il n'est pas nécessaire d'être un jardinier chevronné pour commencer à organiser un jardin communautaire, tout comme il n'est pas nécessaire de tout connaître sur les actifs pour commencer à les gérer.
- **Vous devez obtenir le concours d'autres personnes.** Vous ne pouvez pas aménager seul un jardin communautaire, et les employés ou les élus des administrations locales, aussi petites soient-elles, ne peuvent gérer efficacement les actifs seuls. Le travail en équipe est essentiel si vous voulez atteindre vos objectifs.
- **Il ne s'agit pas d'un projet, mais d'un processus.** Les premières étapes sont importantes, et il peut être satisfaisant de constater les progrès, mais on ne plante pas ses semences pour s'arrêter là. Tout comme pour la gestion des actifs, les résultats auxquels vous tenez vraiment découleront du processus continu et du renforcement de vos capacités au fil du temps — et non de l'aménagement des lots à jardiner ou des tableurs d'actifs.
- **Les résultats et le processus procurent des avantages.** Un jardin communautaire procure des avantages évidents sous forme de fruits et de légumes frais, mais l'aménagement d'un jardin communautaire et la collaboration aident aussi à nouer des liens et à acquérir de nouvelles compétences. La gestion des actifs donnera lieu à des actifs qui permettront de fournir des services aux générations à venir, mais le processus se traduit habituellement par une amélioration des communications, de la planification ainsi que des pratiques opérationnelles dans leur ensemble.

Certains lecteurs n'y connaissent peut-être rien en gestion des actifs. Il leur semble peut-être que le guide emploie un jargon trop technique et qu'il est accablant. En comparant tout au long du guide le processus de gestion des actifs à quelque chose d'aussi courant qu'un jardin communautaire, nous espérons que vous pourrez réfléchir aux concepts et aux compétences clés de la gestion des actifs et à la façon dont ils s'appliquent à votre contexte.

Le présent guide ne se veut pas normatif. Il propose une façon de parvenir à destination, et les étapes peuvent et devraient être modifiées en fonction de votre contexte. L'atteinte du niveau 1 vous mettra sur la voie à suivre pour améliorer vos pratiques de gestion des actifs. Il ne s'agit pas d'une course ni d'un concours; chacun commence quelque part, et c'est pour cette raison que vous consultez ce guide.

Le guide traite des compétences dans l'ordre dans lequel elles sont présentées dans l'échelle de préparation pour la gestion des actifs, et il peut être lu du début à la fin. Toutefois, l'ordre des compétences ne reflète pas nécessairement celui dans lequel la gestion des actifs est réalisée. Si, après avoir examiné l'échelle de préparation, vous estimez qu'une ou plusieurs compétences ont davantage d'importance que d'autres, vous pouvez commencer par celles-là.

Ce que le guide n'est pas

Des municipalités de tout le Canada utilisent l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Toutefois, chaque province impose ses propres exigences en matière de gestion des actifs. Que vous ayez atteint le niveau 1 ne veut pas dire que vous satisfaites aux exigences réglementaires de votre province. Le processus vous indique en partie ce que votre organisation doit faire et détermine comment les pratiques de gestion des actifs peuvent être améliorées en général.



Tirer le meilleur parti de ce guide

- Commencez par le domaine de compétence avec lequel votre organisation a le plus de difficultés.
- N'oubliez pas que les compétences sont toutes importantes. N'accordez pas trop d'importance à une compétence au détriment des autres. Dans de nombreux cas, vous obtiendrez de meilleurs résultats si vous vous concentrez sur plusieurs compétences à la fois.
- Si vous ne savez pas par où commencer, lisez le guide du début à la fin et parlez-en avec votre équipe.
- Si vous ne savez toujours pas par où commencer, concentrez-vous sur les domaines **Données et information** et **Personnel et leadership**.
- Envisagez d'organiser un processus de gestion des actifs de concert avec les municipalités voisines. Cette collaboration pourrait vous permettre de partager les ressources et les coûts relatifs au démarrage de la gestion des actifs, tout en suscitant une grande motivation! Consultez les études de cas dans le domaine de compétence **Données et information** pour voir comment d'autres collectivités s'y sont prises.



N'oubliez pas!

Tout au long du processus, il faut tenir compte de plusieurs facteurs :

- La gestion des actifs n'est pas un plan, mais un processus.
- La gestion des actifs n'étant pas linéaire, ce guide ne doit pas être utilisé de manière linéaire.
- Ce guide vous permet d'atteindre le niveau 1 de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Toutefois, la gestion des actifs est un processus d'amélioration continue.
- C'est acceptable d'être au niveau 1 – il s'agit simplement de la première étape.
- La gestion des actifs établit un lien avec les processus et les objectifs existants de l'administration locale, et elle les appuie.



Source : Northwest Territories Association of Communities



Comment atteindre le niveau 1 de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM

Politique et gouvernance

En quoi consiste cette compétence?

Mettre en place des politiques et des objectifs se rapportant à la gestion des actifs, concrétiser ces politiques au moyen d'une stratégie et à une feuille de route, puis mesurer les progrès et suivre la mise en œuvre au fil du temps.

Résultats



Niveau 1 — Politique et objectifs

La haute direction s'est engagée à officialiser un programme de gestion des actifs.



Niveau 1 — Stratégie et feuille de route

Nous avons déterminé les avantages attendus de la gestion des actifs, et ces avantages appuient les objectifs organisationnels.



Niveau 1 — Mesure et suivi

Nous avons déterminé des mesures à court terme qui témoigneront des premiers progrès en gestion des actifs.

Autrement dit...

Il faut s'assurer que les décideurs de votre organisation sont d'accord sur ce que vous allez faire et sur les raisons pour lesquelles vous allez le faire.

Avantages associés au niveau 1

En sachant vers quoi vous vous dirigez, vous pourrez déterminer par où commencer.

Vous pouvez établir un lien entre les objectifs stratégiques de votre administration locale et les pratiques de gestion des actifs.

Vous comprenez les priorités en matière de services et vous savez comment la gestion des actifs aide à les respecter.



Bien qu'il n'y ait pas qu'un endroit particulier par où commencer, bon nombre d'administrations locales mèneront les activités dans les domaines de compétence **Données et information** et **Personnel et leadership** en même temps ou avant de mener celles se rapportant à **Politique et gouvernance**.



Atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Politique et gouvernance

Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Politique et gouvernance de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Il ne s'agit pas de mesures prescriptives mais plutôt d'un exemple d'approche que vous pourriez adopter.



Niveau 1 — Stratégie et feuille de route

Nous avons déterminé les avantages attendus de la gestion des actifs, et ces avantages appuient les objectifs organisationnels.

- ☐ Mettez sur pied une équipe, composée à tout le moins de personnes qui connaissent les finances et le processus décisionnel ainsi que la planification et les activités de chaque service municipal pertinent. Il peut s'agir de deux ou trois personnes seulement. **Mais il faut plus d'une personne.** L'individualisme n'a pas sa place dans l'équipe.
- ☐ Familiarisez-vous avec le sujet et préparez-vous aux discussions en consultant les ressources sur la gestion des actifs.
- ☐ Renseignez-vous sur les exigences réglementaires applicables à la gestion des actifs dans votre province.
- ☐ Déterminez un outil pour évaluer les pratiques de gestion des actifs de votre organisation. Choisissez-en un qui présente un intérêt dans le contexte de votre collectivité et semble pouvoir susciter des conversations intéressantes. Vous pourriez à cette fin utiliser **l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM** ou un autre outil d'évaluation qui convient à votre collectivité, comme l'outil d'évaluation de la gestion des actifs de la Colombie-Britannique **AssetSMART 2.0** (en anglais) ou **l'outil d'auto-évaluation** (en anglais) de la Municipal Finance Officers' Association of Ontario.
- ☐ Utilisez l'outil choisi pour évaluer en équipe les pratiques de gestion des actifs de votre organisation. Il importe de le faire en équipe, car différentes personnes auront divers points de vue sur l'étape à laquelle vous êtes arrivé. Il est également important que votre évaluation tienne compte de tous les actifs de l'ensemble des services municipaux — pas seulement d'une catégorie d'actifs —, car la gestion des actifs est une pratique organisationnelle. La discussion qui survient pendant l'évaluation est tout aussi importante que les résultats en soi. Prenez note de votre point de départ et indiquez comment vous savez que vous êtes arrivé à ce point-là — quelles sont les données qui appuient votre auto-évaluation?
- ☐ Évaluez si votre organisation satisfait aux exigences réglementaires en matière de gestion des actifs.
- ☐ Examinez les priorités stratégiques du conseil municipal et précisez leur lien avec la gestion des actifs. Tenez compte des objectifs de la collectivité et de la façon dont les actifs et les processus de gestion des actifs vous permettront d'atteindre ces objectifs.

Exemple :

La revitalisation du centre-ville constitue un objectif de l'administration locale et une priorité stratégique du conseil municipal. Les processus et les pratiques de gestion des actifs peuvent aider à comprendre cet objectif et à l'atteindre. L'administration locale peut commencer à établir son programme de gestion des actifs de manière à guider les décisions concernant la revitalisation du centre-ville.

- ☐ Déterminez les avantages et les résultats attendus du programme de gestion des actifs.

Exemples d'avantages et de résultats :

La mise en place d'un programme de gestion des actifs nous permettra de comprendre la nature de nos actifs et leur coût d'entretien et de remplacement.

En comprenant et en communiquant les compromis ainsi que les processus décisionnels, nous renforcerons la confiance du public.





Niveau 1 — Mesure et suivi

Nous avons déterminé des mesures à court terme qui témoigneront des premiers progrès en gestion des actifs.

- Déterminez des mesures de gestion des actifs particulières que votre organisation peut mettre en œuvre à court terme pour passer à l'action et réaliser rapidement des progrès. Ces mesures doivent permettre d'obtenir les avantages et les résultats attendus du programme de gestion des actifs. Cette liste de mesures évoluera au fil des progrès que vous réaliserez dans la gestion des actifs.

Exemples de mesures

Mettre en place une équipe interfonctionnelle qui orientera l'élaboration de notre programme de gestion des actifs.

Élaborer un inventaire d'actifs de base en recueillant l'information disponible sur les actifs pour constituer un inventaire central.

Attirer l'attention du conseil municipal sur le but et l'importance de la gestion des actifs.



Niveau 1 — Politique et objectifs

La haute direction s'est engagée à officialiser un programme de gestion des actifs.

- Tenez un atelier avec le conseil municipal pour lui faire part des résultats de l'évaluation, des objectifs éventuels ainsi que des avantages et des résultats attendus.
- Profitez de l'atelier pour discuter de l'importance d'une politique de gestion des actifs et obtenir les commentaires du conseil municipal sur les objectifs et les résultats attendus.
- Faites approuver les objectifs et obtenez l'engagement qu'une politique sera élaborée.



N'oubliez pas qu'il s'agit d'un processus : en atteignant le niveau 1, vous travaillez à l'élaboration d'une politique de gestion des actifs et commencez à surveiller le rendement.





Une expérience de réflexion...

Vous avez amorcé le processus d'aménagement d'un jardin communautaire. Vous possédez un lopin de terre et avez mis sur pied une équipe. Peut-être que quelques personnes possèdent de l'expérience en jardinage, mais le reste de l'équipe apporte presque uniquement son enthousiasme. Que devez-vous faire? Vous devez trouver le moyen de faire travailler tout le monde aux mêmes objectifs.

- Réunissez les personnes clés souhaitant vous aider à concrétiser votre vision, qui consiste à aménager un jardin communautaire.
- Parlez des raisons pour lesquelles chacun partage cette vision commune. Quels sont les avantages éventuels? Quels sont les objectifs particuliers? Si le groupe désire principalement un moyen d'apprendre aux enfants comment faire du jardinage, vous envisagerez probablement d'aménager et d'exploiter le jardin différemment que si vous vouliez faire pousser autant de produits que possible. La discussion en groupe sur les avantages vous aide à préciser vos objectifs et suscite la motivation nécessaire pour mener à bien le projet.
- Parlez des défis que vous prévoyez : le travail est ardu; le jardinage dépend de la météo; les insectes peuvent poser problème; le projet nécessite du temps et un engagement; et vous devez obtenir l'approbation du propriétaire et de l'administration locale. En pensant tôt à ces enjeux, vous pouvez déterminer ce que vous pourriez faire pour les limiter ou les régler rapidement.
- Vérifiez quels règlements locaux vous devez respecter et analysez leur incidence sur vos activités.
- Préparez une présentation ou des points de discussion et rencontrez le propriétaire et l'administration locale pour obtenir toutes les approbations nécessaires.

Conseils et astuces

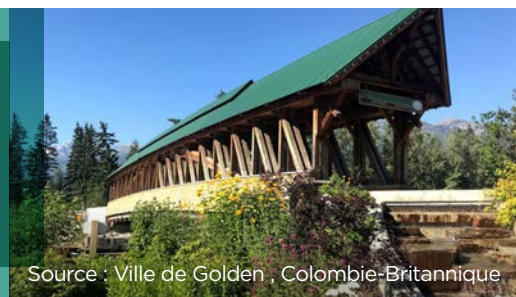
- Comprenez la terminologie de la gestion des actifs et aidez les autres à la comprendre.
- Commencez par déterminer ce que vous faites déjà (des choses qu'on ne qualifie peut-être pas de « gestion des actifs ») qui pourraient faire partie de vos processus de gestion des actifs.
- Obtenez des ressources documentaires sur la gestion des actifs par l'entremise de Gestion des actifs Canada et de la FCM. Communiquez avec d'autres collectivités et demandez-leur comment elles ont commencé.
- Obtenez une aide extérieure — adressez-vous à votre communauté de pratique locale, consultez des collectivités similaires, suivez un cours ou recrutez un consultant au besoin. Une aide extérieure peut être très utile pour vous assurer que vous progressez.
- Voyez s'il existe des programmes de financement sous forme de subventions auxquels vous pouvez avoir accès pour démarrer. Si vous pouvez obtenir une subvention, tant mieux! Cela vous aidera à donner le coup d'envoi à la gestion des actifs. Si votre administration locale ne parvient pas à obtenir une subvention, cela ne devrait pas l'arrêter — il existe des ressources pour aider les collectivités à démarrer, moyennant un effort ou un investissement minimal.
- Pensez de manière globale aux avantages de la gestion des actifs. Quelle fonction et quelle valeur vos actifs naturels ajoutent-ils? Vos décisions concernant l'utilisation des terres profiteraient-elles de la prise en compte de la gestion des actifs? La gestion des actifs peut-elle vous aider à atteindre vos objectifs en matière de lutte contre les changements climatiques ou de développement durable? La gestion des actifs peut vous aider à atteindre des objectifs communautaires plus vastes, et créer rapidement ces liens peut aider les employés et le conseil municipal à comprendre **la raison** de la gestion des actifs.



Étude de cas : politique et gouvernance Ville de Golden (Colombie-Britannique)

Population : 3 708 habitants

Superficie : 11,41 km²



Source : Ville de Golden , Colombie-Britannique

Qu'est-ce qui a motivé la Ville à entreprendre la gestion des actifs?

En 2011, la Ville de Golden a reçu une subvention du gouvernement de la Colombie-Britannique afin de réaliser un projet pilote de concert avec une organisation internationale de gestion des actifs.

Comment la Ville a-t-elle atteint le niveau 1?

- La Ville a mis en place une équipe de leadership interfonctionnelle comprenant le directeur municipal, le gestionnaire des opérations et un employé des services de TI (comme personne de soutien) pour diriger le processus de planification de la gestion des actifs et prévoir le coût d'entretien et de remplacement de ses actifs sur une période de 10 à 20 ans.
- Le directeur municipal et le gestionnaire des opérations ont suivi trois journées de cours sur la gestion des actifs, au cours desquelles ils ont établi des tableurs répertoriant les actifs et élaboré un registre des actifs. Le service de TI a fourni un soutien relatif aux données.
- Les employés ont examiné les politiques de la Ville concernant le fonds de réserve pour comprendre sa position relativement aux besoins en renouvellement des immobilisations et établir une réserve pour le renouvellement des actifs.
- Le personnel a préparé une politique de gestion des actifs, que le conseil municipal a adoptée.

Au fil du temps, la Ville s'attend à ce que ces efforts améliorent les données, orientent les plans et les budgets et l'aide à prendre de meilleures décisions concernant les actifs.

Résultats obtenus au niveau 1

 Politique et objectifs	✓ La haute direction a montré son engagement en se joignant à l'équipe interfonctionnelle.
 Stratégie et feuille de route	✓ La Ville a déterminé les avantages escomptés de la gestion des actifs.
 Mesure et suivi	✓ La Ville a déterminé (et dans certains cas, mené à bien) des mesures à court terme concrètes.

La haute direction a assumé un rôle de leadership en gestion des actifs, ce qui a donné lieu à l'obtention de tous les résultats du niveau 1 en matière de politique et de gouvernance. La Ville ne s'est pas arrêtée là. Elle a profité de ce succès pour continuer de renforcer ses pratiques de gestion des actifs.

La Ville travaille actuellement avec un consultant afin d'élaborer des plans de gestion pour les actifs figurant dans le registre des actifs. Elle espère utiliser ces plans pour amorcer, avec le conseil municipal et les citoyens, une discussion sur le service, le coût et le risque. Une fois les plans de gestion des actifs élaborés, la Ville préparera une liste prioritaire de projets et une stratégie de gestion des actifs. Elle effectue également des évaluations du risque associé aux actifs et établit le budget en vue de mener à bien des évaluations détaillées du risque.

Quels résultats la Ville a-t-elle constatés?

Le processus d'élaboration d'un registre des actifs et de la politique de gestion des actifs a révélé un écart entre ce dont la Ville a besoin pour entretenir et remplacer les actifs et ce qu'elle est en mesure d'assumer financièrement. En raison de cet écart, la Ville a établi une réserve pour le renouvellement des actifs afin de couvrir le coût de la préparation de demandes de subventions et d'aider à financer les évaluations de l'état pour tenir les données à jour.



Étude de cas : politique et gouvernance Canton de St. Clair (Ontario)

Population : 14 086 habitants

Superficie : 619,17 km²



Source : Canton de St. Clair, Ontario

Qu'est-ce qui a motivé le Canton à entreprendre la gestion des actifs?

Le Canton de St. Clair était résolu à améliorer son plan de gestion des actifs afin de répondre aux exigences de l'Initiative d'investissement dans l'infrastructure municipale dirigée par le gouvernement de l'Ontario. En 2012, il a reçu des fonds pour élaborer un plan détaillé de gestion des actifs. Le plan, qui sert à optimiser les processus décisionnels en gestion des infrastructures, aidera le Canton à apporter des améliorations en temps opportun et de manière rentable.

Comment le Canton a-t-il atteint le niveau 1?

- En 2007, le Canton a travaillé avec un consultant pour recueillir de l'information sur les actifs en vue de mettre en œuvre un programme de gestion des actifs. Dans le cadre de ce processus, il a établi des objectifs pour son programme de gestion des actifs et discuté des avantages.
- En 2012, à la lumière de l'information recueillie auparavant, le Canton a élaboré un vaste plan de gestion des actifs à l'interne.
- Le Canton a fait comprendre au personnel et au conseil municipal la nécessité d'élaborer un plan de gestion des actifs en vue d'obtenir un financement provincial pour les projets d'infrastructure.
- Les employés du service des travaux publics ont dirigé l'élaboration du plan de gestion des actifs, et ils se sont efforcés d'obtenir l'appui du conseil municipal.
- Le Canton a obtenu l'appui et l'engagement du comité directeur de la gestion des actifs (qui comprend les hauts dirigeants) en organisant des ateliers et des webinaires sur la gestion des actifs.

Résultats obtenus au niveau 1

 Politique et objectifs	✓ Le Canton a obtenu l'engagement de la haute direction en organisant des ateliers et en faisant connaître les besoins en financement relatifs à la gestion des actifs.
 Stratégie et feuille de route	✓ Le Canton a déterminé les avantages escomptés de la gestion des actifs.
 Mesure et suivi	✓ Le Canton a établi des mesures concrètes à court terme.

Quels résultats le Canton a-t-il constatés?

Depuis que le conseil municipal a adopté le plan de gestion des actifs en 2013, le Canton a établi une politique de gestion des actifs et s'efforce d'obtenir l'appui du conseil municipal afin de mettre la politique en application. Il s'attache également à créer un cadre au programme de gestion des actifs qui sera présenté au conseil municipal, dans le but d'établir le budget de la formation en gestion des actifs et des contrats nécessaires pour poursuivre le programme.

Par suite du travail de planification de la gestion des actifs entrepris par le Canton, le conseil municipal comprend mieux l'importance du calcul du coût pendant le cycle de vie et du coût réel de l'entretien des actifs. En outre, les employés des services des travaux publics et des opérations comprennent maintenant l'importance de tenir des dossiers d'entretien précis et de pouvoir consulter cette information en vue de prendre des décisions. Le Canton a également mis en œuvre des mécanismes de présentation de rapports mensuels et annuels comprenant une carte de pointage et des paramètres. Cet exercice a permis aux employés et au conseil municipal de maintenir le cap pour atteindre les objectifs du plan. Le plan de gestion des actifs a également changé la façon dont le Canton établit son budget annuel : le Canton dispose désormais d'un processus et d'un plan pour l'entretien des actifs et sait ce qu'il en coûtera.



Étude de cas : politique et gouvernance Ville de Plessisville (Québec)

Population : 6 551 habitants

Superficie : 4,40 km²



Source : Ville de Plessisville, Québec

Qu'est-ce qui a motivé la Ville à entreprendre la gestion des actifs?

À la suite de défaillances de certains actifs qui ont révélé des déficiences de gestion, la Ville de Plessisville a commencé à élaborer son système de gestion des actifs (GA) en octobre 2017. Membre de la cohorte francophone du Programme de leadership en gestion des actifs, la Ville se sert de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs. Les responsables avaient initialement décidé d'aborder les cinq compétences simultanément, mais ils se sont vite aperçus que cette approche submergeait le personnel. Ils se sont donc concentrés sur les compétences en matière de politique et de gouvernance.

Comment la Ville a-t-elle atteint le niveau 1?

- Pour renforcer ses capacités, le personnel a participé à deux ateliers qu'un expert-conseil offrait à plusieurs municipalités.
- Constatant le besoin de soutien technique pour élaborer son système de gestion des actifs, la Ville a embauché une personne chargée de réunir et d'organiser les données.
- La Ville vise à créer un système de gestion des actifs et un plan de maintenance qui dépasse les exigences minimales que le Québec impose à ses municipalités.
- La Ville reconnaît les avantages qu'apporte un système de gestion des actifs. Elle se prépare à définir des résultats attendus qui lui permettront de surveiller les progrès de cette initiative.
- Un expert-conseil a aidé notre personnel à définir les principaux objectifs de l'élaboration du système de gestion des actifs. Le personnel avait déjà défini ses objectifs opérationnels, et l'expert-conseil l'a aidé à en améliorer l'aspect stratégique.
- La Ville a adopté sa politique de gestion des actifs en mai 2018, qui lui a permis de mettre en place un comité intersectoriel de gestion des actifs, de commencer l'inventaire de l'ensemble de ses actifs et de réaliser un plan de gestion des actifs.

Résultats obtenus au niveau 1

 Politique et objectifs	✓ La haute direction a montré son engagement en adoptant la politique de gestion des actifs.
 Stratégie et feuille de route	Travailler à l'atteinte du niveau 1 : la Ville connaît les avantages de la gestion des actifs et prévoit définir les avantages précis escomptés.
 Mesure et suivi	✓ Des objectifs stratégiques et opérationnels mesurables à court terme, y compris des mesures clés, ont été définis.

Quels résultats la Ville a-t-elle constatés?

À la suite de l'adoption de la politique de gestion des actifs, la municipalité a créé un comité de gestion des actifs, ce qui lui a permis d'élaborer une vision commune et un plan de travail qui regroupent les différents aspects de la gestion d'actifs. Cette démarche aidera aussi la Ville à mettre en œuvre son plan de gestion des actifs, car le personnel a établi une bonne base de collaboration en vue d'atteindre un objectif commun. De plus, le conseil municipal a aussi désigné un élu comme porteur du dossier de la gestion des actifs au conseil municipal. Cette personne aidera le Conseil à bien comprendre les principes de la gestion intégrée des actifs et à promouvoir une prise de décision plus éclairée. En dernier lieu, ayant adopté une politique et diffusé les principes de la GA à l'ensemble de l'organisation, la Ville croit en la pérennité de cette vision puisque ce projet ne repose pas entièrement sur les épaules d'une seule personne.



Personnel et leadership

En quoi consiste cette compétence?

Établir des équipes interfonctionnelles dotées de responsabilités claires et assurer l'affectation de ressources suffisantes et un engagement de la haute direction et des élus pour faire progresser la gestion des actifs.

Résultats



Niveau 1 — Équipes interfonctionnelles

Nous avons choisi les membres de notre équipe interfonctionnelle de gestion des actifs.



Niveau 1 — Responsabilité

Nous disposons d'un champion responsable de planifier notre programme de gestion des actifs.



Niveau 1 — Ressources et engagement

Le conseil municipal sait qu'il faut affecter des ressources à l'étude des besoins en matière de gestion des actifs et à la préparation d'une feuille de route pour la gestion des actifs.

Autrement dit...

Une personne de l'organisation fait progresser proactivement la conversation sur la gestion des actifs. Des mesures sont prises pour que les employés possédant les différentes compétences et connaissances nécessaires concernant les actifs, l'information et les finances collaborent. Le conseil municipal sait que des ressources sont nécessaires pour améliorer les pratiques de gestion des actifs.

Avantages du niveau 1

Le conseil municipal comprend et appuie les objectifs de la gestion des actifs.

Les employés commencent à comprendre ce que doit leur apporter un programme de gestion des actifs.

La responsabilité et la transparence s'améliorent.



Atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Personnel et leadership

Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Personnel et leadership de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Il ne s'agit pas de mesures prescriptives mais plutôt d'un exemple d'approche que vous pourriez adopter.



Niveau 1 — Équipes interfonctionnelles

Nous avons choisi les membres de notre équipe interfonctionnelle de gestion des actifs.

- ☐ Mettez en place une petite équipe d'employés qui connaissent les finances, la prise de décisions ainsi que la planification et les activités de chaque service municipal pertinent. Si vous faites partie d'une petite organisation dépourvue de services précis, l'équipe peut comprendre uniquement le directeur municipal et le gestionnaire des travaux publics.
- ☐ Réunissez-vous pour discuter de ce qu'est la gestion des actifs et pourquoi il est important pour votre administration locale d'élaborer un programme de gestion des actifs. Déterminez les perspectives et les connaissances dont vous aurez besoin dans votre équipe interfonctionnelle et vérifiez qui, au sein de l'organisation, peut répondre à ces besoins.



QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE INTERFONCTIONNELLE?

Une équipe qui peut parler de chaque aspect de la prestation des services : finances, prise de décisions, opérations et planification. Dans certaines provinces et certains territoires, la loi impose des exigences concernant les personnes devant participer à la gestion des actifs. Par exemple, en Ontario, les personnes s'occupant de la croissance, de la planification et de l'énergie doivent participer à la gestion des actifs.



Niveau 1 — Responsabilité

Nous disposons d'un champion responsable de planifier notre programme de gestion des actifs.

- ☐ Offrez une présentation ou un atelier au conseil municipal pour lui expliquer en quoi consiste la gestion des actifs, pourquoi elle est importante, en quoi elle diffère de ce que vous faites actuellement et ce que doit faire votre organisation pour commencer à établir un programme de gestion des actifs.
- ☐ Obtenez l'appui du conseil municipal (ou de la haute direction, selon votre organisation) afin d'étudier les besoins en gestion des actifs et de définir un programme de gestion des actifs. L'équipe travaillant à la gestion des actifs comprendra probablement des personnes ayant pris part à votre discussion initiale, mais peut aussi comprendre d'autres personnes ayant une perspective différente.



Niveau 1 — Ressources et engagement

Le conseil municipal sait qu'il faut affecter des ressources à l'étude des besoins en matière de gestion des actifs et à la préparation d'une feuille de route pour la gestion des actifs.

- ☐ Obtenez l'appui du conseil municipal pour les ressources financières dont vous avez besoin. Assurez-vous de réexpliquer les avantages liés à la gestion des actifs.



N'oubliez pas qu'il s'agit d'un processus! En atteignant le niveau 1, vous travaillez à un mandat organisationnel clair portant sur la gestion des actifs ainsi qu'à l'engagement du conseil municipal d'améliorer sans cesse la gestion des actifs.

Certaines de ces activités cadrent bien avec les activités énoncées dans le domaine de compétence **Politique et gouvernance**. Il pourrait être souhaitable de combiner certaines activités, comme les présentations ou les ateliers avec le conseil municipal, de manière à obtenir les résultats escomptés dans les deux domaines de compétences.





Une expérience de réflexion...

Vous avez une équipe formidable qui est prête à aménager votre jardin communautaire! Quelques personnes pourraient avoir été entraînées à contrecœur par des membres de la famille bien intentionnés. Comment réunir les gens et les faire travailler en équipe? Comme pour toutes les choses nouvelles, le leadership évolue au fil du temps. Peut-être que l'initiateur du jardin communautaire n'a jamais touché une truelle de sa vie, mais il veut apprendre. Quel que soit le cas, vous devez commencer par les tâches clés suivantes :

- Déterminer qui fera partie de l'équipe de planification et qui se rendra au jardin à l'occasion seulement.
- S'assurer que votre équipe de planification compte des personnes possédant les bonnes compétences, par exemple pour mettre en place une équipe et faire avancer les choses; planter et cultiver un jardin; s'y retrouver dans les exigences d'autorisation locales.
- Travailler avec l'équipe de planification pour dresser la liste de ce qui doit être fait et du matériel dont vous avez besoin.
- Former des équipes et attribuer les tâches pour que chacun sache quoi faire.
- Déterminer où vous allez obtenir les ressources. Y a-t-il une subvention que vous pouvez demander? Ferez-vous une collecte de fonds? Pouvez-vous demander des dons de matériel et d'outils?

Conseils et astuces

- Trouvez un champion! L'expertise du champion importe peu; ce qui compte surtout, c'est qu'il soit enthousiaste à l'égard de la gestion des actifs, qu'il en parle avec d'autres personnes de l'organisation et qu'il arrive à réunir des personnes.
- Parlez à des collègues d'autres collectivités pour obtenir des idées sur la façon de mettre en place des équipes et d'améliorer les communications.
- Pour amorcer la conversation, faites participer le conseil municipal à une discussion sur les avantages précis que procurera la gestion des actifs à votre administration locale, et non pas seulement sur les avantages de la gestion des actifs en général.
- Il ne s'agit pas de créer du travail, mais de mieux coordonner vos pratiques actuelles et de les moderniser sous forme d'approche systématique et organisée.
- Nouez le dialogue avec la communauté de pratique de votre région dans le cadre de réunions d'organisations régionales ou d'associations municipales.
- Suivez un cours sur la gestion des actifs, idéalement en équipe.
- Dans les petites administrations locales où les employés cumulent plusieurs fonctions, un groupe interfonctionnel pourrait ne comprendre que deux personnes.



Étude de cas : personnel et leadership

District de Tumbler Ridge (Colombie-Britannique)

Population : 1 927 habitants

Superficie : 1 558,97 km²



Source : District de Tumbler Ridge, Colombie-Britannique

Qu'est-ce qui a motivé le District à entreprendre la gestion des actifs?

Le District de Tumbler Ridge est une jeune collectivité — elle a environ 36 ans. La plupart de ses infrastructures ont été installées au moment de l'établissement de la collectivité, ce qui veut dire que toute son infrastructure vieillit au même rythme et devra être remplacée en même temps. Tumbler Ridge ne peut se permettre d'échelonner ses investissements dans l'infrastructure — le financement de ces investissements constitue donc un défi important.

Avant 2012, l'administration locale avait un plan de gestion des actifs relativement simple axé sur les finances et sur un fonds de remplacement de l'équipement. Le District se contentait de réagir aux problèmes, de « réparer ce qui brise ». Le conseil municipal a pris conscience que cette approche ne constituait pas une solution à long terme et a fait de la gestion des actifs une priorité.

Comment le District a-t-il atteint le niveau 1?

- Le District comptait un champion dynamique à l'interne qui a sensibilisé l'administration locale au besoin de gérer les actifs et de coordonner les efforts.
- Il a retenu les services d'un consultant pour tenir un atelier sur la gestion des actifs à l'intention des employés et des conseillers afin de leur faire comprendre la gestion des actifs et son importance.

Résultats obtenus au niveau 1

 Équipes inter-fonctionnelles	Travailler à atteindre le niveau 1 : Le District a déterminé quels membres l'équipe interfonctionnelle devait compter.
 Responsabilité	✓ Le District dispose d'un champion dynamique pour la gestion des actifs.
 Ressources et engagement	✓ Le conseil municipal joue un rôle actif. Il est conscient des ressources nécessaires et a fait de la gestion des actifs une priorité.

Grâce à un champion dynamique à l'interne et au soutien du conseil municipal, le District a pu atteindre le niveau 1 et lancer ses plans, dont un plan de préparation pour la gestion des actifs (appelé « feuille de route » dans l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM), qui sert à orienter les améliorations apportées aux pratiques de gestion des actifs; et un plan de gestion des actifs détaillé, qui décrit l'inventaire des infrastructures et les priorités concernant le remplacement des actifs.

Quels résultats le District a-t-il constatés?

L'élaboration d'un plan de gestion des actifs a donné lieu à plusieurs réalisations et à des projets d'infrastructure concrets. Le District a modernisé son usine de traitement des eaux et son système de ventilation pour le traitement des eaux usées; il a obtenu une subvention pour élaborer un système de réutilisation des eaux usées pour l'irrigation; il a mené à bien un vaste projet de remplacement de l'asphalte; et il a remplacé l'essentiel de son équipement. Pour concrétiser ces projets, les conseils municipaux qui se sont succédé ont pris l'initiative de prévoir un budget suffisant pour planifier la gestion des actifs. Après avoir mené à bien ces projets, le District a mis à jour son plan de gestion des actifs à la lumière de l'information révisée sur les actifs.

Le District souligne l'importance de plusieurs éléments : disposer d'inventaires d'actifs précis, établir l'ordre de priorité des projets et justifier les décisions du conseil municipal; tenir compte de l'assiette fiscale en planifiant la gestion des actifs; et trouver des chefs de file clés au sein du personnel pour continuer à prioriser la gestion des actifs malgré les changements au sein du conseil municipal.



Données et information

En quoi consiste cette compétence?

Recueillir et utiliser des données sur les actifs et le rendement ainsi que de l'information financière à l'appui d'une planification de la gestion des actifs et d'un processus décisionnel efficaces.

Résultats



Niveau 1 — Données sur les actifs

Nous disposons de données d'inventaire sur les actifs, dont le nombre approximatif d'actifs dans la plupart des groupes d'actifs.

Nous possédons des données anecdotiques sur l'état des actifs. Il existe de l'information sur l'âge des actifs.



Niveau 1 — Données sur le rendement

Nous possédons des approches informelles ou anecdotiques pour mesurer le rendement de l'actif ou du service.



Niveau 1 — Information financière

Nous disposons de l'information financière sur nos actifs, qui soutiennent les exigences de déclaration minimales de la norme PS-3150¹.

Autrement dit...

Vous obtenez assez facilement des données qui vous offrent un bref aperçu de vos actifs et répondent à vos exigences de déclaration.

Avantages associés au niveau 1

Vous savez de quelles données vous disposez et où elles se trouvent.

Vous commencez à comprendre dans quel état se trouvent vos actifs, du moins selon des observations empiriques.

Vous avez un accès facile à de l'information importante pour prendre des décisions.

Vous pouvez satisfaire aux exigences de déclaration de la norme PS-3150 pour les immobilisations corporelles.

Vous commencez à comprendre comment vos données peuvent vous aider à atteindre vos objectifs.

¹ La norme PS-3150 est la norme du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public qui guide le traitement des immobilisations corporelles.



Atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétences Données et information

Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Données et information de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Il ne s'agit pas de mesures prescriptives, mais plutôt d'un exemple d'approche que vous pourriez adopter.



Niveau 1 — Données sur les actifs

Nous disposons de données d'inventaire sur les actifs, dont le nombre approximatif d'actifs dans la plupart des groupes d'actifs.

Nous possédons des données anecdotiques sur l'état des actifs. Il existe de l'information sur l'âge des actifs.

- ☐ Recensez tous les endroits où vous stockez des données sur vos actifs. Il peut s'agir de dessins de recatement (copie électronique ou papier), de tableurs pour la préparation de rapports sur les immobilisations corporelles, de bases de données, dont les bases de données de SIG si elles sont disponibles, et de tout autre tableur ou logiciel utilisé pour faire le suivi de l'information sur vos actifs, leur nombre et leur emplacement.
- ☐ Établissez la liste des types de données sur vos actifs et le format des données.
- ☐ Dressez la liste des données empiriques sur l'état des actifs en parlant aux exploitants ou aux employés des services publics pour recenser tout actif essentiel pouvant être en mauvais état.



Niveau 1 — Données sur le rendement

Nous possédons des approches informelles ou anecdotiques pour mesurer le rendement de l'actif ou du service.

- ☐ De concert avec les exploitants ou les employés des travaux publics, examinez les registres d'entretien afin de relever les caractéristiques du rendement, tels que des bris répétés des conduites maîtresses, les aires à basse pression, les refoulements et la recrudescence du nombre de pannes des pompes.
- ☐ Passez en revue les sondages sur la satisfaction des clients et les registres de plaintes pour relever les problèmes courants liés au rendement des services.
- ☐ Renseignez-vous auprès des employés et des membres du conseil municipal qui interagissent régulièrement avec le public au sujet des plaintes courantes ou de la rétroaction sur le rendement du service.



Les outils sont importants, mais de bons processus doivent être en place pour vous faire pleinement bénéficier d'un logiciel de gestion des actifs. Avant d'investir dans de nouveaux logiciels, établissez ce dont votre organisation a besoin en examinant les données que vous possédez et celles que vous devez recueillir et surveiller pour progresser.



Niveau 1 — Information financière

Nous disposons de l'information financière sur nos actifs, qui soutiennent les exigences de déclaration minimales de la norme PS-3150.

- ☐ Examinez les données financières disponibles. Relevez l'information sur le coût historique et l'âge de tous les principaux actifs. Comblez les lacunes au besoin avec l'information disponible ou votre meilleure estimation.
- ☐ Utilisez l'information sur le coût historique et l'âge pour déterminer la dépréciation des actifs et leur valeur comptable nette, ce qui peut être utile pour la déclaration en vertu de la norme PS-3150.



N'oubliez pas qu'il s'agit d'un processus; en atteignant le niveau 1, vous vous efforcez d'obtenir des données d'inventaire sur tous vos actifs ou sur quelques-uns des actifs, telles que leur état et leur rendement, ainsi que de l'information sur les risques et les coûts de remplacement.





Une expérience de réflexion...

La tenue de registres de base vous aide à assurer le succès de votre initiative de jardinage et à faire fond sur vos réussites au cours des années à venir. De quel aspect souhaitez-vous assurer le suivi?

- Combien de lots à jardiner possédez-vous, et à qui sont-ils attribués?
- Que disent les gens de leur lot à jardiner — par exemple, certains lots sont trop ombragés, d'autres n'ont pas un sol de bonne qualité, ou encore le jardin peut avoir des espèces envahissantes?
- Déterminez qui peut aider à entretenir le jardin, faire certaines réparations ou construire des structures pour agrandir le jardin.
- D'où vient l'argent et comment le dépensez-vous?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien, et qu'est-ce qui ne fonctionne pas?

Dans votre jardin, tout comme en gestion des actifs, il existe toutes sortes d'outils. Ce n'est pas parce qu'un outil est plus cher ou plus complexe qu'il est nécessairement meilleur. Parfois, des outils bon marché et faciles à utiliser sont plus avantageux, car vous pouvez commencer sur-le-champ, au lieu d'attendre les conditions idéales ou l'obtention d'un ensemble d'outils de luxe.

Conseils et astuces

- Commencez par les données en votre possession et essayez d'en dégager des messages clés. La collecte de données est un processus continu qui s'améliorera au fil du temps. Ne remettez pas à plus tard d'autres volets de la gestion des actifs parce que vous devez recueillir plus de données.
- Ne vous laissez pas emporter dans un tourbillon de données! Recueillez les données dont vous avez BESOIN, et non toutes les données. Pour déterminer ce dont vous avez besoin, cernez les décisions que vous devez prendre, puis déterminez les données et le degré de précision requis pour appuyer cette décision.
- Des données de qualité appuient de bons projets et l'accès au financement. En bâclant la collecte de données, on se heurte à des problèmes à terme, quand il faut des données pour appuyer un projet ou répondre aux exigences en matière de financement.
- Quand vous pensez à vos besoins en données à long terme, tenez compte des questions ci-dessous. Elles vous aideront à atteindre le but ultime de la gestion des actifs : savoir quelles sont vos priorités en matière d'actifs et prendre des décisions financières en fonction de ces priorités.
 - Quels sont nos actifs et où se trouvent-ils?
 - Quel est leur coût de remplacement?
 - Quel est leur état?
 - Quelle est leur durée de vie utile restante?
- Il importe de posséder des systèmes en place pour gérer vos données et les tenir à jour. Même au tout début de la collecte de données, vous pouvez envisager la façon dont vous tiendrez à jour vos données à moyen et à long terme.



Étude de cas : données et information Ville de Hanley (Saskatchewan)

Population : 511 habitants

Superficie : 2,65 km²



Source : Ville de Hanley, Saskatchewan

Qu'est-ce qui a motivé la Ville à entreprendre la gestion des actifs?

Les employés de la Ville de Hanley avaient entendu parler de la gestion des actifs à la convention annuelle de la Saskatchewan Urban Municipalities Association. Ils mesuraient l'importance de la gestion des actifs, et le conseil municipal avait même prévu au budget un plan de gestion des actifs. Toutefois, les employés se demandaient par où commencer. Le conseil municipal avait envisagé plusieurs options concernant la façon d'élaborer un plan de gestion des actifs, mais aucun progrès concret n'avait été réalisé.

En 2017, des employés municipaux ont assisté à une série d'ateliers de planification de la gestion des actifs offerts par un consultant et organisés par la commission de planification régionale dont la ville est membre. Ces ateliers visaient à aider les administrateurs et les conseillers des municipalités de la région à enrichir leurs connaissances, à renforcer leur savoir-faire en gestion des infrastructures municipales et à guider chaque administration locale dans le processus de création de son propre plan de gestion des actifs, du début à la fin.

Comment la Ville a-t-elle atteint le niveau 1?

Les employés et les conseillers municipaux ont participé aux ateliers pour se renseigner sur la gestion des actifs. Les ateliers leur ont procuré une structure qui leur a permis de regrouper au même endroit les données sur leurs actifs, dont des données d'inventaire, des données empiriques et des données financières. Cette démarche les a aidés à commencer à préparer un plan de gestion des actifs, notamment à déterminer les niveaux de service et les principaux risques. La Ville a constaté que les employés participant aux ateliers pouvaient délaissier leur travail quotidien pour se concentrer sur l'élaboration du plan de la Ville. En élaborant son plan de gestion des actifs dans le cadre d'un atelier, la Ville a pu travailler avec d'autres collectivités régionales présentes et profiter de leurs connaissances. Les collectivités ont également réalisé des économies en recrutant un seul consultant pour cet atelier.

Les employés mettaient à jour chaque année le registre des immobilisations corporelles à la lumière de l'information sur les coûts réels de remplacement des actifs. Cette information a permis d'élaborer le plan de gestion des actifs de la Ville.

Résultats obtenus au niveau 1

 A Données sur les actifs	✓ La Ville possède des données d'inventaire pour la plupart des groupes d'actifs. ✓ La Ville possède des données empiriques sur l'état des actifs.
 B Données sur le rendement	✓ La Ville dispose d'approches pour mesurer le rendement du service.
 C Information financière	✓ La Ville dispose d'information financière, conformément aux exigences de la norme PS-3150.

Quels résultats la Ville a-t-elle constatés?

Le conseil municipal a examiné le plan de gestion des actifs établi; il connaît mieux les actifs actuels et leur coût de remplacement. Les membres du conseil municipal estimaient avoir en main l'information requise pour prendre des décisions éclairées concernant le remplacement des actifs, les budgets et les taux d'imposition. L'élaboration d'un plan de gestion des actifs a permis de déterminer que la Ville ne disposait pas de fonds de réserve suffisants pour couvrir les coûts de remplacement à venir. Le plan de gestion des actifs a fourni au conseil municipal l'information dont il avait besoin pour faire part aux électeurs des besoins des actifs et de leur incidence sur les taux d'imposition.



Étude de cas : données et information

Village de Loreburn (Saskatchewan)

Population : 107 habitants

Superficie : 0,62 km²



Source : Village de Loreburn, Saskatchewan

Qu'est-ce qui a motivé le Village à entreprendre la gestion des actifs?

Par le passé, le Village de Loreburn ne voyait pas la nécessité de prioriser la planification de la gestion des actifs. Toutefois, après avoir assisté à des présentations sur la gestion des actifs à la convention de la Saskatchewan Urban Municipalities Association, il a eu la possibilité de participer, avec la Ville de Hanley, à des ateliers sur la planification de la gestion des actifs organisés par la commission de planification régionale.

Comment le Village a-t-il atteint le niveau 1?

- L'administrateur et un conseiller du Village ont participé à des ateliers sur la gestion des actifs afin de se renseigner sur la façon d'établir un inventaire d'actifs dans le but de préparer un plan de gestion des actifs. Avant la tenue du premier atelier, les employés se sont préparés en réunissant des cartes, des registres d'actifs et des documents sur les actifs corporels.
- Pendant l'atelier, l'information recueillie au préalable a été saisie dans un tableur Excel.
- Les ateliers sont nés de la collaboration avec d'autres administrations locales de la région. Cette collaboration a permis de rendre les ateliers financièrement rentables pour les petites administrations locales en plus de leur permettre de partager de l'information sur l'infrastructure commune.
- À l'instar de la Ville de Hanley, le Village a trouvé utile de réserver du temps pour se concentrer sur la préparation d'un plan de gestion des actifs au lieu de plier sous le poids des tâches quotidiennes.

Résultats obtenus au niveau 1

 A Données sur les actifs	✓ Le Village possède des données d'inventaire pour la plupart des groupes d'actifs. ✓ Le Village possède des données empiriques sur l'état des actifs.
 B Données sur le rendement	✓ Le Village dispose d'approches pour mesurer le rendement du service.
 C Information financière	✓ Le Village dispose d'information financière, conformément aux exigences de la norme PS-3150.

Quels résultats le Village a-t-il constatés?

Une fois que le Village a commencé à élaborer son plan de gestion des actifs, il a mesuré combien il importe que les employés, le conseil municipal et les électeurs disposent d'information aisément accessible sur les actifs. Dans le cadre du processus d'élaboration de ce plan, le Village a constaté qu'une bonne partie de l'information sur les actifs en sa possession était désuète. En raison de départs à la retraite et du roulement de personnel, certains employés et conseillers municipaux n'étaient plus là pour répondre aux questions sur les actifs de la collectivité. Le Village a vraiment pris conscience de l'importance de tenir des dossiers à jour et de conserver ces connaissances lorsqu'un employé ou un conseiller municipal quitte son emploi.

Le Village a établi la nécessité de se doter d'un plan d'entretien des actifs, changement majeur par rapport à la mentalité « on répare quand ça brise ». Le Village veut maintenant savoir à quel moment remplacer les actifs et connaître le coût du remplacement et la source de financement. Il consacre également du temps à la planification de la gestion des actifs et à la prise de décisions, en dehors des réunions ordinaires du conseil municipal.



Étude de cas : données et information Ville de Yarmouth (Nouvelle-Écosse)

Population : 6 518 habitants

Superficie : 10,57 km²



Source : Ville de Yarmouth, Nouvelle-Écosse

Qu'est-ce qui a motivé la Ville à entreprendre la gestion des actifs?

Yarmouth, la cinquième ville en importance en Nouvelle-Écosse, constitue un important centre de commerce, d'économie et de services éducatifs pour la majeure partie de la région sud-ouest de la province. En tant que principal fournisseur de services de la région, la Ville a été incitée à planifier la gestion de ses actifs pour assurer la prestation continue des services dans l'avenir.

Depuis 25 ans, la Ville compte parmi son effectif un ingénieur professionnel chargé de la gestion des processus de construction et d'entretien des infrastructures. Lorsque cet ingénieur a amorcé la planification de la gestion des actifs municipaux, il est devenu évident que la Ville avait besoin de plus grandes ressources en matière de capitaux, d'entretien et de personnel pour bien entretenir ses actifs.

Comment la Ville a-t-elle atteint le niveau 1?

- La Ville a travaillé avec un consultant pour élaborer un inventaire d'actifs préliminaire reposant sur l'information réunie par l'ingénieur municipal et les données du SIG.
- En atteignant le niveau 1 de cette compétence, la Ville disposait des données d'inventaire requises pour élaborer un plan de gestion des actifs.

Résultats obtenus au niveau 1

 Données sur les actifs	✓ La Ville possède des données d'inventaire pour la plupart des groupes d'actifs. ✓ La Ville possède des données empiriques sur l'état des actifs.
 Données sur le rendement	Travailler au niveau 1 : La Ville élabore des approches informelles pour mesurer le rendement du service.
 Information financière	✓ La Ville dispose d'information financière, conformément aux exigences de la norme PS-3150.

Quels résultats la Ville a-t-elle constatés?

L'élaboration d'un plan de gestion des actifs a donné lieu aux réflexions et aux progrès suivants :

- Deux postes d'ingénieur devront être créés pour répondre aux besoins futurs en technologie et en gestion.
- Les taux d'imposition devraient être augmentés pour répondre aux besoins de financement.
- La Ville a besoin de données et de renseignements précis pour faire face aux roulements de personnel et aux changements au sein du conseil municipal.
- Le plan de gestion des actifs a aidé la Ville à mesurer sa capacité de payer les dettes afin de prévoir ses futurs besoins en financement.
- Le plan de gestion des actifs a aidé le conseil municipal à comprendre l'importance de la gestion des actifs, ce qui a donné lieu à une collaboration accrue avec les employés et à leur soutien concernant les objectifs de gestion des actifs.
- La Ville a commencé à fortement investir dans les améliorations des immobilisations en vue de combler le déficit en matière d'infrastructure laissé par un siècle de problèmes d'infrastructure non résolus.

Aujourd'hui, le conseil municipal se dit confiant en ce qui concerne les investissements effectués dans les immobilisations, et le personnel continue de renforcer son savoir-faire en gestion des actifs.



Étude de cas : données et information

Village de Haines Junction (Yukon)

Population : 613 habitants

Superficie : 34,08 km²



Source : Marty Samis

Qu'est-ce qui a motivé le Village à entreprendre la gestion des actifs?

L'administration du Village a reconnu que pour se conformer aux exigences de la norme PS-3150, elle devrait organiser et comprendre les actifs communautaires. Le Village a été incité à élaborer un registre d'actifs pour s'assurer d'être admissible au financement de la gestion des actifs.

Comment le Village a-t-il atteint le niveau 1?

- Le Village avait établi un grand livre des actifs de base, mais pour satisfaire aux exigences de la norme PS-3150, il devait consigner le coût historique des actifs.
- Les employés du Village ont examiné les applications logicielles commerciales offertes sur le marché qui les aideraient à créer un registre des actifs. Toutefois, la plupart des applications coûtaient cher et ne convenaient pas au petit ensemble d'actifs du Village. Celui-ci a plutôt élaboré son propre registre d'actifs en programmant un tableur Excel lui permettant d'organiser les actifs et de calculer leur dépréciation, leur durée de vie utile ainsi que les coûts de remplacement estimatifs.
- Il a fallu au Village environ un an pour recueillir les données sur les actifs et organiser l'information dans un registre Excel.
- Le Village a établi le coût historique des actifs communautaires à la lumière des documents comptables archivés, des factures et des dossiers fédéraux sur le développement d'infrastructures dans la collectivité.
- Le Village a reconnu que la plupart des actifs de la collectivité, à part ceux qui avaient été remplacés récemment, avaient déjà dépassé leur durée de vie utile étant donné qu'ils avaient été installés il y a plus de 40 ans, principalement à titre expérimental. Grâce à ces données empiriques, le Village a supposé que tous les vieux actifs devraient être remplacés dans un avenir proche.
- Le Village a compris que les inspections des actifs physiques visant à déterminer la durée de vie utile attendue étaient fort coûteuses. Il a donc utilisé à la place des modèles mathématiques dans le registre Excel pour prévoir la durée de vie utile.
- À l'aide du registre Excel, le Village a pu calculer la dépréciation des immobilisations en vue de satisfaire aux exigences de déclaration de la norme PS-3150.

Résultats obtenus au niveau 1

 Données sur les actifs	✓ Le Village possède des données d'inventaire pour la plupart des groupes d'actifs. ✓ Le Village possède des données empiriques sur l'état des actifs.
 Données sur le rendement	✓ Le Village dispose d'approches informelles pour mesurer le rendement du service.
 Information financière	✓ Le Village dispose d'information financière, conformément aux exigences de la norme PS-3150.

Quels résultats le Village a-t-il constatés?

Le Village a constaté que la planification de la gestion des actifs n'est pas un processus mené en un jour, mais un processus qui progresse sans cesse au fil du temps et se fonde sur la cueillette de données lors de l'utilisation quotidienne des actifs. Il a également reconnu que la planification de la gestion des actifs constitue une initiative pluridisciplinaire, qui fait appel à des employés des finances, des travaux publics, de l'administration et de la direction.

Par suite de l'élaboration du registre Excel, le processus de budgétisation des immobilisations du Village a été simplifié, et l'administration a pu prévoir à quel moment remplacer les actifs. Le Village entend aussi élaborer un plan de gestion des actifs et envisage d'établir un fonds de réserve qui facilite, au fil du temps, le remplacement des actifs.



Planification et prise de décision

En quoi consiste cette compétence?

Documenter et normaliser la façon dont l'organisation établit ses priorités en matière de gestion des actifs, s'occupe de la planification des immobilisations ainsi que du fonctionnement et de l'entretien (F et E) et prend des décisions concernant les budgets.

Résultats



Niveau 1 — Documentation et normalisation

Nos approches en planification des actifs varient dans l'ensemble de l'organisation.



Niveau 1 — Plans de gestion des actifs

Notre approche de renouvellement des actifs vise à répondre aux besoins de base (la croissance, la réglementation, et les problèmes connus). Nous évaluons les priorités en fonction de l'information disponible, de l'expérience du personnel et des commentaires du conseil municipal et de la direction.



Niveau 1 — Budgets et planification financière

Nous préparons des budgets d'immobilisations et d'exploitation annuels qui sont fondés sur des valeurs historiques. Nous traitons les nouveaux besoins de façon réactive, à mesure qu'ils se présentent.

Autrement dit...

Vous utilisez la rétroaction et les connaissances des employés et du conseil municipal pour prévoir comment répondre aux besoins immédiats en actifs de votre collectivité. Vous disposez d'un plan ou de plans d'investissement de base en matière d'actifs.

Avantages associés au niveau 1

Vous améliorez les processus décisionnels concernant les investissements dans les actifs en tenant compte des connaissances des employés et des conseillers municipaux.

Vous avez documenté les besoins de base en investissement dans les actifs.

Vous établissez des pratiques de documentation et de tenue des dossiers pour l'avenir.



Atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Planification et prise de décision

Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Planification et prise de décision de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Il ne s'agit pas de mesures prescriptives, mais plutôt d'un exemple d'approche que vous pourriez adopter.



Niveau 1 — Documentation et normalisation

Nos approches en planification des actifs varient dans l'ensemble de l'organisation.

- ☐ Avant d'amorcer votre processus de budgétisation annuel, regroupez l'information sur la croissance de votre collectivité, les exigences réglementaires à venir et d'autres problèmes et besoins connus relativement aux actifs. Les membres de l'équipe de gestion des actifs peuvent tous aider à recueillir cette information. Les mesures dans le domaine de compétence **Données et information** vous faciliteront la tâche.
- ☐ Au début de votre processus de budgétisation annuel, rencontrez votre équipe de gestion des actifs pour examiner les données et l'information disponibles sur les actifs ainsi que l'information sur la croissance de la collectivité, les exigences réglementaires ainsi que les problèmes et les besoins relatifs aux actifs.



Niveau 1 — Plans de gestion des actifs

Notre approche de renouvellement des actifs vise à répondre aux besoins de base (la croissance, la réglementation, et les problèmes connus). Nous évaluons les priorités en fonction de l'information disponible, de l'expérience du personnel et des commentaires du conseil municipal et de la direction.

- ☐ En équipe, définissez les projets éventuels qui vous aideront à répondre aux besoins ou à résoudre les problèmes relevés.
- ☐ En équipe, discutez de la façon de classer les projets par ordre de priorité. Créez une échelle simple pour faciliter cette tâche.

Exemple d'échelle d'établissement des priorités

- 1 - Enjeu de santé et de sécurité, exigence réglementaire
- 2 - Atténuation d'un risque important pour la prestation des services
- 3 - Atténuation d'un petit risque pour la prestation des services ou satisfaction des exigences en matière de croissance
- 4 - Projet discrétionnaire



Niveau 1 — Budgets et planification financière

Nous préparons des budgets d'immobilisations et d'exploitation annuels qui sont fondés sur des valeurs historiques. Nous traitons les nouveaux besoins de façon réactive, à mesure qu'ils se présentent.

- ☐ En équipe, examinez les projets à l'aide de l'échelle d'établissement des priorités et classez-les par ordre d'importance. Recensez les projets d'immobilisations et les projets opérationnels pour l'année à venir en fonction du financement disponible.
- ☐ Incluez dans le budget d'immobilisations annuel les projets d'immobilisations pour l'exercice à venir et une justification reposant sur les priorités établies et d'autres données supplémentaires sur les actifs, la croissance ou les exigences réglementaires.
- ☐ Élaborez un budget de fonctionnement en utilisant les derniers exercices comme point de référence. Ajustez-le en fonction des activités nouvelles ou particulières de l'exercice à venir.



N'oubliez pas qu'il s'agit d'un processus : en atteignant le niveau 1, vous vous attachez à préparer des plans de gestion des actifs et à gérer les risques à court et à long terme.





Une expérience de réflexion...

Votre jardin communautaire est prometteur cette année. En vue des années suivantes et pour documenter les processus, vous devez faire un peu de planification et vous doter de systèmes de base. Vous aurez besoin de temps et d'argent pour maintenir le jardin en activité, et vous essayez encore de trouver une solution à ce stade. Vous n'avez qu'une idée approximative d'une source de financement qui fournira l'argent pour les réparations et l'agrandissement. À tout le moins, vous avez besoin de prendre note des tâches de l'année prochaine (p. ex. obtention des outils, réparations, préparation du sol) et du montant requis. En parlant à toutes les personnes concernées, vous déterminez les tâches à accomplir et le moment de les effectuer. Le groupe ne peut pas se permettre de tout faire. Ainsi, une fois que vous avez établi la liste maîtresse, vous travaillez ensemble pour choisir les grandes priorités.

Des imprévus surviendront — conditions météo, espèces envahissantes, roulement des bénévoles — et vous devrez vous y adapter. À mesure que votre jardin prendra forme, votre équipe et vous apprendrez ce que vous devez faire et planifierez en conséquence.

Conseils et astuces

- Désignez un champion de la gestion des actifs au sein de votre organisation. Cela ne veut pas dire que cette personne devra « gérer » seule les actifs. La gestion des actifs est un travail d'équipe. Mais le champion peut coordonner les efforts, aider à uniformiser les pratiques de gestion des actifs et faire avancer les choses.
- Abordez la planification par petites étapes. Vous n'avez pas à tout accomplir en une seule réunion.
- Ne vous en faites pas s'il vous manque des données — utilisez ce que vous avez et comblez les lacunes en vous fiant aux données empiriques et aux connaissances des employés.



Étude de cas : planification et prise de décision Ville de Shellbrook (Saskatchewan)

Population : 1 444 habitants

Superficie : 3,67 km²



Qu'est-ce qui a motivé la Ville à entreprendre la gestion des actifs?

La Ville de Shellbrook était habituée à parer au plus pressé quand elle prenait des décisions en gestion des actifs, jusqu'à ce que plusieurs canalisations d'égout brisent en même temps. La Ville a pris conscience qu'elle ne disposait pas d'information suffisante sur les actifs pour se doter de solides processus décisionnels; et elle s'est rendu compte que les coûts de remplacement n'avaient pas été prévus au budget. Après cet incident, la Ville a accordé la priorité à la planification de la gestion des actifs.

Comment la Ville a-t-elle atteint le niveau 1?

La Ville de Shellbrook a utilisé le niveau 1 comme point de départ pour établir de meilleures pratiques de gestion des actifs.

- L'administrateur municipal et un employé du service des travaux publics ont participé à une séance de formation sur la gestion des actifs.
- La Ville a retenu les services d'un consultant chargé de travailler avec le contremaître des services des travaux publics afin d'élaborer une base de données sur la gestion des actifs et le premier plan municipal de gestion des actifs.
- La Ville a travaillé avec le consultant à la tenue d'ateliers pour aider à déterminer les niveaux de service et à élaborer un plan d'évaluation et d'atténuation du risque.
- La Ville a élaboré des plans de gestion des actifs pour les services tels que l'eau, les égouts, les routes, les trottoirs, les caniveaux et les bâtiments.
- À mesure que ses pratiques de gestion des actifs se sont améliorées, la Ville a pu utiliser les plans pour établir de meilleurs budgets chaque année.

Résultats obtenus au niveau 1

 Documentation et normalisation	✓ La Ville a mis en place des approches de planification des actifs, qui ne sont toutefois pas uniformes.
 Plan de gestion des actifs	✓ La Ville a mis en place des plans de gestion des actifs qui définissent les niveaux de service et de risque (au-delà du niveau 1).
 Budgets et planification financière	✓ La Ville utilise les plans de gestion des actifs pour établir les budgets (au-delà du niveau 1).

Quels résultats la Ville a-t-elle constatés?

Le conseil municipal a reconnu la nécessité de disposer d'une information judicieuse sur la gestion des actifs et de solides plans de gestion des actifs. Un examen des tarifs effectué après le remplacement du réseau d'aqueduc de la Ville a révélé que les services publics d'eau étaient grandement sous-financés. Le conseil municipal avait besoin de données exactes à jour pour justifier une hausse des tarifs.

Le conseil municipal entend amorcer la préparation d'un plan financier à long terme. La Ville souhaite être une collectivité avant-gardiste capable de répondre à ses besoins en matière d'actifs.



Contribution aux pratiques de gestion des actifs

En quoi consiste cette compétence?

Aider les employés à suivre une formation en gestion des actifs, partager à l'interne les connaissances au sujet de la gestion des actifs et participer à des échanges de connaissances à l'externe.

Résultats



Niveau 1 — Formation et perfectionnement

Notre approche de formation et de perfectionnement en gestion des actifs est informelle et largement tributaire de l'initiative personnelle des membres du personnel. Certains membres du personnel effectuent des recherches ciblées pour trouver de l'information de base sur les concepts et les techniques de gestion des actifs.



Niveau 1 — Communication interne et partage des connaissances

Nous savons qu'il est nécessaire d'atténuer le risque de perdre l'information détenue par les membres du personnel de longue date.



Niveau 1 — Communication externe et partage des connaissances

Nous effectuons des recherches sur les organisations et les ressources concernées par la gestion des actifs.

Autrement dit...

Nous sommes intéressés par la gestion des actifs et avons recruté quelques champions à l'interne. Nous avons commencé à obtenir de l'information sur les actifs importants, mais avons du travail à faire avant que la gestion des actifs fasse partie intégrante de notre organisation.

Avantages associés au niveau 1

Votre organisation commence à se renseigner sur la gestion des actifs.

Votre organisation s'est rendu compte qu'elle n'était pas seule — d'autres sont dans la même situation et il existe des ressources pour l'aider.

Vous envisagez une façon de réduire l'exode des connaissances en cas de roulement du personnel.



Atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Contribution aux pratiques de gestion des actifs

Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour atteindre le niveau 1 dans le domaine de compétence Contribution aux pratiques de gestion des actifs de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM. Il ne s'agit pas de mesures prescriptives, mais plutôt d'un exemple d'approche que vous pourriez adopter.



Niveau 1 — Formation et perfectionnement

Notre approche de formation et de perfectionnement en gestion des actifs est informelle et largement tributaire de l'initiative personnelle des membres du personnel. Certains membres du personnel effectuent des recherches ciblées pour trouver de l'information de base sur les concepts et les techniques de gestion des actifs.

- ☐ Si vous êtes le champion de la gestion des actifs au sein de votre organisation, trouvez un ou deux alliés à l'interne. Parlez aux autres employés de votre organisation qui, selon vous, pourraient promouvoir la gestion des actifs.
- ☐ Envisagez de suivre une formation en gestion des actifs. Inscrivez-vous à la formation avec quelques collègues de différents services municipaux.



Ces activités vous aideront à accélérer vos progrès dans le domaine de compétence **Personnel et leadership**.



Niveau 1 — Communication interne et partage des connaissances

Nous savons qu'il est nécessaire d'atténuer le risque de perdre l'information détenue par les membres du personnel de longue date.

- ☐ Trouvez un employé possédant des connaissances spécialisées concernant les actifs et travaillant depuis longtemps au sein de l'organisation ou proche de la retraite. Relevez certains problèmes éventuels auxquels l'organisation se heurterait si cette personne partait.



Niveau 1 — Communication externe et partage des connaissances

Nous effectuons des recherches sur les organisations et les ressources concernées par la gestion des actifs.

- ☐ Communiquez avec votre communauté de pratique locale pour lui laisser savoir que vous amorcez les premières étapes de mise en place de la gestion des actifs au sein de votre organisation. Demandez-lui de vous recommander des ressources ou des personnes d'autres collectivités à qui parler.
- ☐ Partagez avec les collègues toute ressource que vous jugez utile. Créez un dossier électronique central pour stocker les ressources sur la gestion des actifs.



N'oubliez pas qu'il s'agit d'un processus : en atteignant le niveau 1, vous vous efforcez de participer activement aux activités de gestion des actifs et de partager les connaissances avec des homologues d'autres collectivités, ce qui renforcera les pratiques de votre organisation et celles des autres.





Une expérience de réflexion...

L'apprentissage par la pratique constitue une grande partie du processus d'élaboration d'un jardin communautaire. Mais vous savez que d'autres collectivités ont commencé leur propre jardin communautaire et ont probablement déjà tiré de nombreuses leçons. Vous pourriez donc communiquer avec d'autres organisations communautaires pour recueillir leurs idées et voir quels problèmes elles ont surmontés.

Une fois que votre jardin est aménagé et que vous voyez les fruits de votre travail (jeu de mots prévu!), vous en aurez beaucoup appris sur ce qui pousse bien dans votre jardin, ce qui ne pousse pas et quels types d'astuces sont nécessaires pour éloigner les ravageurs. Vous voudrez peut-être prendre en note ces leçons afin de pouvoir communiquer à d'autres ce que vous avez appris.

Que vous ayez atteint les premières étapes ou des étapes plus avancées, vous pouvez toujours tirer des leçons des problèmes et des succès des autres et créer un réseau de personnes et d'organisations avec qui communiquer lorsque vous avez besoin d'aide.

Conseils et astuces

- Commencez d'abord par parler aux employés dont le travail profiterait de meilleures pratiques de gestion des actifs.
- Rendez la gestion des actifs agréable et utilisez-la pour établir des liens entre différents employés et créer un esprit d'équipe.
- Mobilisez les employés en poste depuis longtemps, en particulier s'ils ont l'intention de prendre leur retraite dans un avenir proche.
- Il s'agit d'un cheminement. La gestion des actifs est un processus et vous serez toujours en train d'apprendre. Le niveau 1 de cette compétence consiste à commencer à vous familiariser avec les ressources et les organisations existantes qui peuvent vous aider à faire le travail que vous devez accomplir.



Étude de cas : contribution aux pratiques de gestion des actifs Comté de St. Paul (Alberta)

Population : 6 036 habitants

Superficie : 3 309,44 km²



Source : Comté de St. Paul, Alberta

Qu'est-ce qui a motivé le Comté à entreprendre la gestion des actifs?

L'administration du Comté de St. Paul a reconnu la nécessité de réfléchir à la façon de prolonger la durée de vie de son infrastructure. Elle était résolue à élaborer des plans de gestion des actifs pour améliorer la prise de décisions et mieux justifier les priorités.

Comment le Comté a-t-il atteint le niveau 1?

- Le directeur municipal fait office de champion et explique au conseil municipal que la gestion des actifs devrait être une priorité absolue. Il participe régulièrement à des réunions avec l'Infrastructure Asset Management Alberta (IAMA) et l'Alberta Rural Municipal Administrators' Association (ARMAA) afin de demeurer informé des pratiques de gestion des actifs.
- Le Comté a mis sur pied une équipe interfonctionnelle comprenant des employés des finances, du SIG, des travaux publics, des services municipaux et des services communautaires, chargée d'élaborer un plan stratégique pour la gestion des actifs.
- Le Comté a établi un registre pour les immobilisations corporelles et classé les actifs en catégories. Les données ont été organisées dans un tableur, entre autres l'information sur le coût initial, la durée de vie utile ainsi que le calendrier et le coût de remplacement. Les données du tableur ont été révisées au fil du temps. Toutes les routes ont été classées selon le type et la fréquence d'utilisation afin que le Comté comprenne mieux les besoins en matière d'entretien.
- Le Comté a travaillé avec un consultant pour préparer un plan de gestion des actifs.
- Le directeur municipal participe régulièrement à des réunions avec d'autres collectivités de l'Alberta afin de partager l'expérience du Comté en planification de gestion des actifs.

Résultats obtenus au niveau 1

 Formation et perfectionnement	✓ La formation en gestion des actifs repose sur l'initiative personnelle des employés. ✓ Les employés ont effectué une recherche ciblée pour trouver de l'information de base sur la gestion des actifs.
 Communication interne et partage des connaissances	✓ Le Comté a recueilli et révisé les données sur les routes pour atténuer le risque de perdre des données empiriques.
 Communication externe et partage des connaissances	✓ Le directeur municipal assiste régulièrement à des réunions de l'IAMA (au-delà du niveau 1).

Quels résultats le Comté a-t-il constatés?

Le Comté a relevé les avantages suivants après avoir établi un inventaire d'actifs :

- Le conseil municipal et les employés comprennent mieux les actifs municipaux et les besoins de réfection de l'infrastructure.
- Tous les employés comprennent les objectifs de gestion des actifs et travaillent ensemble à les atteindre.
- On a pris des mesures pour établir un fonds de réserve en vue du remplacement des actifs.

Tous ces efforts aident le Comté à se doter d'un solide processus décisionnel et à planifier l'avenir.



Vue d'ensemble

Liste des mesures à prendre

Politique et gouvernance	☐ Mettez d'abord sur pied une équipe comprenant des employés de plusieurs services. ☐ Trouvez des ressources sur la gestion des actifs et renseignez-vous sur les exigences réglementaires en vigueur dans votre province. ☐ Évaluez les pratiques de gestion des actifs de votre organisation et déterminez si vous satisfaites aux exigences réglementaires. ☐ Déterminez des avantages, des résultats et des mesures de gestion des actifs à court terme à la lumière de votre évaluation, des exigences réglementaires, des priorités stratégiques du conseil municipal et des objectifs communautaires. ☐ Tenez un atelier avec le conseil municipal pour faire part des résultats de l'évaluation, des objectifs éventuels ainsi que des avantages et des résultats escomptés. ☐ Obtenez du conseil municipal qu'il s'engage à élaborer une politique de gestion des actifs.
Personnel et leadership	☐ Mettez d'abord sur pied une équipe comprenant des employés de plusieurs services et déterminez quelles perspectives et connaissances votre équipe interfonctionnelle doit posséder, et qui peut répondre à ces besoins. ☐ Expliquez au conseil municipal ce qu'est la gestion des actifs et son importance pour votre organisation. Faites approuver les activités de gestion des actifs. ☐ Faites approuver par le conseil municipal les ressources financières dont vous avez besoin.
Données et information	☐ Déterminez tous les endroits où sont stockées les données sur vos actifs. ☐ Établissez la liste des types de données sur les actifs que vous possédez et indiquez le format de ces données. ☐ Parlez aux exploitants ou aux employés des services publics pour repérer tout actif essentiel qui pourrait être en mauvais état ou qui présente sans cesse des problèmes. ☐ Examinez la rétroaction de la collectivité et demandez aux employés et au conseil municipal de relever les plaintes courantes sur le rendement du service. ☐ Examinez les données financières disponibles et utilisez ces données pour déterminer la dépréciation et la valeur comptable nette des actifs.
Planification et prise de décision	☐ Réunissez l'information sur la croissance de votre collectivité, les exigences réglementaires à venir et autres problèmes et besoins connus relatifs aux actifs. ☐ Rencontrez votre équipe de gestion des actifs au début du processus annuel de budgétisation pour discuter de l'information recueillie. ☐ Définissez en équipe les projets qui pourraient vous permettre de répondre aux besoins et de régler les problèmes relevés. Discutez des projets et établissez leur ordre de priorité. ☐ Incluez les projets d'immobilisations de l'année à venir dans le budget d'immobilisations annuel. ☐ Établissez un budget de fonctionnement.
Contribution aux pratiques de gestion des actifs	☐ Trouvez à l'interne un allié ou deux en gestion des actifs. ☐ Communiquez avec votre communauté de pratique locale. ☐ Envisagez de suivre une formation en gestion des actifs. ☐ Partagez avec d'autres collègues toute ressource que vous trouvez utile. ☐ Déterminez quels employés possèdent de solides connaissances concernant les actifs et réunissez-les dans le cadre d'un atelier afin de documenter leurs processus décisionnels concernant les actifs et les investissements dans les actifs.



Feuille de planification des mesures à prendre

Politique et gouvernance	Personnel et leadership	Données et information	Planification et prise de décision	Contribution aux pratiques de gestion des actifs
Mettez d'abord sur pied une équipe comprenant des employés de plusieurs services. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Mettez d'abord sur pied une équipe comprenant des employés de plusieurs services et déterminez quelles perspectives et connaissances votre équipe interfonctionnelle doit posséder, et qui peut répondre à ces besoins. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Déterminez tous les endroits où sont stockées les données sur vos actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Réunissez l'information sur la croissance de votre collectivité, les exigences réglementaires à venir et autres problèmes et besoins connus relatifs aux actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Trouvez à l'interne un allié ou deux en gestion des actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE
Trouvez des ressources sur la gestion des actifs et renseignez-vous sur les exigences réglementaires en vigueur dans votre province. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Expliquez au conseil municipal ce qu'est la gestion des actifs et son importance pour votre organisation. Faites approuver les activités de gestion des actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Établissez la liste des types de données sur les actifs que vous possédez et indiquez le format de ces données. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Rencontrez votre équipe de gestion des actifs au début du processus annuel de budgétisation pour discuter de l'information recueillie. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Communiquez avec votre communauté de pratique locale. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE
Évaluez les pratiques de gestion des actifs de votre organisation et déterminez si vous satisfaites aux exigences réglementaires. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Faites approuver par le conseil municipal les ressources financières dont vous avez besoin. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Parlez aux exploitants ou aux employés des services publics pour repérer tout actif essentiel qui pourrait être en mauvais état ou qui présente sans cesse des problèmes. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Définissez en équipe les projets qui pourraient vous permettre de répondre aux besoins et de régler les problèmes relevés. Discutez des projets et établissez leur ordre de priorité. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Envisagez de suivre une formation en gestion des actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE
Déterminez des avantages, des résultats et des mesures de gestion des actifs à court terme à la lumière de votre évaluation, des exigences réglementaires, des priorités stratégiques du conseil municipal et des objectifs communautaires. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE		Examinez la rétroaction de la collectivité et demandez aux employés et au conseil municipal de relever les plaintes courantes sur le rendement du service. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Incluez les projets d'immobilisations de l'année à venir dans le budget d'immobilisations annuel. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Partagez avec d'autres collègues toute ressource que vous trouvez utile. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE
Tenez un atelier avec le conseil municipal pour faire part des résultats de l'évaluation, des objectifs éventuels ainsi que des avantages et des résultats escomptés. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE		Examinez les données financières disponibles et utilisez ces données pour déterminer la dépréciation et la valeur comptable nette des actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Établissez un budget de fonctionnement. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE	Déterminez quels employés possèdent de solides connaissances concernant les actifs et réunissez-les dans le cadre d'un atelier afin de documenter leurs processus décisionnels concernant les actifs et les investissements dans les actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE
Obtenez du conseil municipal qu'il s'engage à élaborer une politique de gestion des actifs. DÉSIGNER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHOISIR UNE DATE LIMITE				



Poursuivre votre cheminement en gestion des actifs

Ce guide vous aide à amorcer la gestion des actifs. Le niveau 1 n'est qu'un début, mais vous devriez constater sous peu que les objectifs de votre collectivité en matière de prestation de services en ont profité.

Tout au long de votre cheminement en gestion des actifs, gardez le contact et restez informé grâce au [site Web de la FCM](#), au [bulletin FCM Connexion](#) et au site Web de [Gestion des actifs Canada](#), où vous trouverez des ressources et de l'information régulièrement mises à jour sur les communautés de pratique régionales et nationales.

Vous avez lu ce guide mais ne savez toujours pas par où commencer? Communiquez avec la FCM par courriel à l'adresse mamp.funding@fcm.ca ou par téléphone au numéro 1-877-997-9926 (Ottawa-Gatineau : 613-907-6208).

Concepts clés

Les concepts clés utilisés dans ce document sont définis ci-après.

Actifs essentiels : Actifs jouant un rôle déterminant dans la prestation de services, entre autres ceux pour lesquels il n'existe aucun actif en double ou de remplacement. La défaillance d'actifs essentiels a de graves conséquences.

Communauté de pratique : Réseau officiel ou informel qui appuie la sensibilisation et le partage de connaissances concernant un sujet particulier. Dans le contexte de la gestion des actifs, une communauté de pratique peut faire référence aux organisations provinciales qui font la promotion de la gestion des actifs ainsi qu'à n'importe quel type de réseaux informels.

Données sur l'état : Information sur l'état de vos actifs. Par exemple, un certain tronçon de route comportant de nombreux nids de poule pourrait être considéré en mauvais état.

Équipe interfonctionnelle (équipe de gestion des actifs) : Équipe qui travaille dans plusieurs services ou disciplines pour s'assurer que les décisions tiennent compte de toutes les perspectives et priorités pertinentes.

Feuille de route pour la gestion des actifs : Plan détaillé décrivant les mesures, les responsabilités, les ressources et les délais nécessaires pour mettre en œuvre les objectifs de gestion des actifs et les atteindre.

Information financière : Information sur les coûts d'acquisition, de fonctionnement, d'entretien et de remplacement de l'actif.

Inventaire des actifs : Liste des actifs détenus et de leurs caractéristiques. Les **données d'inventaire de base** incluent les caractéristiques générales des actifs, comme la taille, le matériel, l'emplacement et la date d'installation. Les **données d'inventaire étendues** incluent de l'information supplémentaire sur les actifs, comme l'emplacement (coordonnées) et la criticité, ainsi que de l'information complémentaire (type, marque, modèle, capacité formelle, etc.).



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

Plan d'immobilisations : Plan d'investissement dans les installations et l'infrastructure, qui renferme de l'information sur les coûts et l'échéancier du renouvellement, sur la mise hors service et l'élimination des actifs et sur l'investissement dans de nouveaux actifs.

Plan de gestion des actifs : Plan détaillé qui décrit comment les actifs seront gérés dans un ou plusieurs secteurs de service. Un plan de gestion des actifs précise comment les actifs seront entretenus et renouvelés. Il fait également état du coût, du niveau de service et du risque dans chaque secteur de service.

Plan financier à long terme : Plan qui assure un équilibre entre les dépenses à engager et les sources de financement pour répondre aux besoins en matière de services et d'infrastructure pendant au moins 10 ans.

Politique de gestion des actifs : Politique qui décrit l'engagement d'une municipalité et les exigences prévues dans le mandat pour la gestion des actifs. Une politique est associée aux objectifs stratégiques de la municipalité et façonnée par ses valeurs et ses priorités.

Programme de gestion des actifs : Ensemble des politiques, des personnes, des pratiques et des processus formant l'approche officielle de gestion des actifs d'une municipalité.

Risque : Produit de la probabilité et de la conséquence d'un événement ou d'une circonstance indésirable, notamment les risques relatifs aux actifs (p. ex. bris d'une canalisation) et les risques stratégiques (p. ex. fonds insuffisants pour renouveler les actifs essentiels).

Stratégie de gestion des actifs : Document qui présente l'orientation, le cadre et l'approche de mise en œuvre de la politique de gestion des actifs de la collectivité.

