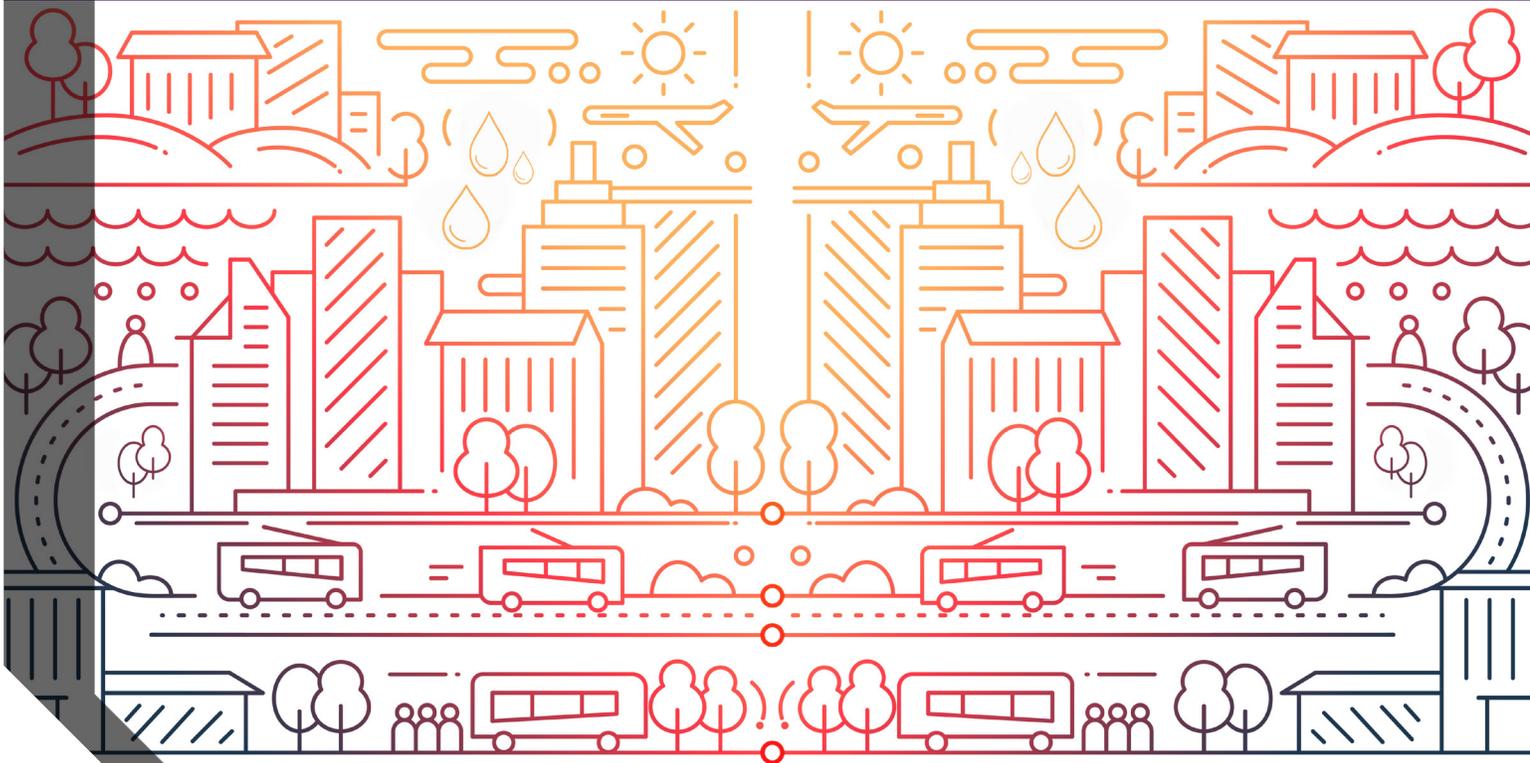




Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux



GESTION
DES ACTIFS

MISSION DU CERIU

Mettre en œuvre toute action de transfert de connaissance et de recherche appliquée pouvant favoriser le développement du savoir-faire, des techniques, des normes et des politiques supportant la gestion durable et économique des infrastructures et la compétitivité des entreprises qui œuvrent dans le secteur.

Le conseil permanent Gestion des actifs appuie et soutient le développement de l'expertise et de la recherche en infrastructures municipales. Il agit pour guider les actions de concertation, de formation, de transfert des connaissances et de développement des savoir-faire du CERIU vers une gestion intégrée des actifs municipaux, une intégration des disciplines et un développement durable. Il favorise la promotion d'une bonne gestion municipale notamment auprès des ingénieurs municipaux, des gestionnaires municipaux, des coordonnateurs de réseaux et des responsables des travaux publics.

À PROPOS

Le Guide de gestion des actifs en immobilisations a été conçu dans le cadre d'un besoin exprimé par le *Comité consultatif sur les finances municipales* (CCFM) du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), regroupant des représentants d'associations et des unions municipales avec ceux du ministère. Pour donner suite au besoin exprimé par le CCFM, le ministère a subventionné le *Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines* (CERIU) pour la rédaction du Guide sous la supervision du Groupe de travail sur les infrastructures, groupe de travail ad hoc mis sur pied par le ministère à cette fin. Le CERIU a confié la rédaction du Guide en sous-traitance à M. Claude Bruxelles, ing., Ph. D.

Le Groupe de travail sur les infrastructures était composé de représentant(e)s des associations et unions suivantes :

- le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), par sa Direction générale des finances municipales et sa Direction générale des infrastructures
- le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU)
- l'Union des municipalités du Québec (UMQ)
- la Fédération québécoise des municipalités (FQM)
- l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ)
- l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ)
- l'Association des gestionnaires financiers municipaux du Québec (AGFMQ)
- l'Association des ingénieurs municipaux du Québec (AIMQ)
- la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ)
- l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA Québec)

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| MISE EN CONTEXTE | 2 |
| 1.0_ Démarche de gestion des actifs en immobilisations | 4 |
| 1.1_ Avantages et défis | 5 |
| 1.2_ Principes clés de la gestion des actifs | 6 |
| 1.3_ Processus de planification de la gestion de l'actif | 8 |
| 2.0_ Planification et définition des besoins | 12 |
| 2.1_ Objectifs de la planification stratégique pour une municipalité | 12 |
| 2.2_ Élaboration de plans stratégiques | 13 |
| 2.3_ Identification des besoins à court, moyen et long terme | 14 |
| 2.4_ Identification des priorités d'actions | 14 |
| 3.0_ État des éléments d'actifs en immobilisations | 15 |
| 3.1_ Inventaire | 15 |
| 3.2_ Collecte de données (techniques, financières, qualitatives, etc.) | 16 |
| 3.3_ Plan d'action | 17 |
| 3.4_ État des actifs municipaux en immobilisations | 19 |
| 4.0_ Niveaux de service | 21 |
| 4.1_ Prestation des niveaux de service | 21 |
| 4.2_ Établissement des niveaux de service | 22 |
| 4.3_ Relation entre les budgets et les niveaux de service | 24 |
| 5.0_ Planification financière | 25 |
| 5.1_ Analyse économique | 25 |
| 5.2_ Mécanismes de financement | 27 |
| 6.0_ Présentation du plan de gestion des actifs en immobilisations | 29 |
| 6.1_ État des actifs en immobilisations soumis au plan d'intervention | 29 |
| 6.2_ État des autres actifs en immobilisations qui ne sont pas soumis au plan d'intervention | 30 |
| 6.3_ Tableau de bord des actifs en immobilisations | 30 |
| CONCLUSION | 33 |
| ANNEXES | 34 |
| Définitions – Glossaire | 34 |
| Bibliographie et références | 35 |

INTRODUCTION

Le Guide de gestion des actifs en immobilisations se présente sous la forme de deux documents : un premier, le guide proprement dit, à l'intention des gestionnaires municipaux et un second destiné aux élus.

Ce guide a pour objectif de mettre à la disposition des organismes municipaux un outil qui couvre les différents aspects de la gestion des actifs municipaux en abordant les avantages d'une gestion des actifs en immobilisations, la planification et la définition des besoins, la collecte de données sur l'état des éléments d'actifs en immobilisations, les niveaux de service et la présentation du plan de gestion. La gestion de l'ensemble de ces données est nécessaire pour optimiser la prise de décision. Cette démarche est devenue essentielle étant donné le déficit d'entretien constaté par plusieurs municipalités.

Ce guide est applicable à l'ensemble des immobilisations de la municipalité, non seulement aux infrastructures. Afin d'éviter toute ambiguïté, les catégories d'immobilisations devront correspondre à celles déjà existantes aux états financiers et être en lien avec la politique de capitalisation propre à la municipalité ; une adéquation est nécessaire avec le rapport financier de la municipalité.

Le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées déjà en place constitue une bonne base de départ pour établir un plan de gestion des actifs en immobilisations. La municipalité devra formuler sa vision stratégique et la partager avec la population. Pour assurer une saine gestion des infrastructures, il est nécessaire de tenir compte de la valeur de l'actif, prévoir tous les coûts sur son cycle de vie, produire et analyser des scénarios d'investissement et prendre en considération les risques tant techniques que financiers. La municipalité dispose de nombreuses données nécessaires à la réalisation de son plan de gestion des actifs en immobilisations. Pour assurer le succès de cet exercice, les intervenants municipaux provenant de tous les services devront susciter les échanges d'informations, se coordonner et s'entendre sur la démarche à suivre.

La réalisation du plan de gestion des actifs exige l'implication et la participation de plusieurs intervenants au sein de la municipalité :

- les élus et décideurs au niveau stratégique pour l'engagement dans le processus et la définition de la vision ;
- les gestionnaires au niveau tactique pour l'adhésion à la vision et l'engagement à la démarche ;
- le personnel technique au niveau opérationnel.

Ce guide propose une démarche de gestion des actifs en immobilisations permettant d'aller jusqu'à la mise en place d'un tableau de bord. Le gestionnaire municipal disposera ainsi d'un outil pratique et efficace pour notamment dresser le portrait des actifs sous sa responsabilité (qu'est-ce qu'on a, diagnostic de son état, historique des coûts), tenir compte des besoins des citoyens et optimiser la prise de décision. Il sera aussi en mesure d'évaluer les effets de la stratégie et du plan d'investissement, d'entretien et d'exploitation, et de faire un véritable suivi de ses actifs municipaux.

Toute gestion nécessite la prise de connaissance d'informations. Le présent guide constitue un outil à cette fin en partant des données déjà disponibles et en acquérant la connaissance sur ce qui doit être fait pour atteindre l'objectif visé et prendre les meilleures décisions en matière de gestion d'actifs.

MISE EN CONTEXTE

En 2012, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) a commandé une étude sur l'état des infrastructures municipales du Québec, étude qui révèle plusieurs constats¹. Les investissements en infrastructures ont été à leur niveau le plus bas dans les années 90, et ce, dans un contexte fiscal difficile.

Depuis 2007, les différents paliers gouvernementaux ont accru considérablement leurs investissements. Il est alors devenu essentiel de porter un regard actualisé sur la situation des infrastructures municipales au Québec. À la suite de la publication d'études sur la situation fiscale des municipalités révélant l'ampleur des besoins en termes de financement de travaux d'infrastructures municipales, les gouvernements provincial et fédéral ont réagi en augmentant de manière significative leur niveau d'investissement par la mise en place de multiples programmes d'infrastructures.

Lors des assises annuelles 2014 de l'UMQ, les grands enjeux préoccupant les municipalités y ont été présentés, soient le financement, les nouveaux programmes et la gestion municipale améliorée. Concernant le financement, il a été mentionné que, de 2008 à 2014, les investissements pour la remise à niveau des infrastructures municipales ont totalisé 30 milliards de dollars, à un rythme moyen de 4,3 milliards de dollars par année. Pour un parc d'infrastructures municipales au Québec d'une valeur de remplacement d'environ 200 milliards de dollars¹, cela correspond à un budget annuel d'un peu plus que 2 % de la valeur de l'actif. Il a aussi été indiqué que le facteur de succès repose entièrement entre les mains des municipalités qui doivent impérativement optimiser la gestion de leurs infrastructures et miser sur une approche globale.

¹ Union des municipalités du Québec. 2012. Étude de l'état des infrastructures municipales du Québec. <http://www.umq.qc.ca/uploads/files/content/rapport-complet-infrastructures-municipales-oct12.pdf> [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

Au Québec, la notion de gestion des actifs découle du constat réalisé par plusieurs villes : leurs infrastructures sont vieillissantes. Elles en concluent que cette situation est une conséquence d'un déficit d'entretien, un problème de financement ou de sous-investissement. Le déficit d'entretien observé actuellement est dû au fait que l'entretien n'a pas été effectué adéquatement au moment opportun. Les municipalités constatent aussi que les seuls investissements à la fin de la vie utile de l'actif ne permettent pas de redresser la situation et qu'il est nécessaire d'intervenir dès les premiers signes de dégradation. Enfin, les interventions d'entretien jouent un rôle capital sur la durée de vie de l'actif. Ces constats mettent en évidence l'importance de procéder à une analyse des coûts sur le cycle de vie.

Les municipalités du Québec, peu importe leur taille, ont franchi un pas important dans la compréhension de leurs réseaux d'infrastructures. En 2005, le MAMOT a exigé qu'elles produisent un plan d'intervention pour le renouvellement de leurs conduites d'eau potable et d'égouts. Avant cette date, plusieurs d'entre elles méconnaissaient les composantes de leurs réseaux d'infrastructures. Elles ont déployé des efforts soutenus pour se conformer aux exigences du ministère et obtenir de l'aide financière. En 2013, le ministère, à l'écoute des municipalités, a modifié le Guide d'élaboration du plan d'intervention pour y inclure les égouts pluviaux et les chaussées.

Aujourd'hui, les municipalités du Québec connaissent l'état de leurs réseaux d'infrastructures, notamment grâce à la réalisation du plan d'intervention nécessaire pour obtenir des subventions, et prennent des décisions éclairées pour maintenir leur pérennité. Elles doivent maintenant passer à l'étape suivante, celle de gérer leurs actifs municipaux en immobilisations qui, outre les réseaux d'infrastructures visés par le plan d'intervention, incluent les bâtiments publics, les parcs, etc.

Dans ce contexte, la municipalité doit gérer, de façon optimale, les immobilisations dont elle a la responsabilité. Bien que la mise en œuvre du présent Guide soit facultative, la municipalité a tout à gagner à appliquer les concepts qui y sont décrits. La municipalité possède en bonne partie les données nécessaires à sa réalisation, dans le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, dans le plan triennal d'immobilisations (PTI), dans le registre comptable des immobilisations aux fins de l'amortissement et également dans la liste des immobilisations dressée par les municipalités aux fins de leurs assurances.

En réalisant un tel plan, elles pourront suivre l'évolution de leurs actifs en immobilisations et éventuellement ajuster leur politique d'investissement. Le plan de gestion des actifs aura une période de validité pouvant varier de trois à dix ans au choix de la municipalité et requerra une mise à jour régulière. Après avoir exécuté cette opération une première fois, elles réaliseront les bénéfices dégagés de cet exercice, ce qui profitera autant aux administrations qu'à l'ensemble de la population.

1.0 DÉMARCHE DE GESTION DES ACTIFS EN IMMOBILISATIONS

La démarche de gestion des actifs est définie au glossaire du présent document. Elle englobe toutes les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans et de programmes d'acquisition ou de construction d'actif, d'exploitation, d'entretien, de réhabilitation ou de remplacement, d'élimination et de contrôle du comportement. Cette démarche, illustrée à la figure 1, favorise l'atteinte, au coût optimal, des niveaux de service désirés.

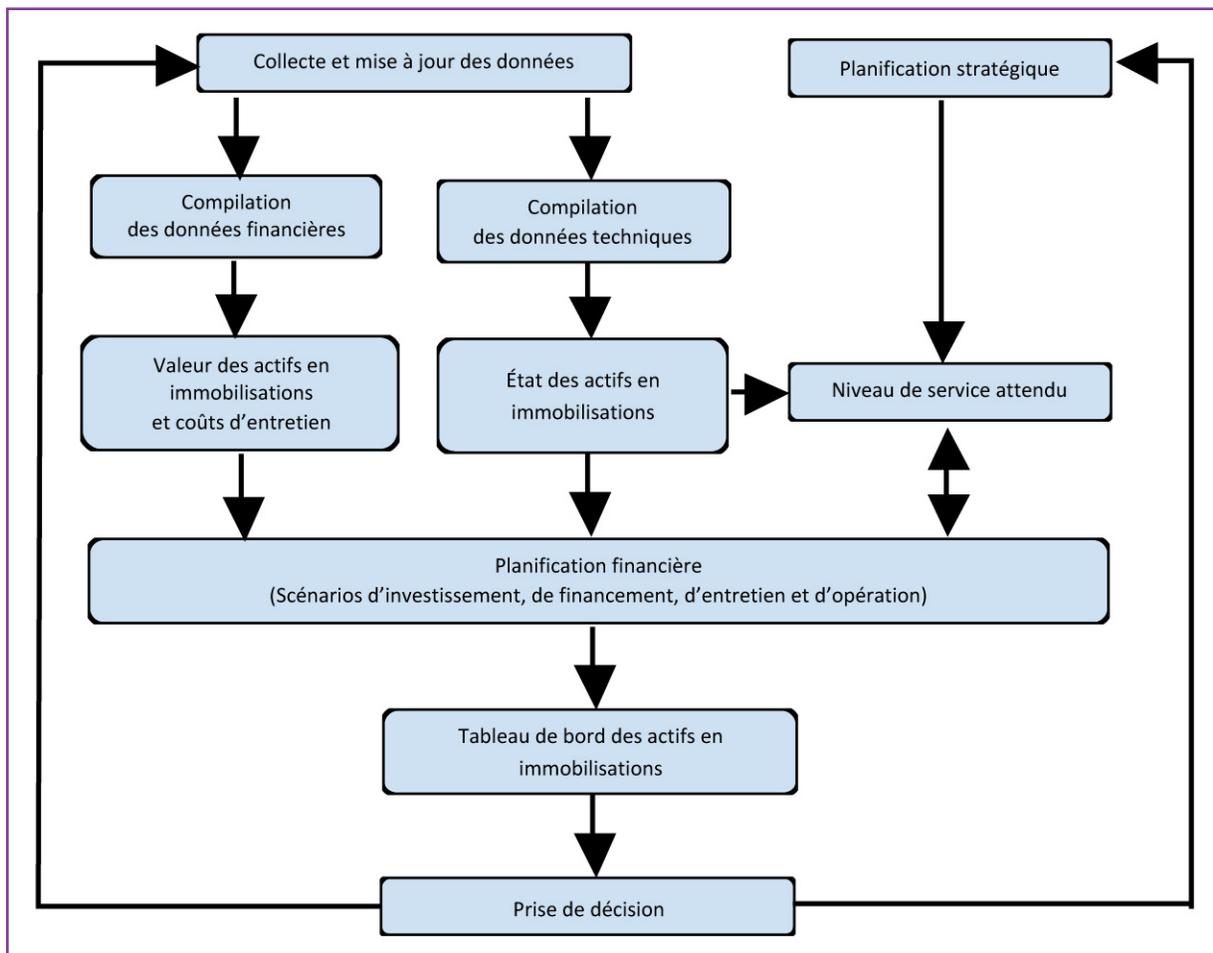


Figure 1 : Démarche générale de gestion des actifs en immobilisations

Les étapes de collecte et compilation des données financières et d'établissement de la valeur des éléments d'actif sont réalisées par le personnel financier, et celles de la collecte et compilation des données techniques, de l'établissement de l'état des éléments d'actif ainsi que le portrait de l'état des actifs sont accomplies par le personnel technique. Les élus sont directement impliqués aux étapes de planification stratégique, de choix du niveau de service et de prise de décision. Les gestionnaires sont responsables de l'ensemble du processus et s'impliquent plus spécifiquement lors de la planification financière et de l'établissement du tableau de bord des actifs.

1.1_ AVANTAGES ET DÉFIS

La gestion des actifs permet de veiller à ce que les immobilisations soient gérées de façon transparente, rationnelle, responsable, économique et efficace afin d'optimiser les ressources et éliminer les coûts inutiles. Cette façon de faire offre plusieurs avantages :

- amener une meilleure connaissance des immobilisations pour une meilleure prise de décision ;
- faciliter l'établissement et l'adoption d'objectifs et d'un mécanisme de mesure du rendement ;
- aider à prévenir et mieux gérer les difficultés et les crises ;
- assurer à la population, avec efficience, des niveaux de service améliorés et constants ;
- améliorer la coordination des travaux d'infrastructures à long terme et des travaux liés aux lotissements ;
- améliorer l'évaluation du rendement des investissements ;
- réduire les coûts du cycle de vie ;
- diminuer les dérangements et des coûts sociaux ;
- assurer de meilleures décisions en matière d'affectation des ressources ;
- réduire les risques pour la municipalité ;
- renforcer la communication avec les contribuables, les élus, les agences d'évaluation de la solvabilité et les organismes de réglementation ;
- augmenter la précision de la planification financière ;
- rehausser l'efficacité de la gestion des données ;
- favoriser le changement institutionnel pour le mieux.

La mise en œuvre d'un système de gestion des actifs en immobilisations comporte certains risques. « Un des plus grands défis liés à la formulation et à la mise en œuvre d'un plan de gestion de l'actif, c'est la promotion et la défense, totales et soutenues, du plan par les niveaux supérieurs de la municipalité. Une approche dictée par les niveaux supérieurs fera beaucoup pour garantir le respect de la promesse engendrée dans un plan de gestion de l'actif, à condition d'être ancrée solidement dans le plan d'activités stratégiques et générales de la municipalité. »²

Un des défis consiste à favoriser les communications entre les intervenants municipaux, les élus et les citoyens. Aussi, le plan de gestion de l'actif ne sera pas viable s'il n'est pas suffisamment souple pour tenir compte des nouveaux renseignements ou besoins. Il faut considérer les coûts globaux du cycle de vie des services offerts et prendre les décisions appropriées par rapport aux investissements. En dernier lieu, il est important de préciser qu'il y a des défis substantiels associés au développement d'une base de données pertinente de l'inventaire, de l'état, et de l'évaluation des capacités des infrastructures.

² InfraGuide. 2004. Gestion d'un actif d'infrastructures. http://www.fcm.ca/Documents/reports/InfraGuide/Managing_Infrastructure_Assets_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

1.2_ PRINCIPES CLÉS DE LA GESTION DES ACTIFS

La gestion des actifs pose les exigences suivantes :

- valeur de l'actif ;
- gestion du cycle de vie ;
- durabilité ;
- intégration des plans technique et financier ;
- évaluation du risque ;
- mesure du comportement ;
- analyse globale des actifs en immobilisations et plans détaillés.

Tous les éléments d'actif possèdent une valeur monétaire. Avec le temps et l'usage, on constate une détérioration progressive, ce qui génère une perte monétaire du capital investi initialement. Le guide de comptabilisation et de présentation des immobilisations corporelles, publié en 2007 par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), recommandant des pratiques de gestion des actifs en immobilisations dans le secteur public, définit la valeur comptable nette d'une immobilisation corporelle (*Net Book Value of a Tangible Capital Asset*) comme le coût de l'immobilisation diminué de l'amortissement cumulé et du montant de toutes les réductions de valeur dont elle a fait l'objet³.

Les éléments d'actif ont une durée de vie limitée et il est possible d'estimer la vitesse à laquelle ils se détériorent. La gestion du cycle de vie d'un élément d'actif inclut la planification, la conception, l'acquisition ou la construction, l'exploitation, l'entretien, la réhabilitation et le remplacement. Le cycle de vie est souvent représenté sur un graphique par une courbe de comportement modélisant un indice de qualité, l'état ou un niveau de service par rapport à la vie utile de l'actif (voir la figure 2).

Tous les actifs en immobilisations municipales doivent être entretenus méticuleusement tout au long de leur cycle de vie. Un entretien préventif est généralement suffisant lorsque l'actif est récent et en bon état afin de le maintenir dans le même état. Une intervention palliative permet de corriger les conséquences d'un problème sans nécessairement éliminer la cause de cette déficience. Un entretien curatif vise à corriger les déficiences lorsqu'elles surviennent en fin de vie utile de l'actif.

La démarche de gestion des actifs en immobilisations doit être arrimée avec celle retenue pour le plan d'intervention (voir glossaire). Les données des indicateurs d'état déterminés au plan d'intervention serviront à évaluer chaque segment d'actif. Ces résultats guideront le gestionnaire à prendre sa décision concernant la classe d'interventions. La figure 2 illustre les trois zones délimitant les classes d'interventions optimales :

- entretien préventif
- conservation de l'actif
- renouvellement de l'actif

³ Institut Canadien des Comptables Agréés. 2007. Guide de comptabilisation et de présentation des immobilisations corporelles. <http://www.nifccanada.ca/normes-pour-les-entites-du-secteur-public/ressources/documents-de-reference/item14607.pdf> [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

La courbe de comportement avec entretien suivi (en vert sur la figure 2) montre des activités d'entretien et de réhabilitation tout au long de la vie utile de l'actif. Cette approche facilite la conservation de l'actif. Par contre, la courbe de comportement sans entretien suivi (en jaune sur la figure 2) illustre une dégradation rapide de l'actif qui générera une intervention prématurée de réhabilitation majeure ou de reconstruction. Les coûts engendrés par cette stratégie réactive seront plus élevés que ceux générés par une approche proactive.

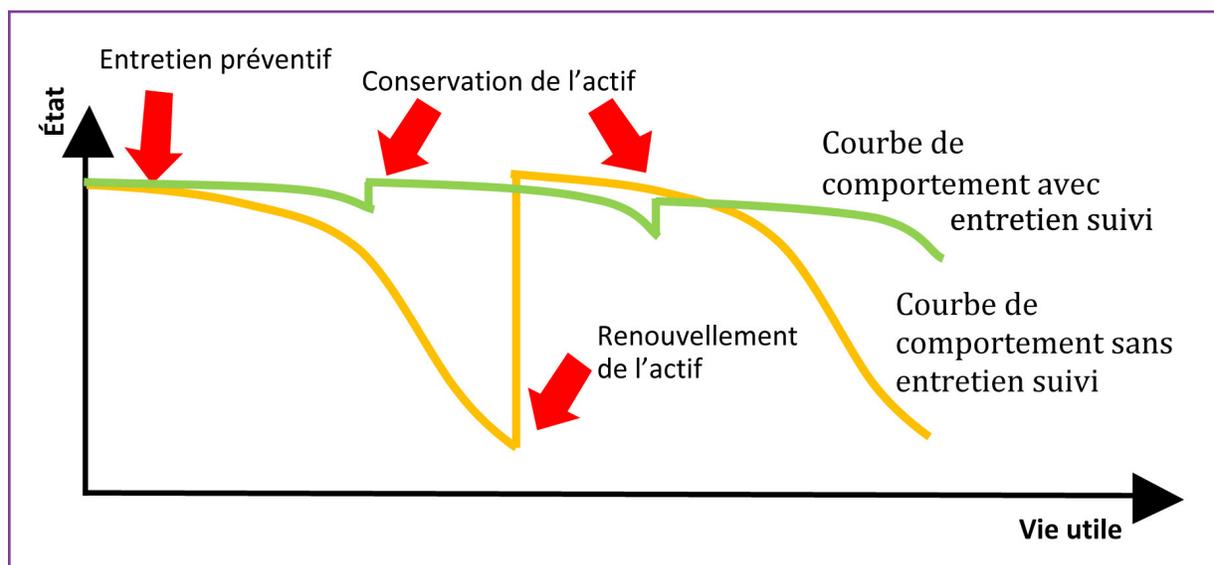


Figure 2 : Stratégie de gestion des actifs en immobilisations

Le plan de gestion des actifs en immobilisations s'inscrit dans un cadre de développement durable, de manière à satisfaire les besoins de la génération actuelle sans mettre en péril l'aptitude des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. Ce plan doit aussi faire en sorte que les utilisateurs actuels acquittent une part équitable du service de façon à ce que les futurs utilisateurs n'aient pas à payer plus cher pour le même niveau de service. Le plan de gestion des actifs doit minimiser les coûts durant le cycle de vie de l'immobilisation tout en maintenant un niveau de service adéquat et un niveau de risque acceptable. L'intégration des plans technique et financier est obligatoire pour quantifier la relation entre le niveau de service et les coûts.

La gestion du risque est inhérente à tout processus de prise de décision. Le risque est défini comme la combinaison de la probabilité et des conséquences d'un événement conditionnant le fonctionnement ou les performances d'un système spécifié. En gestion globale du risque, on comprend une vision élargie des conséquences : outre les risques financiers, on doit aussi prendre en considération, entre autres, les enjeux sur la santé et la sécurité, les répercussions d'une indisponibilité pour les services essentiels, les impacts potentiels d'une défaillance sur les infrastructures environnantes ou sur des tiers, les poursuites, etc.⁴

⁴ CERIU. 2014. Classeur de gestion intégrée des infrastructures municipales.

Un suivi du comportement est nécessaire pour apporter certaines corrections au moment jugé opportun. Ceci favorise le suivi de la vie résiduelle de l'élément d'actif et permet d'en évaluer le rythme de détérioration (voir la figure 2).

Pour que le suivi soit efficace, il est important de maintenir les données descriptives et d'état des immobilisations à jour et de documenter les entretiens réalisés. De plus, il est primordial d'analyser ces nouvelles données afin de mesurer plus efficacement la performance des interventions.

1.3_ PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA GESTION DE L'ACTIF

La planification stratégique traduit les exigences et les attentes des intervenants dans les résultats des services et une stratégie globale à long terme. La planification tactique implique l'application de processus détaillés de gestion des actifs, des procédures et des normes pour élaborer des plans distincts en allouant des ressources pour atteindre des objectifs stratégiques qui rencontrent les niveaux de service définis. Les plans opérationnels comprennent généralement des plans de mise en œuvre et des informations détaillées avec une perspective de un à trois ans.

International Infrastructure Management Manuel définit les plans stratégiques, tactiques et opérationnels. Les plans stratégiques ont généralement un horizon de 10 à 25 ans aux fins de la planification financière, même si les gestionnaires d'actifs peuvent regarder bien au-delà de cette période afin d'évaluer pleinement les stratégies optimales de cycle de vie. Ce document présente également un schéma qui décrit les liens entre le plan stratégique, les plans tactiques et opérationnels. Ce schéma traduit est présenté à la figure 3.

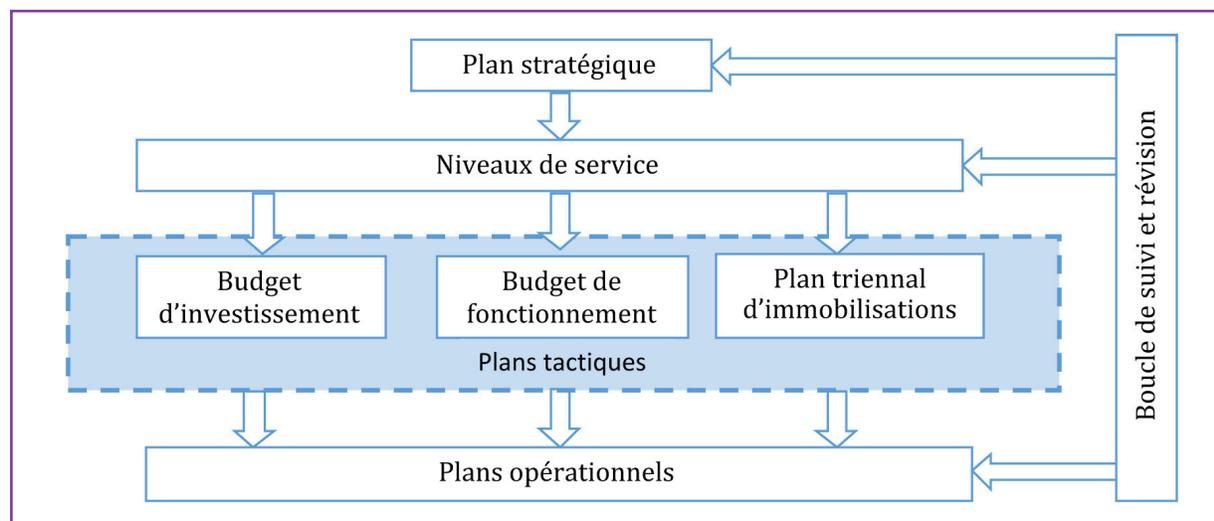


Figure 3 : Liens entre le plan stratégique, les plans tactiques et opérationnels⁵

Le budget de fonctionnement inclut les coûts d'exploitation et les coûts d'entretien de l'actif. Dans le cas d'une décision d'une nouvelle acquisition d'immobilisations ou de remplacement, les coûts d'exploitation futurs doivent être pris en compte.

On peut décrire le cadre du plan de gestion en posant sept questions auxquelles il faut répondre⁶. Ces questions sont énoncées à la figure 4.

⁵ IIMM. 2006. International Infrastructure Management Manuel.

⁶ InfraGuide. 2004. Gestion d'un actif d'infrastructures. http://www.fcm.ca/Documents/reports/InfraGuide/Managing_Infrastructure_Assets_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014



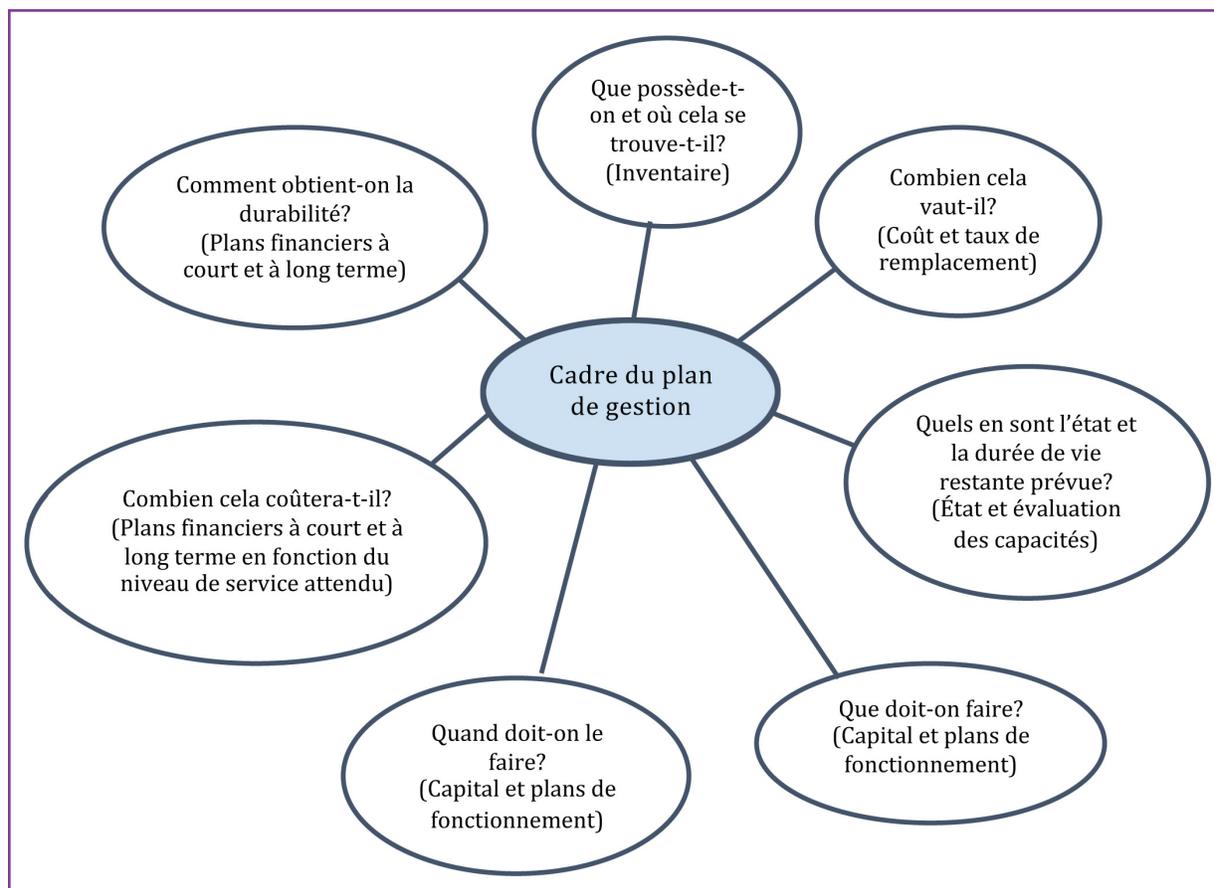


Figure 4 : Cadre du plan de gestion

Selon le Guide de comptabilisation et de présentation des immobilisations corporelles, les municipalités doivent élaborer des plans stratégiques à long terme en vue de résoudre les problèmes de report des interventions et de prévoir les besoins courants d'entretien et de remplacement des actifs qui composent le parc d'immobilisations corporelles existant et d'en planifier l'expansion future.⁷

L'énoncé de pratiques recommandées PR-3 de l'ICCA concerne l'évaluation des immobilisations corporelles. Le document fournit des indications aux municipalités pour la préparation de leur rapport sur l'état matériel de leurs actifs. Pour chaque catégorie d'actifs, le rapport doit contenir :

- la valeur comptable nette ;
- la cote moyenne de l'état matériel ;
- l'âge moyen et la durée de vie utile moyenne ;
- la nature et l'étendue.⁸

⁷ Institut Canadien des Comptables Agréés. 2007. Guide de comptabilisation et de présentation des immobilisations corporelles. <http://www.nifccanada.ca/normes-pour-les-entites-du-secteur-public/ressources/documents-de-referance/item14607.pdf> [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

⁸ Institut Canadien des Comptables Agréés. 2009. Énoncé de pratiques recommandées PR-3 Évaluation des immobilisations corporelles.

Le contexte stratégique décrit l'environnement favorisant le processus de prise de décision. Les différentes activités et contraintes gravitant autour du plan stratégique sont inscrites à la figure 5.

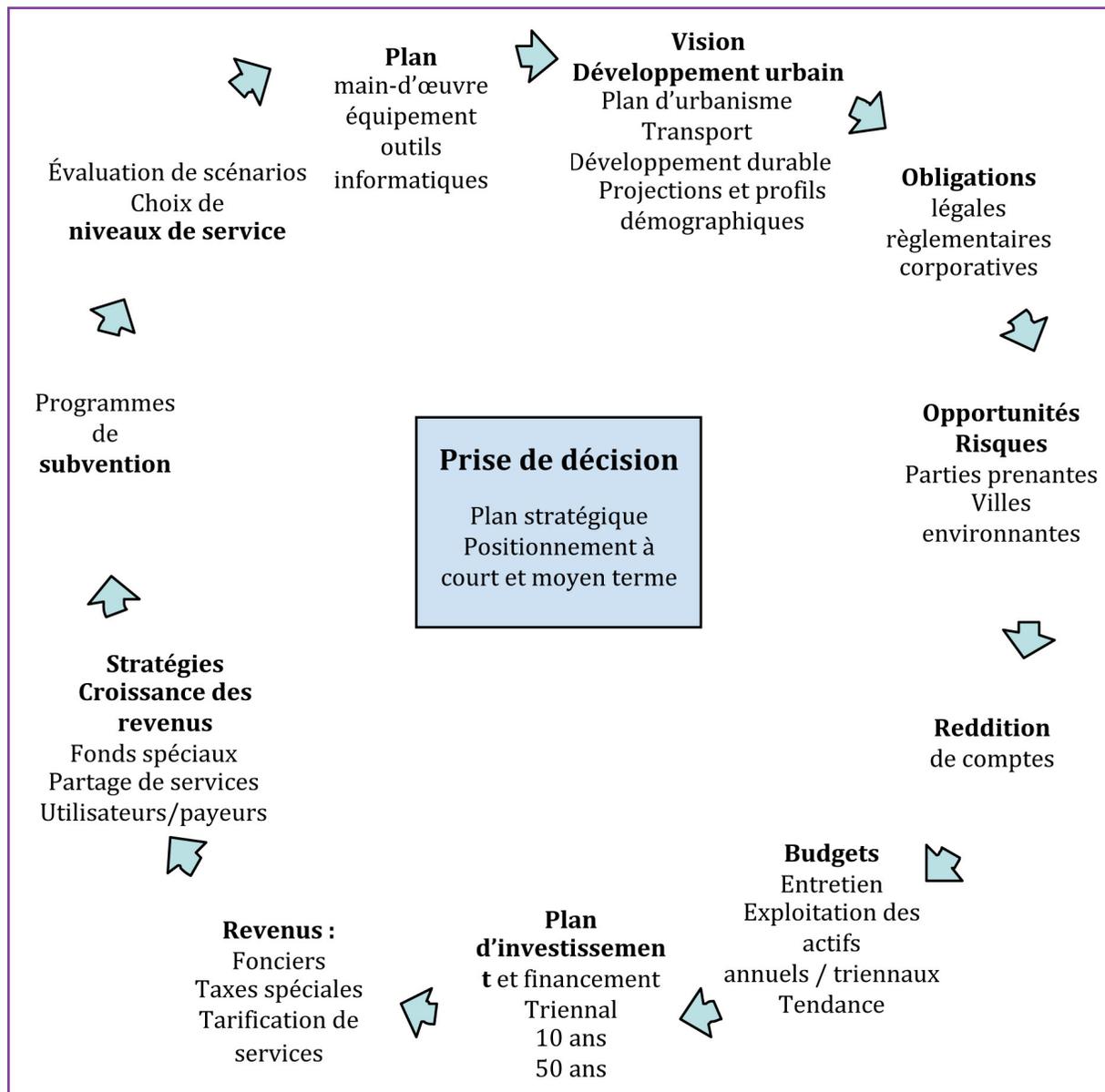


Figure 5: Processus de prise de décision

InfraGuide a publié en 2002 une règle de l'art sur l'élaboration d'indicateurs et de points de référence que les municipalités peuvent utiliser pour soutenir la prise de décision de haut niveau.⁹ Il existe différents niveaux de planification relative aux actifs municipaux. Les personnes au sein des municipalités qui prennent des décisions en matière de financement ne sont pas toujours les mêmes que celles préoccupées par des considérations d'ordre technique liées aux infrastructures.

Différents niveaux de décision supposent différents niveaux d'indicateurs et points de référence pouvant faire partie du tableau de bord. InfraGuide a défini trois niveaux : opérationnel, tactique et stratégique. Les indicateurs opérationnels sont habituellement des données granulaires sur des éléments d'actif déterminés dont on se sert pour prendre les décisions de tous les jours. Les indicateurs tactiques concernent les regroupements de différents types de données provenant d'indicateurs opérationnels dans le but de former un portrait d'ensemble. Les indicateurs stratégiques sont des évaluations globales d'objectifs.

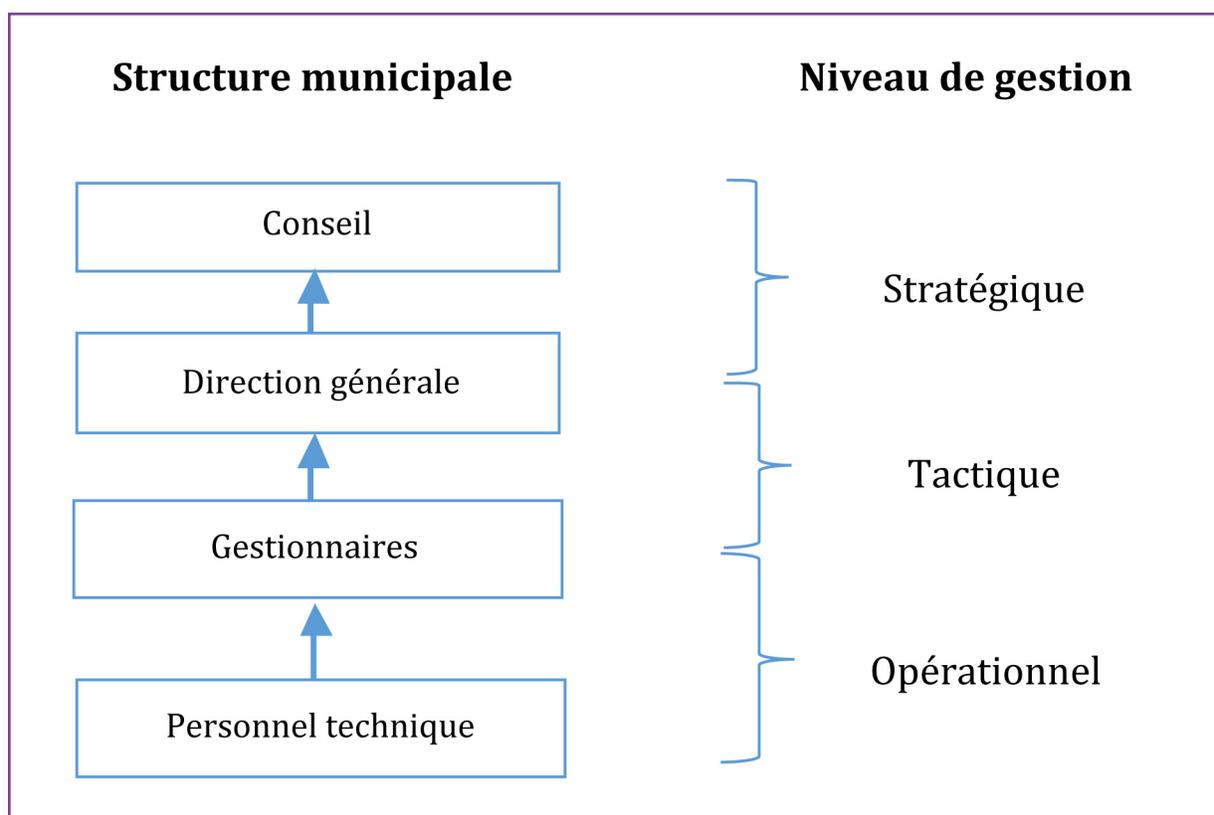


Figure 6 : Hiérarchie des niveaux de gestion au sein d'une municipalité type (adaptée de l'ICCA)¹⁰

⁹ InfraGuide. 2002. L'élaboration d'indicateurs et de points de référence. http://www.fcm.ca/Documents/reports/Infraguide/Developing_Indicators_and_Benchmarks_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

¹⁰ Institut Canadien des Comptables Agréés. 2009. Énoncé de pratiques recommandées PR-3 Évaluation des immobilisations corporelles.

2.0 PLANIFICATION ET DÉFINITION DES BESOINS

2.1_ OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR UNE MUNICIPALITÉ

La planification stratégique est l'outil avec lequel les élus matérialisent leur vision à moyen et à long terme de la municipalité. Elle s'initie par la volonté des élus, lesquels prennent en compte les besoins exprimés par les citoyens. Elle demande du temps et de la rigueur. Cette vision se traduit en orientations et plans d'action dans un espace-temps, généralement de 3 à 10 ans. Parmi ces plans, notons le plan d'urbanisme, le plan de gestion des actifs en immobilisations, le plan économique et le plan financier, le tout intégré au plan de développement durable.

La planification stratégique a pour objectifs :

- d'établir un portrait complet et détaillé de la municipalité sur les plans financier et opérationnel, tenant compte des aspects sociaux, démographiques et économiques ;
- de créer ou favoriser une meilleure cohésion dans les orientations de la municipalité, notamment autour du plan d'urbanisme, du plan de gestion des actifs en immobilisations, du plan financier, etc.
- de valider et organiser les actions par rapport aux priorités dégagées et aux plans établis ;
- de mesurer et qualifier l'atteinte de résultats ;
- de maximiser l'offre des services aux citoyens tant individuels que corporatifs, en fonction des besoins et des ressources disponibles.

La planification stratégique constitue un processus continu et intégré de réflexions, d'actions, de contrôles et d'ajustements qui facilite l'intégration et la gestion des changements avec plus de souplesse et de cohérence. Cela fait en sorte que la municipalité se développe et opère dans un cadre de priorités bien définies. La mise en œuvre du plan stratégique sera réussie si elle comprend tous les aspects du processus décisionnel de la municipalité et se fait en concertation avec tous les intervenants concernés.

Dans le cadre d'une telle planification stratégique, le plan de gestion des actifs en immobilisations permet :

- de documenter, structurer et préciser le processus de choix des priorités et des niveaux de service à offrir ;
- de quantifier les impacts de ces choix de priorités et de niveaux de service, sur les ressources, les investissements, les revenus et les dépenses.

2.2_ ÉLABORATION DE PLANS STRATÉGIQUES

Plusieurs méthodes contribuent à améliorer la planification et la définition du processus décisionnel des municipalités concernant les actifs en immobilisations. Ces méthodes s'appliquent autant aux petites qu'aux grandes municipalités, quel que soit leur rythme de croissance.

La gestion de l'information consiste à utiliser des systèmes d'informations considérés éléments essentiels à la planification. Des logiciels et des systèmes de bases de données facilitent le processus décisionnel à l'égard des plans de gestion des actifs en immobilisations. De tels systèmes sont implantés avec des degrés de précision divers, selon les besoins de la municipalité et les ressources à sa disposition. Certaines municipalités se procurent des logiciels pour les aider à démarrer, tandis que d'autres développent leur propre système à l'aide de chiffriers électroniques. Parmi les nombreux facteurs qui contribuent au succès des systèmes de gestion des actifs, il faut noter la connaissance de l'actif dans le contexte du cycle de vie.

La population est sensibilisée à l'état des infrastructures municipales et s'intéresse à la planification et à l'établissement des priorités d'intervention. Elle paie et utilise les infrastructures dont elle est propriétaire et, de ce fait, sa participation à la vision globale est importante. Un moyen pour déterminer les niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services des infrastructures consiste à procéder à un sondage pour obtenir des commentaires sur les priorités budgétaires concernant les infrastructures proposées. Cette approche consultative pourrait permettre aux gestionnaires d'avoir, entre autres, un aperçu du degré de satisfaction de la population, d'établir un mécanisme permettant à la municipalité de raffiner sa vision, sa stratégie ou ses politiques, de constituer un processus de décision ouvert et transparent et de l'aider à déterminer les niveaux de service souhaités. Les citoyens et les gestionnaires municipaux bénéficieraient beaucoup de cette approche qui convient à n'importe quelle municipalité, peu importe sa taille.

Afin de renforcer la capacité de gérer ses infrastructures de façon innovatrice, la municipalité doit appliquer une approche proactive. Elle pourrait réaliser des projets pilotes pour concrétiser un ou des objectifs qu'elle s'est fixés. Certaines municipalités ont déjà eu recours à des approches novatrices pour cibler la gestion du risque.

Le modèle d'établissement des priorités est basé sur un système de pondération et de classement. C'est une évaluation qualitative reposant sur plusieurs critères reflétant les objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Ces critères sont liés aux objectifs stratégiques de la municipalité. Tous les services établissent leurs priorités de projets en s'appuyant sur des données techniques et qualitatives.

Lors de la planification des projets, l'analyse des coûts doit être réalisée sur le cycle de vie de l'actif considéré. Il faut tenir compte, non seulement des investissements en immobilisations, mais également des coûts d'exploitation et d'entretien pendant toute la durée de vie de l'actif.

2.3_ IDENTIFICATION DES BESOINS À COURT, MOYEN ET LONG TERME

Le MAMOT diffuse, sur son site internet, le Guide à l'intention des élus concernant les infrastructures municipales¹¹, rédigé par le CERIU, qui présente les définitions de besoins à long, moyen et court terme :

- les besoins à long terme comprennent l'identification des investissements futurs qui tiennent compte des besoins de la population et des niveaux de service convenus, de la vision du conseil municipal et des choix stratégiques de la municipalité en ce qui concerne les infrastructures.
- les besoins à moyen terme sont liés aux interventions à moyen terme pour améliorer le niveau de service ou allonger la vie utile d'une immobilisation. La définition des besoins consiste alors à identifier les extensions du réseau et les sections problématiques nécessitant une intervention afin d'atteindre le niveau de service visé en fonction des objectifs.
- les besoins à court terme incluent les interventions pour rectifier un état critique d'une infrastructure.

2.4_ IDENTIFICATION DES PRIORITÉS D' ACTIONS

La prise de décision s'appuie généralement sur une analyse multicritère qui permet, avec une démarche rationnelle, une analyse intégrée des infrastructures et une corrélation de plusieurs facteurs : l'état de l'immobilisation, les coûts, le maintien du niveau de service, la complexité d'exécution, l'accessibilité à la technologie, le développement durable, l'environnement, l'objectif politique, l'objectif économique, l'objectif social, etc.

Le principe de base de l'analyse multicritère est de calculer et d'attribuer à chaque élément d'actif une cote globale et d'utiliser cette cote pour ordonner les actions. Pour cela, la municipalité doit définir les critères à considérer, standardiser une échelle de mesure et déterminer le poids de chaque critère selon son importance et suivant les objectifs visés.

Si plus d'une variante est envisageable, une analyse économique doit être faite pour trouver les variantes les plus économiques. Cette analyse est alors intégrée à une analyse multicritère permettant d'identifier la variante qui fait l'équilibre entre les facteurs sociaux, environnementaux, économiques et politiques.

¹¹ MAMROT. 2011. Guide à l'intention des élus concernant les infrastructures municipales.
http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/infrastructures/documentation/guide_infra_elus.pdf
[En ligne] Page consultée le 10 juin 2014.

La phase préliminaire à l'évaluation de l'état des actifs en immobilisations consiste à dresser un inventaire des actifs sous gestion. Pour aider les municipalités dans cette tâche, le CERIU a publié le Classeur de gestion intégrée des infrastructures municipales¹². Le chapitre « Inventaire et gestion des données » contient des fiches spécifiques soient la stratégie d'inventaire, l'inventaire géo référencé, la normalisation du dessin, la structuration des données, la collecte de données, l'exploitation et la mise à jour des données.

3.1_ INVENTAIRE

L'inventaire des actifs en immobilisations est la compilation systématique de toutes les informations actuelles tant quantitatives que qualitatives relatives aux infrastructures municipales et autres immobilisations. En clair, c'est établir tout ce que la municipalité possède avec son emplacement lorsqu'applicable. Les catégories d'immobilisations devront correspondre aux catégories déjà existantes aux états financiers et être en lien avec la politique de capitalisation propre à la municipalité. Ces catégories sont définies au Manuel de la présentation de l'information financière municipale, aux annexes 4-H et 4-I.¹³ Cette adéquation est compatible avec le rapport financier. Les immobilisations visées dans ce guide comprennent :

- Infrastructures
 - Conduites d'eau potable
 - Usines de traitement de l'eau potable
 - Usines et bassins d'épuration
 - Conduites d'égout
 - Sites d'enfouissement et incinérateurs
 - Chemins, rues, routes et trottoirs
 - Ponts, tunnels et viaducs
 - Systèmes d'éclairage des rues
 - Aires de stationnement
 - Parcs et terrains de jeux
 - Autres infrastructures
- Réseau d'électricité
- Bâtiments
 - Édifices administratifs
 - Édifices communautaires et récréatifs
- Améliorations locatives
- Véhicules
 - Véhicules de transport en commun
 - Autres
- Ameublement et équipement de bureau
- Machinerie, outillage et équipement divers
- Terrains
- Autres

¹² CERIU. 2014. Classeur de gestion intégrée des infrastructures municipales.

¹³ MAMOT, 2014, Manuel de la présentation de l'information financière municipale.

<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/finances-indicateurs-de-gestion-et-fiscalite/information-financiere/presentation-de-linformation-financiere/manuel> [En ligne] Page consultée le 26 novembre 2014

L'inventaire permet de conserver un répertoire de tous les actifs de la municipalité. Cette étape est capitale pour assurer une gestion rigoureuse des actifs. Des informations erronées peuvent générer des interventions inefficaces, voire inutiles.

Dans le cas de certaines immobilisations, notamment les infrastructures, un inventaire est géo référencé lorsque les éléments ont été localisés par rapport à un système de référence absolu, permettant de lui attribuer des coordonnées géographiques. Ces coordonnées sont ajoutées à la base de données. La localisation spatiale des éléments est essentielle pour la mise en place de tout système géomatique.

3.2_ COLLECTE DE DONNÉES (TECHNIQUES, FINANCIÈRES, QUALITATIVES, ETC.)

La collecte de données a pour but de recueillir toutes les informations relatives aux actifs en immobilisations. Dans le cas des conduites d'eau potable, d'égout et des chaussées, le MAMOT diffuse, sur son site internet, le Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées¹⁴, rédigé par le CERIU, qui recommande une méthodologie pour identifier les travaux prioritaires devant être réalisés par la municipalité. Pour réaliser son plan d'intervention prescrit par le MAMOT, la municipalité doit collecter et compiler des données corporatives de deux types : des données descriptives et des données d'état. Les données descriptives peuvent être liées à des données géométriques représentant graphiquement leur localisation sur le territoire. Les données d'état structural et les données d'état fonctionnel sont d'une importance capitale pour réaliser le plan d'intervention et gérer rentablement les actifs en immobilisations. La collecte des données d'état permet à la municipalité de repérer les éléments d'actifs problématiques et déterminer les interventions prioritaires.

Pour réaliser son plan de gestion des actifs en immobilisations, la municipalité pourra utiliser les données nécessaires notamment pour évaluer les conduites d'eau potable et d'égouts et les chaussées. Pour les autres actifs, les gestionnaires pourront, entre autres puiser dans les données ayant pu servir à produire le Programme triennal d'immobilisations (PTI) si celles-ci sont suffisamment détaillées. Un travail important d'établissement d'inventaire des immobilisations est à faire et cela demande un investissement en ressources financières et humaines.

Une fois les données collectées et stockées dans la base de données, elles sont exploitées, c'est-à-dire que les gestionnaires peuvent les interroger, afficher et diffuser de l'information. Ces informations peuvent être affichées à l'écran pour consultation ou encore servir à produire des cartes thématiques.

La mise à jour des données garantit de conserver une image actualisée de toutes les informations relatives aux actifs en immobilisations. La municipalité doit implanter ou réviser ses procédures de façon à noter tout changement susceptible de modifier l'état des éléments d'actifs afin d'éviter la dégradation de la qualité de l'information. Les données ont une valeur inestimable, il est primordial de les garder à jour.

¹⁴ MAMROT. 2013. Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/infrastructures/documentation/guide_plan_intervention.pdf [En ligne] Page consultée le 10 juin 2014.

3.3_ PLAN D'ACTION

La gestion des actifs en immobilisations comprend une série d'activités à réaliser afin d'atteindre les objectifs de gestion :

- compiler les informations statistiques sur les actifs en immobilisations ;
- établir le portrait actuel de l'état des actifs ;
- évaluer la valeur de remplacement dépréciée de chaque actif ;
- dresser un tableau de bord des actifs en immobilisations.

Ces activités sont nécessairement adaptées à chaque type d'immobilisations. À titre d'exemple de plan d'action, le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées est un outil qui vise à assurer la pérennité des réseaux d'infrastructures. La municipalité doit le soumettre au MAMOT, c'est une condition d'octroi d'une aide financière pour les travaux de réfection des réseaux d'aqueduc et d'égouts.

Le rapport sur les besoins de connaissances et d'outils de gestion relatifs aux infrastructures des municipalités membres de la FQM¹⁵ présente les sept composantes de la démarche systématique de priorisation des interventions.

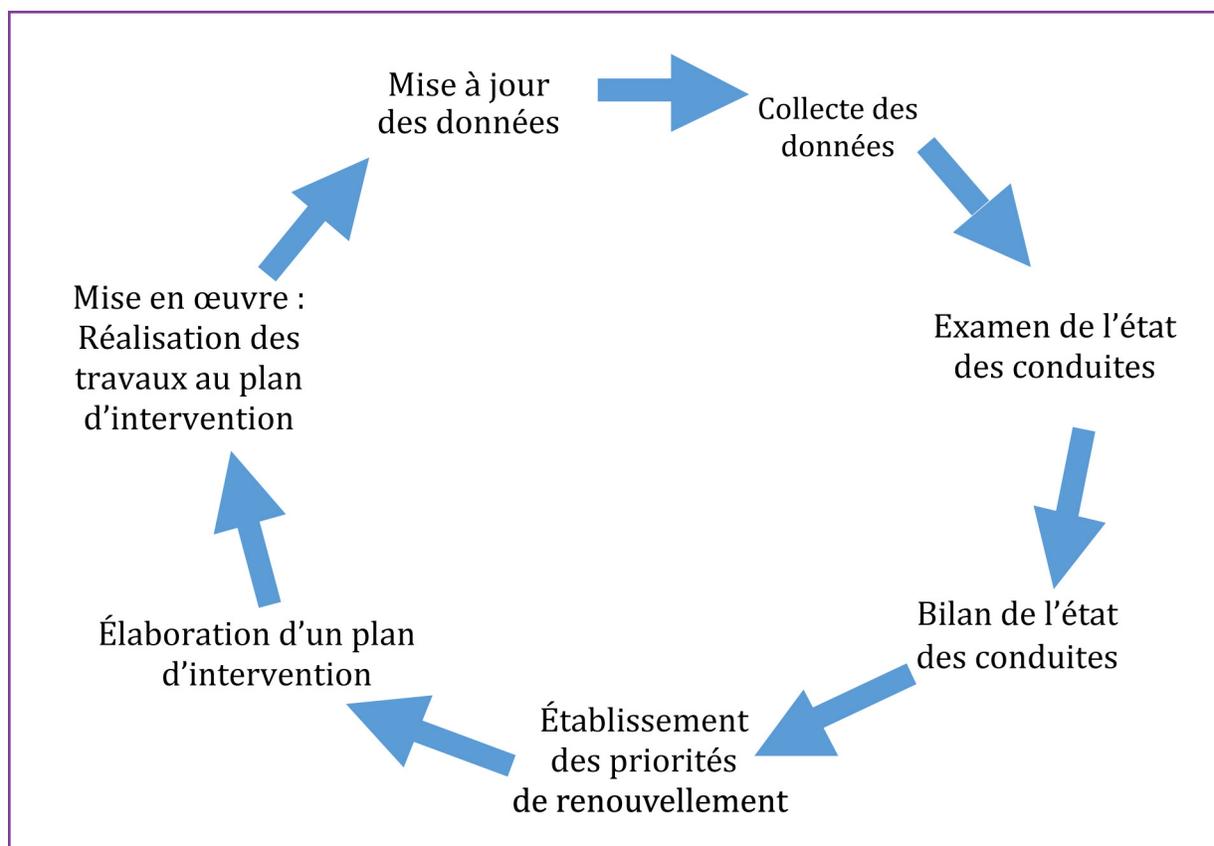


Figure 7: Démarche de priorisation des interventions (adaptée de CERIU)¹⁶

¹⁵ CERIU. 2010. Rapport sur les besoins de connaissances et d'outils de gestion relatifs aux infrastructures des municipalités membres de la FQM.

¹⁶ CERIU. 2010. Rapport sur les besoins de connaissances et d'outils de gestion relatifs aux infrastructures des municipalités membres de la FQM.

Le guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées propose aux municipalités une démarche méthodologique pour réaliser leur plan d'intervention. Cette approche constitue un exemple s'appliquant à certaines infrastructures et non à toutes les immobilisations.

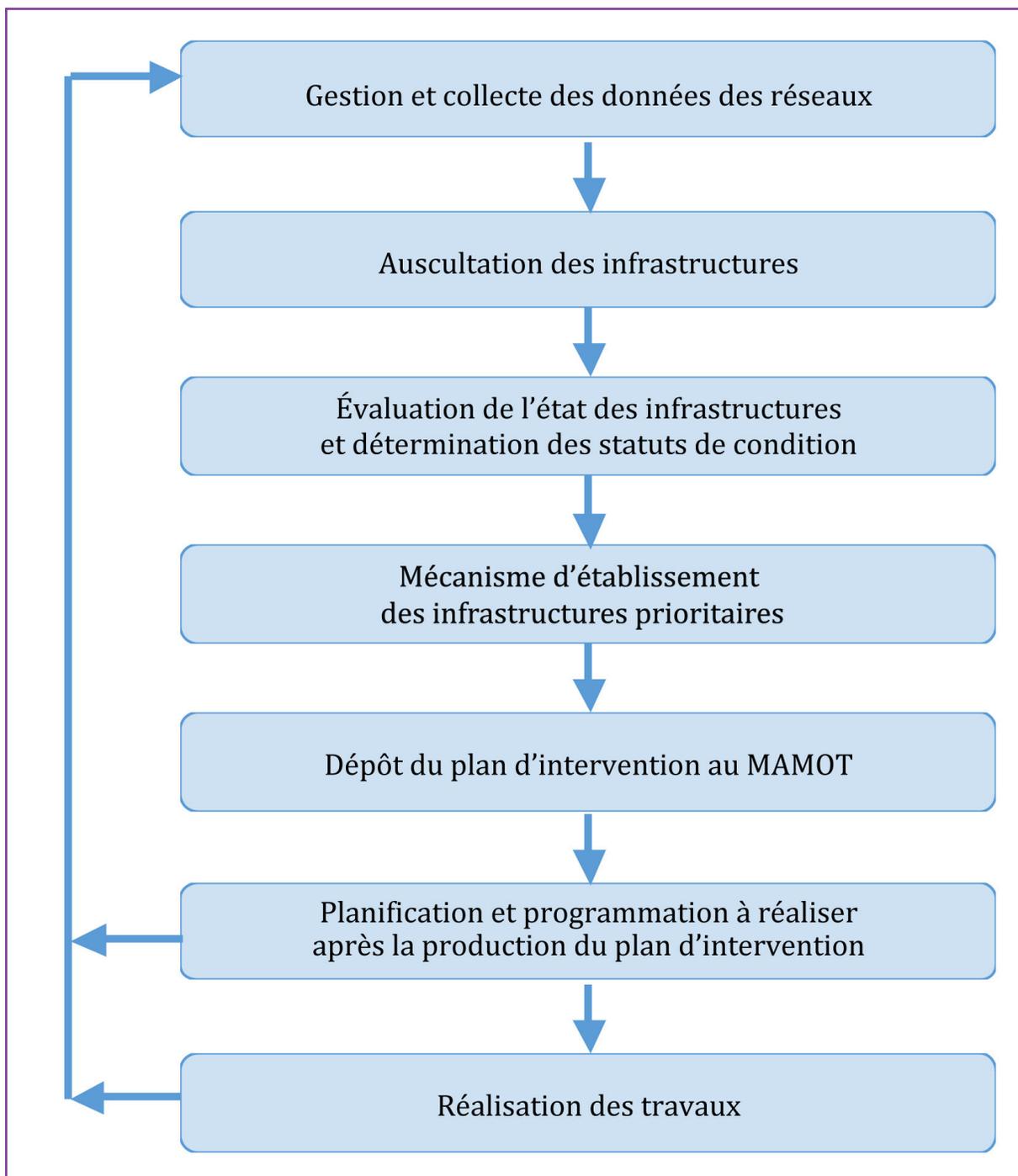


Figure 8 : Démarche d'élaboration d'un plan d'intervention (adaptée de MAMROT)¹⁷

¹⁷ MAMROT. 2013. Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/infrastructures/documentation/guide_plan_intervention.pdf [En ligne] Page consultée le 10 juin 2014.

Lors de la réalisation du plan d'intervention, les données collectées ainsi que les résultats des auscultations ont permis d'évaluer l'état des infrastructures et de fixer les statuts de condition à partir des différents indicateurs. Les indicateurs sont des outils qui servent à déterminer les statuts de condition d'une infrastructure à partir de différents paramètres mesurés ou évalués. Ces statuts sont quantifiés par des valeurs numériques pour identifier les interventions prioritaires. Le système de notation retenu est un système similaire au protocole PACP (CERIU/NASSCO).

Une classe d'interventions doit être déterminée pour chaque segment de chacun des réseaux évalués. Un schéma des règles d'assignation des classes d'interventions préliminaires est établi sous la forme d'un arbre de décision. Selon ce système, une échelle de cotation à quatre niveaux est utilisée, soit A, B, C et D. Cette cote correspond à l'urgence d'intervenir et ne traduit pas uniquement l'état de l'actif.

Pour fixer une note reflétant l'état de l'actif, il ne faut pas tenir compte de sa hiérarchisation. La revue de la littérature réalisée pour l'élaboration du présent guide a permis, en 2013, de constater que les administrations qui ont dressé le portrait de leurs infrastructures, ont utilisé une échelle de pointage à cinq niveaux, soit de A à E. Afin de conserver des possibilités de comparaison, le MAMOT s'appuie sur la même échelle universellement reconnue. Aussi, à l'échelle canadienne, le bulletin de rendement des infrastructures canadiennes (BRIC), qui vise à fournir une évaluation objective de l'état des pratiques de gestion des actifs municipaux, retient une échelle à cinq niveaux, de A à E; cette étude est menée par l'Association canadienne de la construction (ACC), la Société canadienne de génie civil (SCGC), l'Association canadienne des travaux publics (ACTP) et la Fédération canadienne des municipalités (FCM).

Les gestionnaires devront procéder avec prudence pour ne pas confondre les classes d'interventions (ou statuts d'interventions) avec les cotes d'état. Les cotes établies selon un système de cotation n'équivalent pas nécessairement aux cotes semblables établies en vertu d'un autre système de cotation.

3.4_ ÉTAT DES ACTIFS MUNICIPAUX EN IMMOBILISATIONS

L'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) précise que, pour évaluer l'état des infrastructures (immobilisations), il faut suivre les étapes suivantes :

- identifier et inventorier toutes les infrastructures en cause ;
- réunir des renseignements sur l'âge des biens, leur emplacement et les matériaux dont ils sont faits ;
- déterminer l'état des biens au moment de leur entrée dans le patrimoine ;
- établir une norme concernant l'état dans lequel les biens doivent être maintenus ;
- déterminer les profils de renouvellement et de remplacement futurs, en se fondant sur les coûts pour le cycle de vie ;
- mettre au point des systèmes pour la collecte de renseignements ;
- intégrer les renseignements réunis avec ceux compilés par les autres systèmes d'information.¹⁸

¹⁸ Institut Canadien des Comptables Agréés. 2007. Guide de comptabilisation et de présentation des immobilisations corporelles. <http://www.nifccanada.ca/normes-pour-les-entites-du-secteur-public/ressources/documents-de-reference/item14607.pdf> [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

Le guide de comptabilisation et de présentation des immobilisations corporelles de l'ICCA suggère une échelle d'évaluation semblable à celles couramment utilisées. Il s'agit d'une cote à cinq niveaux :

- Excellent
- Bon
- Passable
- Mauvais
- Déficient

Toutefois, le barème proposé dans le présent guide est basé sur l'échelle de cotation suivante :

Tableau 1 : Barème de cotation

| Cote d'état | Description | Qualitatif |
|-------------|---------------------------------|--------------|
| A | Satisfaisant pour l'avenir | Excellent |
| B | Adéquat pour l'instant | Bon |
| C | Suivi nécessaire | Acceptable |
| D | Risque de nuire au service | Mauvais |
| E | Inadéquat pour un usage soutenu | Très mauvais |

Plusieurs méthodes peuvent servir à déterminer la cote d'état de l'élément de l'actif et il revient aux gestionnaires municipaux d'établir des méthodes qualitatives pour coter individuellement chaque élément d'actif. Après avoir établi l'état de chaque immobilisation prise individuellement, il faut établir l'état pondéré par catégorie ou regroupement d'immobilisations. Un exemple est illustré à la page 35 de ce présent guide. Pour ce faire, il faut pondérer le pointage individuel par un critère représentatif, par exemple la longueur du segment d'infrastructure, la superficie de l'élément d'actif, etc.

Le niveau de service représente une mesure qualitative et quantitative de service rendu en tenant compte d'un ou de plusieurs paramètres tels la sécurité, la satisfaction des clients, la qualité, la quantité, la capacité, la fiabilité, l'environnement, le coût, l'accessibilité, etc.

4.1_ PRESTATION DES NIVEAUX DE SERVICE

Les différentes activités nécessaires à l'élaboration des niveaux de service sont étroitement liées. Ce principe est illustré par l'InfraGuide qui a publié en 2002 une règle de l'art intitulée « L'élaboration de niveaux de service »¹⁹.

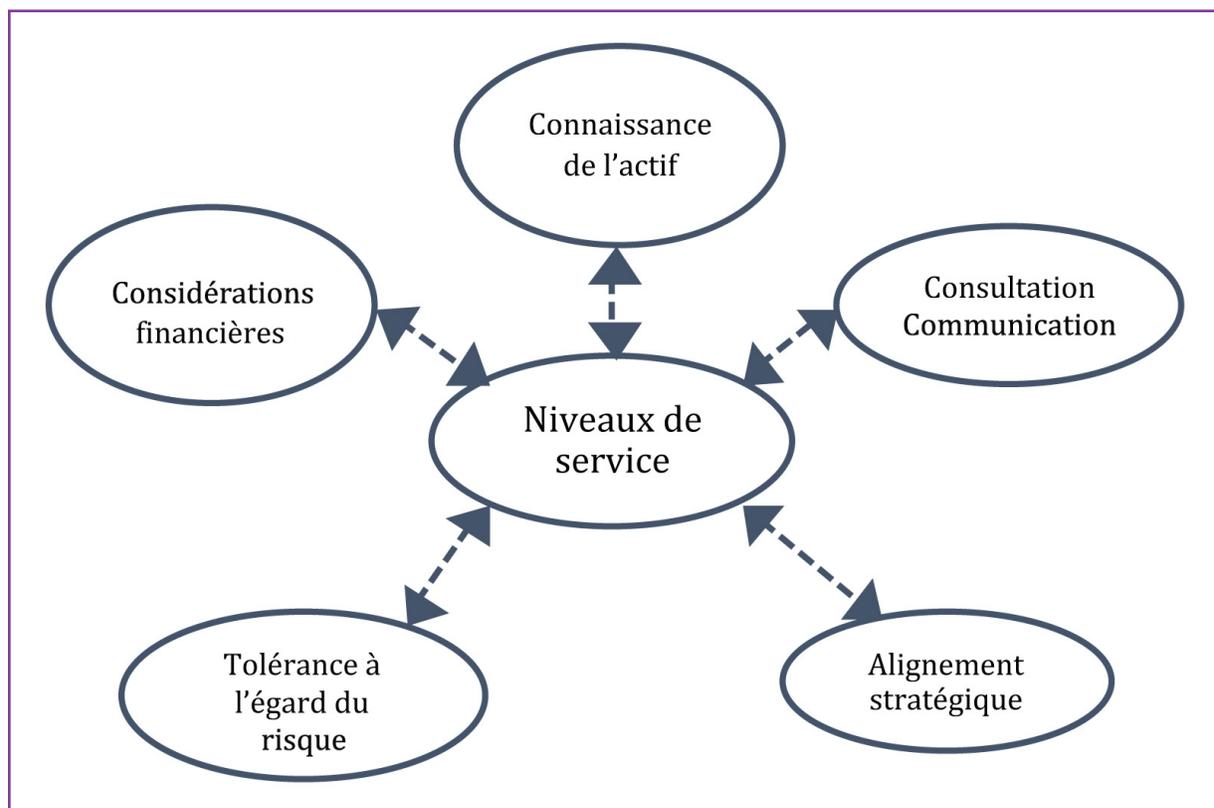


Figure 9 : Prestation des niveaux de service¹⁹

Avant de fixer le niveau de service d'un actif, il est nécessaire de bien connaître les éléments d'actifs en immobilisations existants et d'en évaluer leur rendement. Le gestionnaire se questionnera sur l'état actuel de l'actif, les dates d'acquisition ou de construction, réhabilitation ou remplacement, la durée de vie théorique prévue, la vie utile résiduelle déterminée après inspection, la détérioration actuelle, les possibilités de réhabilitation, les incidences techniques et financières, etc.

¹⁹ InfraGuide. 2002. L'élaboration de niveaux de service. http://www.fcm.ca/Documents/reports/InfraGuide/Developing_Levels_of_Service_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

Les utilisateurs d'éléments d'actif seront consultés pour connaître leur perception de l'acceptabilité des niveaux de service existants et leur volonté de payer pour un niveau de service plus faible ou plus élevé. Ce genre de communication peut se faire formellement dans une grande ville et de façon plus informelle dans une petite municipalité. Les objectifs de la municipalité définis par les élus et l'administration municipale fournissent une orientation de ce que les citoyens veulent et sont prêts à déboursier pour leurs services municipaux. Ces objectifs doivent refléter les valeurs de la municipalité.

La tolérance à l'égard du risque est un autre concept qu'il faut maîtriser lorsqu'on détermine les niveaux de service souhaités. Dans les faits, il se peut que le financement ou le manque de fonds oblige la municipalité à faire des compromis en ce qui a trait aux niveaux de service attendus. Ces compromis pourraient exposer la municipalité à un risque plus élevé et à certaines responsabilités légales. La population doit être consciente de cette réalité et le rôle des élus est de déterminer dans quelle mesure la municipalité se sent à l'aise et prête à accepter le risque.

Les niveaux de service sont souvent dictés par la volonté des citoyens à payer. L'exception à cette règle peut être une exigence réglementaire qui oblige légalement la municipalité à fournir un niveau de service minimal, par exemple, certaines normes minimales de traitement de l'eau potable et d'épuration des eaux usées. Pour choisir en toute connaissance de cause un niveau de service, la municipalité doit s'assurer qu'elle puisse faire face aux impératifs financiers. Pour cela, il est essentiel de connaître le coût lié à divers niveaux de service (actuels ou alternatifs), estimer les ressources financières dont elle dispose, évaluer la volonté des citoyens à payer, comprendre les incidences liées au fait de ne pas atteindre certains niveaux de service et saisir les répercussions à long terme en matière de coût sur le cycle de vie de la mise en œuvre de niveaux de service fixés.

4.2_ ÉTABLISSEMENT DES NIVEAUX DE SERVICE

L'élaboration de niveaux de service comprend huit étapes fondamentales. Le document sur « L'élaboration de niveaux de service »²⁰ de l'InfraGuide révèle que le processus a tendance à être itératif. La figure 10 illustre les activités de base que représente un bon processus à suivre.

²⁰ InfraGuide. 2002. L'élaboration de niveaux de service. http://www.fcm.ca/Documents/reports/InfraGuide/Developing_Levels_of_Service_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

Définition de l'actif

Procéder à un inventaire des éléments d'actifs en immobilisations pertinents.

Détermination de la valeur de remplacement, l'état ou l'utilisation

Établir le coût de remplacement, l'état et l'utilisation des actifs.

Description du réinvestissement actuel

Évaluer le coût lié au maintien de certains niveaux de service et établir des mesures de rendement.

Création d'un groupe d'experts

Former un comité multidisciplinaire pour déterminer les niveaux prioritaires.

Gamme des niveaux de service

Évaluer les coûts liés à la prestation de certains niveaux de service.

Coûts liés à la prestation à long terme d'un niveau de service

Déterminer les coûts liés à la prestation des niveaux de service et le coût total des investissements, de l'exploitation à long terme et de l'entretien.

Risque financier d'une baisse des niveaux de service

Lorsque les ressources financières sont insuffisantes pour assurer les niveaux de service fixés, ceux-ci sont compromis, ce qui fait augmenter les risques en matière de santé, de sécurité et de qualité de vie, et augmenter les coûts futurs de prestations de service.

Niveaux de service établis

En établissant les niveaux de service, le conseil municipal doit s'assurer qu'ils sont conformes à la capacité financière du citoyen et de la municipalité et qu'ils sont alignés sur sa vision stratégique en tenant compte des obligations légales et réglementaires.

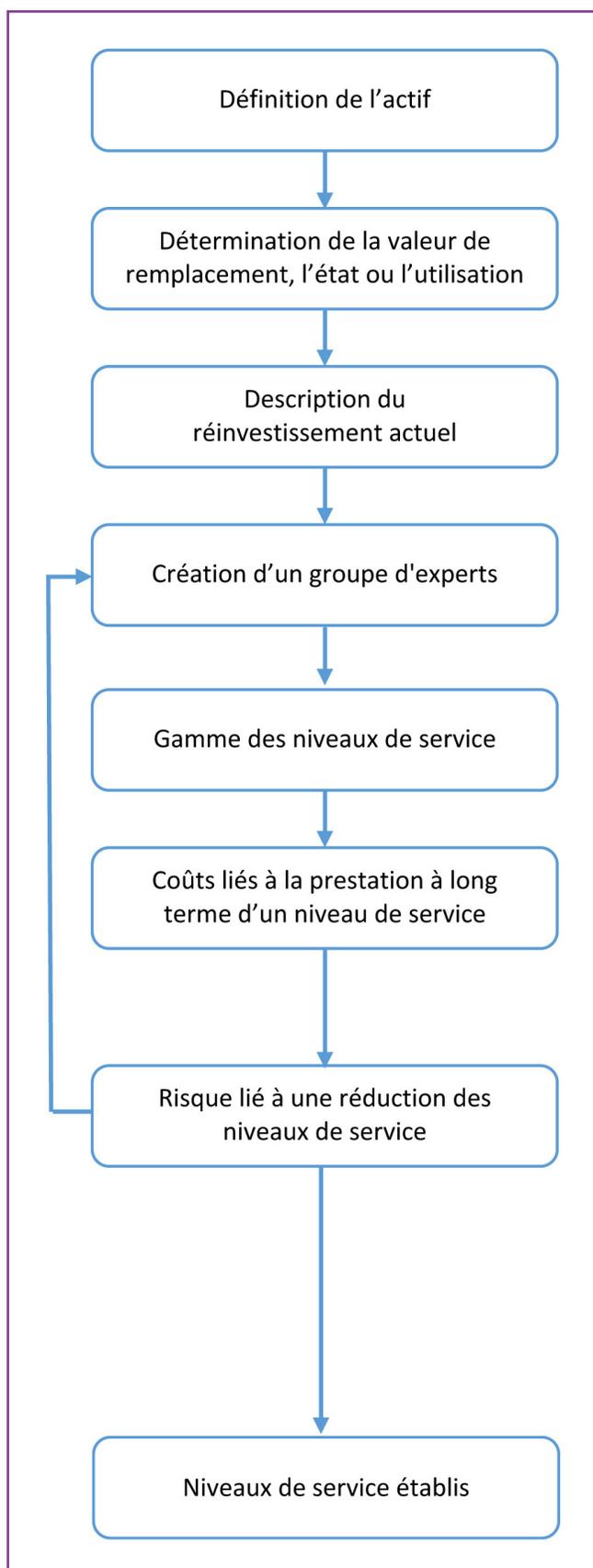


Figure 10 : Élaboration de niveaux de service

4.3_ RELATION ENTRE LES BUDGETS ET LES NIVEAUX DE SERVICE

L'approche méthodologique développée ci-dessus met en évidence la relation entre le budget et le niveau de service²¹. Le conseil municipal doit prendre conscience des investissements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par rapport à ses investissements. Les élus pourraient vouloir connaître le niveau de service que la municipalité atteindra avec le budget alloué actuellement pour ses actifs en immobilisations, et réciproquement les impacts d'une hausse ou d'une baisse du niveau de service sur le budget.

Un actif qui se détériore progressivement avec le temps va entraîner une diminution de son état, donc du niveau de service. Il est alors nécessaire d'investir pour maintenir le niveau de service initial. Le maintien, l'amélioration ou la diminution du niveau de service sont tributaires du niveau d'investissement. Les aspects financiers doivent couvrir tous les coûts sur le cycle de vie incluant les coûts liés au maintien du niveau de service, notamment les coûts d'entretien et d'exploitation de l'élément d'actif. Les obligations légales et réglementaires, ainsi que les politiques internes de l'organisme sont autant d'éléments qui ont des effets sur le risque financier.

²¹ CERIU. 2014. Fiche PI-04: Relation entre les budgets et les niveaux de service.

À cette étape, la planification financière doit s'intéresser autant au budget d'investissement qu'au budget d'opération. Le budget d'investissement doit permettre d'identifier les investissements optimaux sur le cycle de vie de l'actif. Ces investissements optimaux correspondent aux plus économiques tout en maintenant la pérennité de l'immobilisation. Les investissements identifiés pour les trois prochaines années sont inscrits au PTI. Le budget d'opération comprend les budgets d'entretien et d'exploitation des actifs, inscrits au budget de fonctionnement de la municipalité.

5.1_ ANALYSE ÉCONOMIQUE

L'analyse économique du cycle de vie d'une immobilisation, aussi connue sous le vocable *Life Cycle Cost Analysis* (LCCA), est une technique qui permet d'identifier parmi diverses alternatives, celle qui présente la situation la plus économique sur la durée de vie complète d'un actif (Figure 2 du chapitre 1). Le plan de gestion des actifs en immobilisations doit suivre une approche basée sur une analyse des coûts sur le cycle de vie, la détermination de la valeur de l'actif et la prise en compte des risques.

Les étapes de l'analyse des coûts sur le cycle de vie sont les suivantes :

- établir les variantes de conception et de prestations ;
- déterminer la synchronisation des actions dans l'espace et le temps ;
- estimer les coûts (à l'administration et à l'utilisateur) ;
- calculer le coût global sur le cycle de vie ;
- analyser les résultats.

Dans le calcul de l'analyse des coûts sur le cycle de vie, une attention particulière doit être portée aux paramètres utilisés qui influencent, de façon importante, les résultats obtenus sur :

- l'estimation des coûts ;
- les modèles de détérioration et la durée de vie ;
- la période d'analyse ;
- le taux d'escompte.

Tous les coûts sont considérés, soient les coûts à l'administration et les coûts aux usagers. Les coûts à l'administration comprennent les investissements d'acquisition, de construction et renouvellement et les coûts d'entretien et d'exploitation, c'est-à-dire tous les coûts déboursés par l'administration municipale. Les coûts aux usagers sont ceux assumés par les utilisateurs des services. Ces coûts peuvent parfois être plus élevés que les coûts à l'administration.

Par exemple, le coût aux usagers de la route se divise en plusieurs composantes :

- coût d'exploitation des véhicules ;
- coût du temps de voyage ;
- coût des accidents, s'il y a lieu.

La valeur des actifs s'établit en définissant le coût initial de l'actif. Par la suite, les coûts sont ramenés en valeur actuelle pour dégager ce que l'actif représente pour les utilisateurs et les gestionnaires.

Les méthodes d'évaluation des actifs les plus utiles, dans la situation qui nous concerne, sont :

- la valeur comptable d'un actif, laquelle est la valeur du coût initial à laquelle on soustrait la valeur résiduelle à la fin de la durée de vie prévue et l'amortissement cumulé ;
- le coût estimé de remplacement, lequel est une méthode simple et peut être communiquée et comprise facilement ;
- le coût estimé de remplacement déprécié d'un actif, lequel est sa valeur de remplacement ajustée à son état de détérioration au moment du remplacement. Ce coût est celui jugé le plus pertinent aux fins du présent guide.

Les décisions sont prises tenant compte de l'ensemble des risques et des contraintes. Il faut viser à prendre la bonne décision en fonction :

- de la tolérance au risque du décideur ;
- de l'inconfort sur les estimations ;
- de l'atteinte des objectifs de qualité ;
- de la protection des générations futures ;
- des obligations légales et réglementaires ;
- des préoccupations sociales ;
- de la qualité et l'étendue de l'information disponible ;
- de la criticité de l'immobilisation (par exemple, une usine de traitement de l'eau potable) ;
- etc.

Il y a lieu de prendre en compte également les coûts et les bénéfices socioéconomiques et environnementaux d'un projet d'immobilisations. Ils correspondent aux dépenses et aux avantages de nature sociale, économique ou environnementale qui peuvent être générés par le projet pendant sa réalisation et au cours de la durée de vie de l'infrastructure.

5.2_ MÉCANISMES DE FINANCEMENT

Plusieurs modes de financement sont possibles :

- Taxation
 - Règlement d'emprunt
 - Utilisateur – payeur
 - Recouvrement intégral des coûts
- Financement privé
 - Aide financière gouvernementale
 - Réserves financières
 - Fonds réservés (fonds de roulement, fonds de parcs et terrains de jeux, fonds de stationnement, etc.)²²

Une municipalité locale peut prélever des taxes sur la valeur foncière ainsi que des taxes sur une base autre que la valeur foncière (compensations, tarification, taxe d'affaires). La municipalité peut ainsi pourvoir aux dépenses en imposant un taux en fonction de la valeur de la propriété ou tout simplement en fixant un taux par unité de logement ou un autre mode prévu par la loi.

Les emprunts à long terme servent généralement à financer des dépenses d'investissement dont la municipalité a choisi de ne pas assumer sur un seul exercice financier. Quel que soit son objet, un règlement d'emprunt a toujours pour effet :

- de décréter des dépenses et voter les crédits correspondants ;
- d'autoriser un emprunt à long terme pour couvrir les dépenses ;
- de répartir la charge du service de la dette résultant des dépenses sur un certain nombre d'exercices financiers futurs et voter les crédits correspondants ;
- d'imposer une taxe spéciale suffisante pour couvrir annuellement la charge ou prévoir que la ville affectera annuellement une portion de ses revenus généraux pour pourvoir aux dépenses engagées relativement au capital et aux intérêts.

Le modèle utilisateur-payeur est un modèle fondé sur le fait que les personnes ayant recours à un service doivent défrayer pour ce service. Seules les personnes utilisant un service particulier paieront pour le service en question. Ce modèle implique que l'utilisateur doit déboursier les frais reliés à cette utilisation. Le coût du service n'est pas réparti sur l'ensemble de la population, mais sur les utilisateurs spécifiques à qui profitent les travaux ou le service.

Le recouvrement intégral des coûts est une facturation aux citoyens des services publics de base afin, par exemple, de financer l'exploitation ou la gestion d'un réseau. Il ne s'agit pas d'un moyen de financement en tant que tel, mais d'un objectif de financement. Cet objectif de financement est de financer entièrement le service. Le principe est de parvenir à financer une infrastructure entièrement à l'aide des différents moyens de financement disponibles (taxe foncière, utilisateur-payeur, etc.).

²² CERIU. 2014. Classeur de gestion intégrée des infrastructures municipales.

Le recours au financement privé fait référence au partenariat public-privé (P3 ou PPP) et aux contributions des promoteurs. Un contrat de partenariat public-privé est un contrat à long terme par lequel un organisme public associe une entreprise du secteur privé à la création et/ou à la gestion d'une infrastructure, d'un équipement ou d'un service public. Ce contrat à long terme comprend l'exploitation ou l'entretien d'une infrastructure, d'un équipement ou d'un service public et un ou plusieurs éléments parmi la conception, la construction, la réfection et le financement du projet par le partenaire privé.

L'aide financière gouvernementale évoquée fait référence aux différentes formes de paiements de transfert offerts par le gouvernement. Historiquement cette aide financière a été accordée par le biais de programmes, lesquels sont adaptés aux objectifs visés par le gouvernement. Une présentation des programmes en cours est disponible sur le site du MAMOT.

Les municipalités locales et les organismes supramunicipaux peuvent créer des réserves financières à une fin déterminée pour le financement de dépenses. La méthode consiste à affecter de l'excédent accumulé ou des revenus spécialement prélevés dans une réserve financière. Ces fonds sont investis pour répondre aux besoins en infrastructure pour lesquels ils ont été destinés.

Dans le cas de réserves financières, lorsque le financement à long terme est plus court que la durée de vie de l'immobilisation rattachée, la municipalité pourrait continuer à taxer pour une portion de l'ancien service de dette pour constituer une réserve pouvant servir à l'entretien sur la durée de vie utile prévue de l'immobilisation en question. L'option de la constitution d'une réserve financière pour financer les immobilisations de demain pourrait par contre soulever un problème d'équité intergénérationnelle.

PRÉSENTATION DU PLAN DE GESTION DES ACTIFS EN IMMOBILISATIONS

6.0

Le rapport du plan de gestion des actifs en immobilisations doit contenir les éléments nécessaires à l'évaluation de l'état de chaque actif.

6.1_ ÉTAT DES ACTIFS EN IMMOBILISATIONS SOUMIS AU PLAN D'INTERVENTION

Les données utilisées pour évaluer les infrastructures ayant fait l'objet d'une analyse lors de l'élaboration du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées alimenteront le système de gestion des actifs en immobilisations. Ces données d'ordre technique et les données financières serviront d'intrants aux tableaux détaillés montrant chaque section d'infrastructure. Voici un exemple de données pour une infrastructure couverte par le plan d'intervention.

Tableaux détaillés pour chaque section d'infrastructure : conduites d'eau potable

- Données descriptives
 - Identification de la section
 - Localisation du début de section (ou numéro)
 - Localisation de la fin de section (ou numéro)
 - Matériau
 - Diamètre
 - Longueur
 - Année de construction
 - Année de réhabilitation
- État actuel (de A à E)
- Durée de vie utile
- Coûts d'entretien
- Valeur comptable nette
- Valeur de remplacement
- Valeur de remplacement dépréciée

Depuis 2004, les organismes municipaux ont à leur disposition des indicateurs de gestion, outils efficaces d'aide à la prise de décision. La liste des indicateurs de gestion de base a été revue en 2011 afin de couvrir davantage d'activités municipales. Concernant les conduites d'eau potable par exemple, les indicateurs de gestion relatifs à l'hygiène du milieu regroupés sous approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution sont :

- nombre de bris par 100 kilomètres de conduite ;
- coût de distribution par kilomètre de conduite ;
- coût d'approvisionnement et de traitement par mètre cube d'eau ;
- coût de distribution par mètre cube d'eau.

Tableaux compilés : conduites d'eau potable

La compilation est effectuée par matériau (fonte ductile, PVC, etc.) et par diamètre. Par exemple, pour de la fonte ductile de 150 mm de diamètre, on compile :

- Longueur
- Cote moyenne de l'état
- Durée de vie utile moyenne
- Coûts d'entretien
- Valeur comptable nette
- Valeur de remplacement
- Valeur de remplacement dépréciée

6.2_ ÉTAT DES AUTRES ACTIFS EN IMMOBILISATIONS QUI NE SONT PAS SOUMIS AU PLAN D'INTERVENTION

Les autres actifs municipaux, par exemple les bâtiments, stationnements et machinerie, n'ont pas tous bénéficié d'un suivi aussi détaillé de leur comportement. Les données nécessaires à une approche aussi fine que celle utilisée pour les réseaux d'infrastructure ne sont pas souvent disponibles. Cependant, certaines données peuvent fournir une bonne indication de l'état des actifs. Par exemple, pour les édifices communautaires et récréatifs, il est possible de dresser le tableau suivant :

Édifices communautaires et récréatifs : Aréna

- Données descriptives
 - Identification
 - Année de construction
 - Année de réhabilitation
- État actuel (de A à E)
- Durée de vie utile
- Coûts d'entretien
- Valeur comptable nette
- Valeur de remplacement
- Valeur de remplacement dépréciée

6.3_ TABLEAU DE BORD DES ACTIFS EN IMMOBILISATIONS

Le tableau de bord est un outil permettant de se situer dans le présent, d'identifier la cible à atteindre et de suivre la tendance par rapport à cette cible. La dernière étape du processus d'élaboration du plan de gestion des actifs en immobilisations est de dresser le tableau de bord des actifs et de le maintenir à jour. Un tel tableau de bord servira aux municipalités pour suivre l'évolution de leurs immobilisations. Un graphique, sous la forme d'une pointe de tarte, tel que montré aux figures 11 et 12, permettra de visualiser l'état et la tendance selon les investissements recommandés, et les coûts de remplacement dépréciés de chaque actif.

Pour chaque actif énoncé dans l'inventaire du chapitre 3, les informations suivantes seront compilées :

- Longueur cumulée ou nombre d'actifs
- Cote moyenne de l'état passé
- Cote moyenne de l'état actuel
- Durée de vie utile moyenne
- Total de la valeur comptable nette
- Total de la valeur de remplacement
- Total de la valeur de remplacement dépréciée
- Coûts d'entretien
- Budget annuel d'entretien moyen passé
- Budget annuel d'entretien moyen actuel
- Budget annuel d'investissement moyen passé
- Budget annuel d'investissement moyen actuel
- Tendances

Exemple 1: Conduites d'eau potable

Les montants concernant les budgets annuels d'entretien et d'investissement ne servent qu'à établir les tendances. Par exemple, l'état actuel de 270 kilomètres de longueur de conduites d'eau potable est évalué comme suit :

- 54 km en excellent état soit 20 % de A
- 81 km en bon état soit 30 % de B
- 95 km en état acceptable soit 35 % de C
- 27 km en mauvais état soit 10 % de D
- 13 km en très mauvais état soit 5 % de E

On traduit les cotes alphabétiques selon un système numérique, par exemple :

- A = 4 donc 20 % x 4,0 = 0,8
- B = 3 donc 30 % x 3,0 = 0,9
- C = 2 donc 35 % x 2,0 = 0,7
- D = 1 donc 10 % x 1,0 = 0,1
- E = 0 donc 5 % x 0,0 = 0,0

On additionne $0,8 + 0,9 + 0,7 + 0,1 + 0,0 = 2,5$, ce qui correspond à une cote générale actuelle de C. Le même exercice à la période précédente avait généré une cote de D. Le tableau de bord inclut notamment les informations ci-dessous :

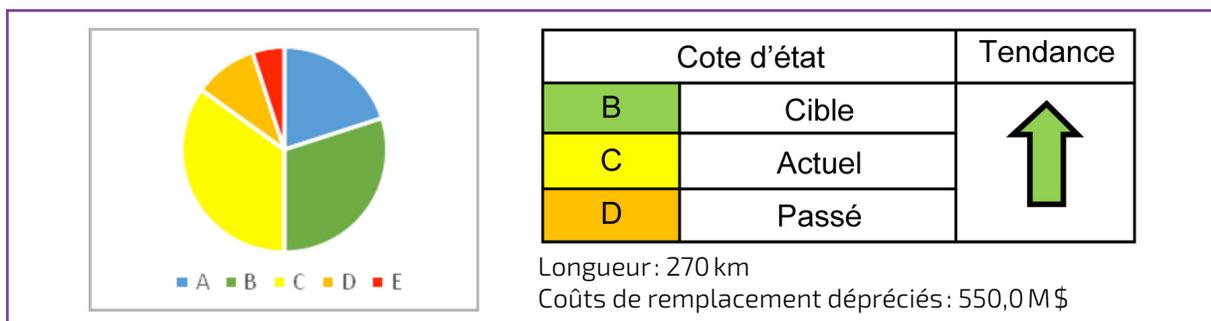


Figure 11: Exemple de tableau de bord de l'actif: conduites d'eau potable

Conclusion: Cette amélioration traduit une bonne pratique de gestion, et les décideurs peuvent viser un objectif de B. Pour afficher une tendance à la hausse, il est impératif de hausser les niveaux d'entretien et d'investissement pour le prochain exercice.

Exemple 2: Édifices communautaires et récréatifs

Dans un autre exemple pour les édifices communautaires et récréatifs, quatre édifices sont évalués comme suit :

- 1 édifice en bon état soit 25 % de B
- 2 édifices en état acceptable soit 50 % de C
- 1 édifice en mauvais état soit 25 % de D

Cela correspond à une cote globale de C, soit la même que dans la période précédente. Le tableau de bord inclut les informations ci-dessous :

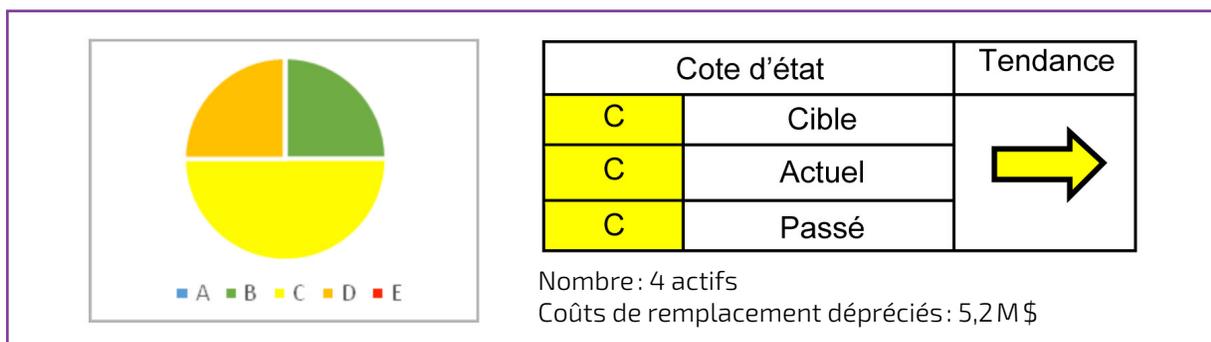


Figure 12: Exemple de tableau de bord de l'actif : édifices communautaires et récréatifs

Conclusion: Cette stabilité pourrait satisfaire les décideurs qui n'ont pas de marges de manœuvre pour investir davantage dans cet actif. Ils viseront alors un objectif de C pour le prochain exercice. Il est plausible de prévoir qu'avec le même niveau d'entretien et d'investissement, la tendance se maintiendra pour le prochain exercice.

Le premier portrait des actifs en immobilisations ne permettra pas de déterminer la tendance. L'analyse de la tendance sera complétée à la suite de l'approbation du volet financier. Dans ce cas, le portrait des actifs municipaux sera identifié comme le tableau de bord des actifs en immobilisations.

CONCLUSION

Ce guide de gestion des actifs en immobilisations présente une méthodologie simple et rigoureuse que les élus, gestionnaires et autres intervenants municipaux pourront appliquer afin de mieux connaître l'évolution de leurs immobilisations. Le document décrit l'approche stratégique de gestion des actifs et avance des concepts de planification et de définition des besoins.

Le document expose les différentes étapes à réaliser pour établir le portrait de l'état des actifs en immobilisations ainsi que le niveau de service attendu. Ces deux étapes, préliminaires à la planification financière, serviront à dresser un tableau de bord réaliste des actifs et de ce fait, permettront de prendre les meilleures décisions. Il aborde la planification stratégique laquelle est une étape importante du processus de gestion des actifs en immobilisations. Un rappel des principes de l'analyse économique et des principaux modes de financement est également présenté.

Les intervenants au sein de la municipalité doivent travailler ensemble et partager des informations, car la réussite du projet dépend du degré d'implication et de collaboration de chacun des membres de l'équipe municipale. Avec un effort raisonnable de temps et d'argent, la municipalité réalisera rapidement qu'il s'agit d'un investissement rentable. Cette démarche fait ressortir les avantages d'une bonne gestion des actifs en immobilisations, soit l'optimisation de la prise de décision et le maintien optimal du niveau de service attendu sur la durée de vie utile de l'actif.

Le plan de gestion est évolutif et doit être maintenu à jour continuellement pour bénéficier des avantages d'un tel plan. En réalisant ce plan de gestion, les décisions des élus et des gestionnaires municipaux seront plus éclairées et les investissements sur leurs actifs en immobilisations en seront optimisés.

Une gestion responsable améliore les communications avec les citoyens et facilite les décisions du conseil en matière d'actifs en immobilisations. Dans ces conditions, les objectifs du plan de gestion des immobilisations sont atteints, et cela au bénéfice de la collectivité.

ANNEXES

DÉFINITIONS – GLOSSAIRE

Actif en immobilisations :

une composante matérielle corporelle qui a une certaine valeur et permet la prestation de service. Cela comprend, sans s'y limiter, les routes, les trottoirs, les ponts, les réseaux d'eau potable et d'égouts, les bâtiments, les installations récréatives et les parcs.

Gestion des actifs en immobilisations :

une approche stratégique intégrée pour gérer les immobilisations caractérisée par plusieurs clés notamment la valeur de l'actif, la gestion du cycle de vie, la durabilité, l'évaluation du risque, la mesure de la performance et l'intégration des plans technique et financier.

Infrastructure :

un ensemble d'installations publiques ou ouvrages (routes, ponts, rues, conduites d'eau, ports, etc.) servant à fournir des services qui accroissent la capacité de production nécessaire au fonctionnement d'un service.

Niveau de service :

une mesure qualitative du service rendu à la collectivité en tenant compte d'un ou plusieurs des paramètres tels la sécurité, la satisfaction des clients, la qualité, la quantité, la capacité, la fiabilité, l'environnement, le coût, l'accessibilité, etc.

Plan d'intervention :

un outil qui vise à assurer la pérennité des infrastructures en optimisant les investissements à réaliser sur le réseau par une priorisation des travaux d'infrastructures.

Stratégie de gestion de l'actif :

une stratégie englobant l'élaboration et la mise en œuvre de plans et de programmes de création d'actif, d'exploitation, d'entretien, de réhabilitation ou de remplacement, d'élimination et de contrôle du comportement destinés à permettre l'atteinte au coût optimal des niveaux de service désirés et des autres objectifs opérationnels.

Tableau de bord :

un outil permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence et qui répond aux besoins d'un pilotage rapide et permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

CERIU. 2014. Classeur de gestion intégrée des infrastructures municipales.

CERIU. 2010. Rapport sur les besoins de connaissances et d'outils de gestion relatifs aux infrastructures des municipalités membres de la FQM.

CERIU. 2014. Fiche PI-04 : Relation entre les budgets et les niveaux de service.

CERIU. 2014. Fiche SI-06 : Coûts et bénéfices socioéconomiques et environnementaux. http://www.ceriu.qc.ca/sites/default/files/si-06_couts_socioeconomiques_et_environnementaux.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

InfraGuide. 2002. La planification et la définition des besoins liés aux infrastructures municipales. http://www.fcm.ca/Documents/reports/Infraguide/Planning_and_Defining_municipal_Infrastructure_Needs_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

InfraGuide. 2002. L'élaboration d'indicateurs et de points de référence. http://www.fcm.ca/Documents/reports/Infraguide/Developing_Indicators_and_Benchmarks_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

InfraGuide. 2002. L'élaboration de niveaux de service. [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014. http://www.fcm.ca/Documents/reports/Infraguide/Developing_Levels_of_Service_FR.pdf

InfraGuide. 2004. Gestion d'un actif d'infrastructures. http://www.fcm.ca/Documents/reports/Infraguide/Managing_Infrastructure_Assets_FR.pdf [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

IIMM. 2006. International Infrastructure Management Manuel.

Institut Canadien des Comptables Agréés. 2007. Guide de comptabilisation et de présentation des immobilisations corporelles. <http://www.nifccanada.ca/normes-pour-les-entites-du-secteur-public/ressources/documents-de-reference/item14607.pdf> [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

Institut Canadien des Comptables Agréés. 2009. Énoncé de pratiques recommandées PR-3 Évaluation des immobilisations corporelles.

MAMROT. 2005. Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable et d'égouts. [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/infrastructures/documentation/guide_plan_intervention.pdf

MAMROT. 2011. Guide à l'intention des élus concernant les infrastructures municipales. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/infrastructures/documentation/guide_infra_elus.pdf [En ligne] Page consultée le 10 juin 2014.

MAMROT. 2013. Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/infrastructures/documentation/guide_plan_intervention.pdf [En ligne] Page consultée le 10 juin 2014.

MAMROT, 2014, Manuel de la présentation de l'information financière municipale. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/finances-indicateurs-de-gestion-et-fiscalite/information-financiere/presentation-de-linformation-financiere/manuel> [En ligne] Page consultée le 8 janvier 2014.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2009. Modèle d'analyse de rentabilisation. <http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/business-rentabilisation/bcg-gar/bct-mar-fra.asp> [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

Union des municipalités du Québec. 2012. Étude de l'état des infrastructures municipales du Québec. <http://www.umq.qc.ca/uploads/files/content/rapport-complet-infrastructures-municipales-oct12.pdf> [En ligne] Page consultée le 20 octobre 2014.

La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites.

Tous droits réservés
© Gouvernement du Québec, 2017



Centre d'expertise
et de recherche
en infrastructures
urbaines

1255, boul. Robert-Bourassa, bur. 800
Montréal (Québec) H3B 3W3
Canada

514 848-9885

info@ceriu.qc.ca
www.ceriu.qc.ca