

# POLITIQUE ET GOUVERNANCE : L'UNE DES 5 COMPÉTENCES CLÉS DE LA GESTION DES ACTIFS

De plus en plus de municipalités assurent un suivi rigoureux de la gestion de leurs infrastructures, et pour cause. Une saine gestion des actifs permet aux municipalités de bien gérer les infrastructures et de prendre des décisions éclairées lorsque vient le temps d'investir. En plus d'aider à réduire les risques et les coûts, elle permet d'offrir des services fiables et abordables et une qualité de vie plus élevée aux citoyens.

Toutes les municipalités n'ont malheureusement pas encore entrepris de démarche de gestion des actifs parce qu'elles ne savent pas comment s'y prendre ou parce qu'elles croient ne pas avoir les ressources humaines ou financières nécessaires. Dans ce texte et dans les prochains numéros du magazine QUORUM, nous décortiquerons succinctement chacune des cinq compétences clés à maîtriser pour adopter une saine gestion des actifs dans votre municipalité.

La gestion des actifs est une démarche en plusieurs étapes qui vise à bien connaître l'état des infrastructures afin de décider comment les utiliser et les entretenir de façon optimale en tenant compte des besoins actuels et futurs ainsi que des risques.

Afin de s'acquitter de cette tâche avec succès, cinq principales compétences sont essentielles : la politique

et la gouvernance, le personnel et le leadership, les données et l'information, la planification et la prise de décision, ainsi que la contribution aux pratiques de gestion des actifs.

Ces cinq compétences font partie de l'échelle de préparation pour la gestion des actifs mis en place par la Fédération canadienne des municipalités (FCM) afin d'aider les municipalités à évaluer leur situation et à déterminer les compétences à développer. Chaque domaine de compétence comporte cinq niveaux de maturité formant une échelle progressive où chaque municipalité se trouve à une étape différente. Où se trouve la vôtre en matière de politique et de gouvernance?

## LA POLITIQUE ET LA GOUVERNANCE

La compétence entourant la politique et la gouvernance permet à une municipalité de mettre en place des politiques et des objectifs relatifs à la gestion des actifs, de concrétiser ces politiques au moyen d'une stratégie et d'une feuille de route, puis de mesurer les progrès et de suivre la mise en œuvre au fil du temps. Dès lors, elle permet d'établir la structure des politiques en lien avec les objectifs et la façon dont ils seront atteints dans le souci d'assurer une meilleure coordination et un plus grand engagement.

Dans le but d'atteindre le premier niveau de maturité pour cette compétence, voici quelques pistes d'actions à mettre en place pour les trois secteurs de résultats.

## STRATÉGIE ET FEUILLE DE ROUTE

Est-ce que votre municipalité a déterminé les avantages qu'elle attend de la gestion des actifs? Ces avantages appuient-ils les objectifs organisationnels?

Afin d'établir une stratégie et une feuille de route, la première étape consiste à former une équipe de travail multidisciplinaire d'au moins 2 à 3 personnes. L'équipe devra se familiariser avec les notions de base

de la gestion des actifs en consultant les ressources disponibles sur le site de la FCM. Elle devra ensuite évaluer les pratiques actuelles de gestion des actifs au sein de la municipalité et déterminer à quel niveau se situe véritablement l'organisation. L'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM est l'un des outils privilégiés pour cette évaluation.

Une fois les pratiques de gestion actuelles identifiées, l'équipe formée devra examiner les priorités stratégiques du conseil municipal et préciser leur lien avec la gestion des actifs. Il faudra tenir compte des objectifs de votre municipalité et de la façon dont les actifs et les processus de gestion des actifs vous permettront d'atteindre ceux-ci.

Après ce premier niveau atteint, de manière progressive, il sera possible d'établir une stratégie de gestion des actifs et une feuille de route incluant les mesures de mise en œuvre de la stratégie sur une période donnée; l'objectif final étant de pouvoir suivre la feuille de route et d'améliorer ses pratiques de gestion des actifs.

## PASSEZ À L'ACTION!

Pour ce faire, déterminer des mesures particulières de gestion des actifs que l'organisation peut mettre en œuvre à court terme afin de réaliser rapidement des progrès. Ces mesures doivent permettre d'obtenir les avantages et les résultats attendus. Au fil du temps, cette liste évoluera à mesure que les compétences de l'organisation progresseront.

Une démarche de gestion des actifs implique plusieurs personnes, tant les élues que les employés municipaux. Afin d'assurer leur adhésion, il est important de garder informés le conseil municipal et le personnel des objectifs, de l'évolution du dossier, ainsi que des résultats obtenus et restants à atteindre. En ce sens, une politique de gestion des actifs est un excellent outil à réaliser afin d'établir des orientations claires.

Il est possible d'engager la haute direction de manière progressive en procédant d'abord par l'officialisation d'un programme de gestion des actifs, puis par une ou des politiques/règlements sur la gestion de l'ensemble des actifs ou un groupe spécifique d'actifs de la municipalité. L'objectif étant que les politiques/programmes mis en place cadrent avec les objectifs organisationnels de la collectivité et l'évolution des besoins.

### L'EXPÉRIENCE DE LA VILLE DE GRANBY

Dans la MRC de La Haute-Yamaska, la Ville de Granby a enclenché une démarche de gestion des actifs en 2016. L'exercice a commencé par un audit interne visant à savoir où la municipalité se situait. « Au départ, nous avons entrepris la démarche dans une volonté de planifier et de prioriser selon nos budgets et nos effectifs ainsi que pour aider le conseil municipal à prendre des décisions sur des choses concrètes et non de politiser les actifs », se rappelle la mairesse de Granby, M<sup>me</sup> Julie Bourdon.

L'exercice a permis de mieux cibler les priorités d'investissement. « Plus les membres du conseil sont outillés, meilleures sont les décisions. Par exemple, au chapitre des infrastructures routières, nous avons récemment présenté au conseil municipal notre planification pour les cinq prochaines années. Nous avons un tableau contenant tous nos actifs avec des couleurs et des codes qui identifient les priorités. Alors, lorsque c'est le temps de faire du resurfacement ou de refaire des rues, la question n'est plus politique, nous avons une liste et c'est maintenant clair. Ça nous permet de prendre de meilleures décisions pour les citoyens. »

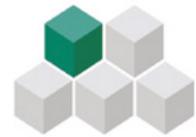
### UNE POLITIQUE DE GESTION DES ACTIFS

En juin 2020, le conseil municipal de Granby a adopté sa première politique de gestion des actifs, qui brosse un tableau des grands principes de gestion des actifs que la Ville compte mettre en œuvre au sein de son organisation. Un comité multidisciplinaire a été mis en place pour en assurer le suivi. Formé d'employés des finances, du bureau de projets, de la direction générale, des travaux publics et de l'aménagement du territoire, ce comité s'assure du suivi et fait des recommandations aux élus-es.

Granby poursuit sa démarche en travaillant présentement sur un plan stratégique. « Nous avons embauché une ressource à l'interne afin d'élaborer ce plan, explique M<sup>me</sup> Bourdon en spécifiant travailler fort pour éliminer le travail en silo. Nous mettons tout en œuvre pour travailler en synergie. Par exemple, lorsqu'il est question d'un parc, nous réunissons toutes les équipes concernées comme les travaux publics,

## 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.



Résultats : Sélectionnez les résultats obtenus par votre organisation.					
Secteurs de résultat	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<b>A</b> Politique et objectifs	<input type="checkbox"/> La haute direction s'est engagée à officialiser un programme de gestion des actifs.	<input type="checkbox"/> Nous avons rédigé une politique de gestion des actifs. <input type="checkbox"/> La haute direction et le conseil municipal ont approuvé la politique de gestion des actifs.	<input type="checkbox"/> Nous commençons à utiliser notre politique de gestion des actifs pour orienter nos mesures.	<input type="checkbox"/> Nous gérons les actifs et les services conformément à notre politique de gestion des actifs et aux objectifs de l'organisation.	<input type="checkbox"/> 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>B</b> Stratégie et feuille de route	<input type="checkbox"/> Nous avons déterminé les avantages attendus de la gestion des actifs, et ces avantages appuient les objectifs organisationnels.	<input type="checkbox"/> Nous possédons une stratégie pour notre programme de gestion des actifs. <input type="checkbox"/> Nous disposons d'une feuille de route préliminaire qui décrit notre approche sur une période de un à trois ans.	<input type="checkbox"/> 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.	<input type="checkbox"/> 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. <input type="checkbox"/> Nous mettons à jour notre feuille de route en fonction de l'évolution des besoins.	<input type="checkbox"/> Nous suivons notre feuille de route et améliorons sans cesse nos pratiques de gestion des actifs. <input type="checkbox"/> Nous documentons les améliorations apportées à nos pratiques de gestion des actifs.
<b>C</b> Mesure et suivi	<input type="checkbox"/> Nous avons déterminé des mesures à court terme qui témoigneront des premiers progrès en gestion des actifs.	<input type="checkbox"/> Nous recueillons des données de référence sur nos pratiques actuelles de gestion des actifs.	<input type="checkbox"/> Nous avons établi des mesures de rendement pour suivre nos progrès en gestion des actifs, nos résultats et les avantages dont profite notre collectivité.	<input type="checkbox"/> Nous utilisons les mesures de rendement pour surveiller les progrès et les résultats en gestion des actifs, ainsi que les avantages dont profite notre collectivité.	<input type="checkbox"/> Nous surveillons le rendement et nous utilisons la rétroaction pour fixer les priorités et pour modifier et améliorer sans cesse les pratiques de gestion.

L'échelle de préparation pour la gestion des actifs

l'aménagement du territoire, l'urbanisme et les loisirs pour avoir une meilleure vue d'ensemble. Notre démarche nous a amenés à travailler autrement.»

Pour les municipalités qui n'ont pas entrepris de démarche de gestion des actifs, la mairesse de Granby recommande d'utiliser la théorie des petits pas. « C'est de commencer à petite échelle par regarder, avec les gens à l'interne, ce qui se fait et où en est rendu la municipalité. Il faut regarder l'ensemble des infrastructures présentes sur le territoire et sur lesquelles on veut intervenir en débutant par celles qui sont prioritaires. Je suis certaine que dans plusieurs municipalités, ils seraient surpris de constater qu'ils font déjà de la gestion d'actifs. C'est de savoir maintenant comment on peut aller plus loin pour ultimement mieux gérer les budgets. »

### RENSEIGNEZ-VOUS!

La FQM et la FCM proposent un large éventail des ressources en matière de gestion des actifs. Consultez les détails du service d'ingénierie et infrastructures de la FQM à [fqm.ca](http://fqm.ca)<sup>1</sup> ou des programmes offerts

par la FCM à [fcm.ca/fr/programmes/programme-gestion-actifs-municipaux](http://fcm.ca/fr/programmes/programme-gestion-actifs-municipaux). Les communautés de pratique constituent également une ressource additionnelle offrant un soutien en gestion des actifs. La liste de ces communautés de pratique canadiennes se trouve sur le site de la FCM. ■

<sup>1</sup> <https://www.fqm.ca/services/ingenierie-et-infrastructures-2/>

## À SURVEILLER

### UN SÉMINAIRE SUR LA GESTION DES ACTIFS EN NOVEMBRE 2022 À QUÉBEC

La FQM organise, en collaboration avec la FCM, un Séminaire sur la gestion des actifs qui se tiendra les lundi 28 et mardi 29 novembre 2022 à l'hôtel Château Laurier de Québec. Ce sera l'occasion d'approfondir vos connaissances sur la gestion des actifs et d'acquérir de nouvelles compétences. Surveillez le site Web et les médias sociaux de la Fédération pour obtenir plus d'informations.