

# LA RESPONSABILITÉ DE PLANIFIER À LONG TERME

« Lorsque le maire est décédé après 25 ans de service, la ville a perdu une grosse partie de sa mémoire; quand l'hôtel de ville est passé au feu, on a perdu toutes nos archives; si le responsable des travaux publics meurt subitement, on perd toute la mémoire de la municipalité. »

Ces observations résument bien les constats faits aux quatre coins du Québec par des participants aux ateliers sur la gestion des actifs municipaux organisés ce printemps par la Fédération québécoise des municipalités (FQM), en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU).

Pour plusieurs, ces ateliers de travail ont été l'occasion de prendre conscience de l'importance de bien gérer les actifs municipaux. Que ce soit pour mieux répondre aux questions des citoyens ou pour faire une planification à long terme, une bonne gestion des actifs municipaux est gage d'efficacité, de fiabilité et de transparence.

Dans plusieurs petites municipalités, la gestion des actifs se fait avec des ressources minimales. Souvent, elles n'ont pas d'inventaire de leurs actifs, elles connaissent mal l'état de leurs infrastructures, les données sont éparpillées ou dans la tête d'un ou deux employés qui approchent de la retraite. Elles n'ont pas de portrait complet de leurs actifs ni des investissements qu'elles devront faire à court, moyen ou long terme.

## L'IMPORTANCE DE FAIRE UNE PLANIFICATION À LONG TERME

Les participants aux ateliers ont été amenés à travailler sur le cas fictif d'une municipalité qui doit planifier la gestion de son réseau routier pour les 20 prochaines années. Pour plusieurs, l'exercice de faire une projection aussi longue a confirmé la nécessité de se donner les moyens et les outils pour prendre des décisions avec une vision à long terme.

Pour le maire de Saint-Henri-de-Lévis, Germain Caron, le constat est frappant. « En tant qu'élu-e, on ne peut pas prendre de décisions uniquement sur un horizon de 4 ans. On a le devoir d'avoir une vision à long terme et de gérer dans le meilleur intérêt de notre communauté. Il ne faut pas seulement penser en termes de mandat politique, il faut penser aux citoyens qui seront encore là lorsque nous, les élus-es, on ne le sera plus. »



Plus de 150 élus-es, directeurs généraux et responsables des travaux publics des municipalités des MRC de Charlevoix, Bellechasse, Lac-Saint-Jean-Est, Nicolet-Yamaska et Vaudreuil-Soulanges ont participé aux ateliers sur la gestion des actifs municipaux organisés ce printemps par la FQM en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités et le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines.

Élu conseiller municipal à L'Isle-aux-Coudres en 2017, Frédéric Boudreault veut sensibiliser ses collègues aux vertus de la planification à long terme, particulièrement dans le contexte des changements climatiques qui menacent les côtes de l'île. « Planifier sur 10 ans, c'est l'équivalent de trois vies en politique! C'est difficile d'avoir une vision à long terme même s'il le faudrait. On attend toujours la tempête pour réagir, on travaille rarement en amont, on vit dangereusement! On sauverait tellement de temps et d'argent si on planifiait mieux nos actions et nos investissements, si on prenait le temps de regarder plus loin. »

Le maire de Saint-Michel-de-Bellechasse, Éric Tessier, est catégorique. « C'est urgent de gérer nos actifs comme il le faut. Il faut investir pour nos enfants, pour la prochaine génération. » Le maire de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix, André Fortin, partage ce sentiment d'urgence. « Il y a un mur qui s'en vient devant nous. Je le vois venir. Il faut absolument évoluer politiquement, revoir nos façons de faire. »

## PAR OÙ COMMENCER?

Le truc le plus important à garder en tête est de ne pas vouloir tout faire en même temps. La première étape est de faire la liste de l'ensemble des biens qui appartiennent à la municipalité. Cet inventaire peut se bâtir progressivement en répertoriant les données par famille d'actifs, c'est-à-dire en choisissant de faire l'inventaire par sphère d'activités comme les bâtiments, le réseau routier ou souterrain (aqueduc et égout), le matériel roulant ou les ressources humaines. L'important, c'est de commencer quelque part. Par la suite, d'autres familles d'actifs pourront s'ajouter à cette banque de données.

Pour démarrer la collecte de données, un excellent exercice est de réunir toutes les ressources municipales concernées par la famille d'actifs choisis. Souvent, chacun détient de l'information, mais l'exercice de mettre en commun ces renseignements a rarement été fait.

### LE TRIO : ÉLU-E, FINANCE ET TECHNIQUE

La gestion des actifs concerne autant les élus-es, la direction générale que les responsables des travaux publics. Le fait de connecter les élus-es, les finances et le technique peut être d'une grande efficacité comme l'ont observé plusieurs participants lors des ateliers de la FQM.

Le maire de Beaumont, David Christopher est l'un de ceux qui a réalisé les bénéfices de travailler ce dossier à trois. « Nos connaissances et nos perceptions ne sont pas les mêmes. Ça nous permet de dégager une vision commune et de déterminer les priorités. Ça peut juste être bon pour la municipalité et pour nos citoyens. »

Les petites municipalités comprennent bien l'urgence de planifier la gestion de leurs actifs à long terme, mais manquent souvent de ressources pour amorcer la démarche. Ces ateliers leur ont permis de constater qu'elles partagent des réalités communes et qu'elles peuvent s'entraider en échangeant leurs connaissances ou en mettant en commun des ressources et des outils. Plusieurs ont d'ailleurs fait appel à l'équipe de la MRC pour animer d'autres lieux d'échanges multidisciplinaires.

À la suite de ce premier atelier de travail, les municipalités participantes ont été invitées à commencer la démarche de gestion dans l'une des familles d'actifs. Elles seront accompagnées tout au long du programme par la FQM et le CERIU. Des ateliers virtuels se tiendront en mai et juillet. Un atelier de travail élargi réunissant les municipalités des 5 MRC participantes se tiendra le 25 septembre, en marge du Congrès de la FQM.

Cette initiative est offerte par l'intermédiaire du Programme de gestion des actifs municipaux qui est administré par la Fédération canadienne des municipalités et financé par le gouvernement ■

## À surveiller

### Séminaire

La gestion des actifs municipaux à l'heure des changements climatiques

**7 et 8 novembre 2019 à Québec**

Ce séminaire est organisé par la FQM, en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités et le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines.

## TESTER vos connaissances en gestion d'actifs

**Si vous aviez à planifier des investissements dans le réseau routier d'une municipalité de petite taille pour les 20 prochaines années, comment vous y prendriez-vous?**

Votre municipalité fait la promotion de ses nombreux attraits pour stimuler la vitalité de la communauté et attirer de nouvelles familles. La population actuelle est vieillissante. Plusieurs ont quitté pour se rapprocher des grands centres, d'autres y pensent sérieusement.

Le réseau routier de la municipalité comprend deux ponts et 75 kilomètres de routes gravellées et asphaltées. Vous connaissez la plupart des années de construction de ces infrastructures, vous avez une idée générale de leur état, vous ne connaissez pas leur durée de vie ni leur valeur de remplacement.

Dans ce contexte de changements anticipés, vous sentez le besoin de planifier à plus long terme. Vous décidez d'élaborer une planification pour la gestion du réseau routier de la municipalité pour les 20 prochaines années.

Quelles sont les étapes clés de votre démarche?

## Quel logiciel utiliser?

Existe-t-il un logiciel qui peut faire l'inventaire des actifs municipaux avec un algorithme qui peut planifier pour les 30 prochaines années? La réponse est malheureusement non. Il existe quelques outils, mais aucun n'est miraculeux et aucun ne peut faire le travail à la place des employés municipaux. Le meilleur outil demeure le fichier Excel parce qu'il peut facilement s'adapter aux besoins de chaque municipalité. Rien ne sert d'avoir quelque chose de complexe et difficile d'utilisation, particulièrement lorsque l'on commence.

La FCM a publié un guide réunissant les questions à se poser avant que votre municipalité envisage l'achat d'un logiciel de gestion des actifs. Il est en ligne sur le site de la FCM au [fcm.ca](http://fcm.ca).