

# GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX DES RECOMMANDATIONS JUDICIEUSES

Regrouper les données existantes, déterminer les actifs municipaux critiques et prioritaires, définir les données nécessaires pour aider à la prise de décision, élaborer une politique de gestion des actifs, choisir des outils appropriés pour conserver les données et établir une procédure fiable de mise à jour des données.



Ces six recommandations sont tirées d'un rapport sur la gestion des actifs municipaux rendu public le 18 février 2021 par la Commission municipale du Québec (CMQ). Plus précisément, ces travaux menés par la vice-présidente à la vérification, M<sup>me</sup> Vicky Lizotte, se voulaient un audit de performance concernant l'information entourant la gestion d'actifs municipaux.

Pour ce faire, la Commission a sélectionné trois municipalités parmi celles ayant une population allant de 2 000 à 5 000 habitants. Sainte-Claire, en Chaudière-Appalaches, Weedon, en Estrie et Pohénégamook, dans le Bas-Saint-Laurent ont en commun des infrastructures et d'autres actifs dont la valeur est importante. Elles sont toutes propriétaires et gestionnaires d'une quantité significative de conduites et d'ouvrages d'aqueduc et d'égouts ainsi que de routes. Elles possèdent aussi des bâtiments, des terrains, des véhicules et de la machinerie et ont des revenus de fonctionnement comparables.

## POURQUOI CET EXERCICE?

La CMQ a entrepris cet exercice dans un contexte où diverses études et analyses menées par des intervenants du domaine municipal montrent que les infrastructures des municipalités québécoises sont vieillissantes et qu'elles accusent un déficit d'entretien.

Aussi, les municipalités de petite taille ne disposent pas toujours des mêmes ressources et de la même expertise au sein de leur personnel que les villes de plus grande taille. Malgré cette réalité, les enjeux et les responsabilités liés à la pérennité des actifs municipaux sont tout aussi importants, particulièrement si la capacité de payer des contribuables est limitée.

L'audit visait à déterminer si ces municipalités disposaient de l'information essentielle sur leurs actifs en immobilisations et si ces données étaient fiables,

accessibles et utiles pour une prise de décision éclairée. Ont été analysés les processus pertinents, les rôles et responsabilités ainsi que les pratiques se rapportant à la gestion d'actifs.

Bien que les municipalités québécoises n'aient pas l'obligation légale d'implanter un système structuré de gestion de leurs actifs en immobilisations, un plan d'intervention est exigé à toutes les municipalités qui présentent une demande d'aide financière pour des travaux de renouvellement de conduites d'eau potable et d'égouts, ou pour certains travaux dans le cadre du programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec.

En plus de cette exigence, la CMQ note qu'un nombre croissant de municipalités s'initient à la gestion d'actifs ou se sont déjà engagées dans cette démarche. Notons à cet égard que la Fédération québécoise des municipalités (FQM), en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM), offre un programme d'accompagnement pour les municipalités qui souhaitent entreprendre une démarche de gestion de leurs actifs.

**La CMQ a entrepris cet exercice dans un contexte où diverses études et analyses menées par des intervenants du domaine municipal montrent que les infrastructures des municipalités québécoises sont vieillissantes et qu'elles accusent un déficit d'entretien.**

## DES RÉSULTATS PARLANTS

Les municipalités auditées déploient certes des efforts pour connaître leurs actifs, la Commission constate toutefois l'absence « d'une approche globale regroupant et organisant, sous une forme exploitable, les données sur les actifs municipaux afin de détenir l'information essentielle à la prise de décision. Elle note aussi l'absence d'une organisation de l'information sur les actifs la rendant accessible aux membres de l'équipe municipale et aux décideurs en fonction des besoins, d'une part pour conserver la mémoire organisationnelle, et, d'autre part, pour assurer la cohérence et la continuité des orientations en matière d'actifs à moyen et à long terme. »

Plus spécifiquement, en procédant à son audit, la CMQ a constaté que les trois municipalités sélectionnées avaient plusieurs points en commun :

- Elles ont à leur disposition plusieurs données et renseignements sur leurs actifs, mais aucune n'a développé d'approche globale pour les regrouper et les organiser dans une base de données ou un registre qui leur auraient permis de s'assurer de détenir l'information essentielle à la prise de décision;

- Elles disposent de plusieurs données physiques sur la plupart de leurs actifs, mais celles-ci ne sont toutefois pas collectées ni consignées de manière à en constituer un inventaire ni d'en permettre une utilisation optimale;
- Elles possèdent certaines données sur l'état de leurs actifs de plus grande valeur. Toutefois, comme pour les données physiques, elles ne sont pas collectées ni consignées de manière à en permettre une utilisation optimale;
- Elles détiennent des données sur les valeurs de remplacement de la plupart de leurs actifs ainsi que quelques données liées aux coûts d'exploitation et d'entretien. Ces informations ne sont toutefois pas regroupées ni compilées à des fins de planification et de gestion d'actifs;
- Bien que le personnel sur le terrain ait une connaissance tacite des risques opérationnels concernant leurs actifs, la plupart des risques ne sont pas identifiés formellement ni documentés pour les différentes catégories d'actifs;
- Elles n'ont pas mis en place les conditions pour organiser et partager les données et l'information sur leurs actifs en immobilisations afin que celles-ci soient fiables et accessibles aux autres membres de l'équipe municipale ainsi qu'aux décideurs;
- Elles n'ont pas été attribué de façon formelle les responsabilités de collecter, de consigner et de mettre à jour les données liées aux actifs en immobilisations;
- Elles utilisent certains outils qui concernent leurs actifs en immobilisations pour des fonctions spécifiques qui répondent à des besoins particuliers, mais ils ne sont pas interreliés ni exploitables de façon optimale;
- Elles n'ont pas mis en place de procédures ou de mécanismes de contrôle pour s'assurer que l'information sur leurs actifs est fiable et mise à jour.

« Nos travaux permettent de faire ressortir les avantages d'une bonne gestion des actifs municipaux et de témoigner qu'une telle démarche s'avère rentable à moyen et à long terme pour toutes les municipalités. Ce faisant, c'est l'ensemble des collectivités qui y gagnerait puisque cela aiderait les municipalités à ajuster, en connaissance de cause et de manière proactive, leurs stratégies d'investissements et leur niveau de service aux citoyens, par exemple lors de la confection du programme triennal d'immobilisation », a commenté la vice-présidente à la vérification de la Commission municipale du Québec, M<sup>me</sup> Vicky Lizotte.



## LES 6 RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

La Commission municipale du Québec a formulé six recommandations dans le cadre de son rapport sur la gestion des actifs. Les 3 municipalités auditées doivent maintenant produire un plan d'action pour assurer la mise en œuvre de chacune. Un suivi de l'application de ces recommandations sera réalisé par la CMQ d'ici les trois prochaines années.

1. Regrouper les données existantes et consigner celles détenues par un ou plusieurs membres du personnel sous une forme exploitable afin de constituer la mémoire organisationnelle de la municipalité;
2. Déterminer les actifs critiques et ceux jugés prioritaires de la municipalité en fonction de l'évaluation des risques et du niveau de service à offrir;
3. Définir les besoins quant aux données qui sont nécessaires pour aider à la prise de décision et à une reddition de comptes transparente, données qui incluent notamment un inventaire complet ainsi que la valeur de remplacement;
4. Élaborer et amorcer la mise en œuvre d'une première politique de gestion d'actifs qui précise notamment leur vision et leurs objectifs, qui définit les rôles et responsabilités et qui détermine les actions à accomplir pour améliorer leur performance en la matière;
5. Mettre en place un mécanisme et choisir des outils appropriés pour la consignation des données relatives aux actifs, et rendre celles-ci exploitables et accessibles en fonction des besoins des parties concernées;
6. Établir des procédures de collecte, de consignation et de mise à jour des données pour en assurer la fiabilité.

Le [Rapport de la vice-présidence à la vérification – Information relative à la gestion d'actifs en immobilisations](#)<sup>1</sup> est disponible en version numérique sur le site Web de la CMQ. ■

<sup>1</sup> [https://www.cmq.gouv.qc.ca/contentFiles/files/Verif/Rapport\\_Audit\\_IGA\\_EPF\\_Accessible\\_fev\\_2021.pdf](https://www.cmq.gouv.qc.ca/contentFiles/files/Verif/Rapport_Audit_IGA_EPF_Accessible_fev_2021.pdf)