

# DANIEL LESSARD

## HOMMAGE À UN PILIER DE LA GESTION DES ACTIFS AU QUÉBEC



S'il y a une personne pour qui la gestion d'actifs est une passion, c'est Daniel Lessard. Directeur du service de l'ingénierie à la Ville de Québec depuis 15 ans, il fait partie des précurseurs du domaine avant même que le terme fasse son apparition dans le vocabulaire de la gestion municipale. À quelques jours de sa retraite, il trace un bilan impressionnant de la démarche qu'il a implantée au sein de son organisation.

« J'ai fait évoluer le service d'ingénierie en le faisant passer d'une équipe qui réalisait des travaux à un service qui gère aujourd'hui des actifs municipaux, résume-t-il. En adoptant une approche différente sur les inventaires, l'état des infrastructures, la priorisation des travaux, la production des bilans, la projection des besoins financiers, il s'agit d'une démarche beaucoup plus englobante que simplement refaire des rues ou changer des tuyaux. »

### L'ÉTAT DE SITUATION EN 2006

Lorsqu'il a pris la direction du service de l'ingénierie en 2006, la Ville de Québec venait d'être fusionnée. « Nous venions d'hériter des infrastructures des 13 anciennes villes de la communauté urbaine pour lesquelles il y avait 30 000 pages de plans en papier, se rappelle-t-il. Il n'y avait aucun système de gestion, très peu de données étaient informatisées et la priorisation ne se faisait pas nécessairement de façon structurée. On y allait en fonction de là où ça cassait! »

À cette époque, la mairesse Andrée P. Boucher souhaitait plus de rigueur dans la gestion des infrastructures municipales. La Ville réalisait alors des travaux d'une valeur de 40 M\$ à 60 M\$ par année. Le volume de travail était problématique. Les équipes étaient surchargées par les études à faire. M<sup>me</sup> Boucher lui a confié le mandat de quadrupler le volume de travail annuel.

« On a réussi à le faire! On est passé d'un volume de 40 M\$ à 60 M\$ à plus de 200 M\$ de travaux sur une période de 3 ans, affirme-t-il fièrement. En révisant nos méthodes de travail, en se donnant de bons outils, une planification plus structurée, un bon inventaire, les bonnes données d'état, il a été possible de faire les bons projets au bon moment tout en amenant tout le monde à travailler ensemble. »

### UN EXPERT DE LA GESTION D'ACTIFS

En 15 ans, Daniel Lessard a non seulement réussi à mettre en place un système de gestion des actifs

parmi les plus performants au Québec, mais il en est devenu un expert. Il fait partie des spécialistes canadiens consultés par la Fédération canadienne des municipalités (FCM) pour le développement des bonnes pratiques de gestion des actifs dans les villes. Il est aussi l'un des experts du Conseil canadien des normes qui a collaboré à la rédaction de la norme ISO sur la gestion des actifs.

« Dans ce temps-là, on ne parlait pas de gestion d'actifs, on parlait plutôt de données, d'état ou d'inventaire. Au début, je prêchais dans le désert. La gestion d'actifs, c'est un peu abstrait. La norme ISO 55 000 sur la gestion des actifs n'existait pas encore, ajoute-t-il en mentionnant que cette norme internationale introduite en 2014 est aujourd'hui celle la plus en demande après la norme ISO 9000

« La gestion d'actifs, c'est du développement durable et de l'équité intergénérationnelle. » – Daniel Lessard, directeur du service de l'ingénierie à la Ville de Québec

sur la qualité du management. Les organisations comprennent l'importance de conserver leurs actifs en bon état.»

Précurseur du domaine, l'ingénieur se rappelle l'amorce de ce virage. «Si je recule il y a 15 ans, on a commencé par se recentrer sur des choses très simples. Est-ce qu'on a un bon inventaire de ce qu'on a à gérer? Quel outil se donne-t-on pour stocker les données de notre inventaire? On est passé d'un système où la ville était en réaction aux problèmes à une approche où l'on planifie, on identifie les priorités et l'on prévoit les budgets nécessaires pour les 30 prochaines années.»

### LA PLUS GROSSE BASE DE DONNÉES DE LA VILLE

Aujourd'hui, le service de l'ingénierie possède la plus grosse base de données de la Ville de Québec avec un total de 13,9 G\$ d'actifs inventoriés. La suite de 8 logiciels permet notamment de répertorier 7000 km de tuyaux, coupés par tronçon de 100 mètres, chacun possédant ses données spécifiques et son inspection vidéo accessible en un clic.

«On est rendu là!, s'exclame-t-il en se rappelant le travail monumental que cette opération a nécessité. Pour constituer cet inventaire, l'équipe a ouvert 70 000 couvercles métalliques de regards pour y descendre une caméra et prendre les images, stocker l'information dans une base de données qui fait ensuite parler la géomatique. Ça se fait, il faut juste prendre le temps de le faire!»

### UN DÉFICIT D'ENTRETIEN ÉVALUÉ À PRÈS DE 35 G\$

La gestion des actifs municipaux à l'échelle du Québec est un enjeu qui préoccupe l'expert. La valeur des infrastructures municipales linéaires, c'est-à-dire la voirie, les réseaux d'aqueduc, d'égout et pluvial, est estimée à 189 G\$ au Québec. «Pour les villes, ce sont les éléments principaux de patrimoine. Quand les citoyens investissent dans des infrastructures pour occuper le territoire, ces infrastructures sont celles qui permettent de se développer, qui permettent d'avoir accès à l'eau, à l'assainissement, à la sécurité incendie, ce sont les services de base.»

«De ces 189 G\$ d'actifs, 18 % sont aujourd'hui considérés comme désuets, ce qui signifie un coût de remplacement de 34 G\$ pour des infrastructures qui n'ont pas été suffisamment entretenues au fil du temps, un chiffre qui augmente chaque année. Tant que les villes n'auront pas une image claire



Le service de l'ingénierie possède la plus grosse base de données de la Ville de Québec, avec un total de 13,9 G\$ d'actifs inventoriés. Crédit photo : Vincent Drolet.

quant aux montants qu'elles doivent investir pour effacer ce déficit d'entretien, ce montant va toujours augmenter et ce sont les générations futures qui auront à le payer.»

Selon lui, ce qui est le plus préoccupant en termes de coût et d'impact financier pour une ville, ce sont les infrastructures souterraines et les réseaux linéaires dont les coûts sont astronomiques. «Il s'agit du déplacement des personnes, de la capacité à occuper le territoire, de l'accès aux services de base. Est-ce que les villes seront capables de continuer à offrir des services de qualité? Si on laisse grossir ce déficit d'entretien, ce sont des services qui peuvent être menacés. C'est pour contrer cette menace que nous avons développé l'approche de gestion d'actifs.»

### PLUS QU'UNE MÉTHODE, UNE CULTURE

La gestion des actifs, c'est plus qu'une méthode, c'est une culture. «Il s'agit d'une approche très itérative, basée sur des principes simples : l'inventaire, l'état, la priorisation, la réalisation de bons projets, la reddition de comptes et la projection des besoins financiers. Grâce aux choix que nous avons faits, nous avons aujourd'hui un système mature qui peut être un tremplin pour plusieurs autres villes, une source d'inspiration pour pouvoir bien gérer les actifs.»

Le directeur du service de l'ingénierie résume la gestion des actifs de manière simple. «Combien y a-t-il de routes en excellent état et combien sont

totallement désuètes? Il faut ensuite projeter la quantité et la valeur de ces actifs et une fois cette projection faite, il reste à savoir combien doivent être investis chaque année pour s'assurer qu'ils restent en bon état.»

L'avantage d'avoir un bon système de gestion d'actifs, c'est qu'il permet de bénéficier de montants importants en subvention. Depuis 2007, ce sont 770 M\$ que la Ville de Québec a reçus en aide financière des gouvernements supérieurs sur un total de 2 G\$ de travaux. «Parce que nous avons les bonnes données, que nous étions prêts et capables d'expliquer les travaux que nous avions à faire, nous avons subventionné les travaux à près de 40 %. Les économies potentielles se chiffrent à des centaines de millions.»

### DES FORMATIONS OFFERTES

Plusieurs ressources sont disponibles pour les municipalités qui souhaitent entreprendre une démarche de gestion des actifs. La FQM, en collaboration avec la FCM, offre des formations. Par la suite, pour amorcer concrètement la démarche, l'idéal est d'aller chercher de l'aide, selon M. Lessard. «Pour les petites municipalités, c'est la seule façon d'y arriver. Pas qu'elles ne sont pas capables de la faire, mais elles sont débordées avec un paquet d'autres dossiers.» ■