

The background of the entire page is a complex, abstract geometric pattern. It consists of various shapes including triangles, squares, circles, and lines, all rendered in two colors: a vibrant red and a light grey. The shapes are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some elements overlapping others. The overall effect is a modern, architectural aesthetic.

GESTION DES ACTIFS 101

Principes,
fondements
et avantages
pour votre
communauté

Offert par le
Canadian Network of
Asset Managers

TABLE DES MATIÈRES

- 3 Introduction**
- 4 Qu'est-ce que la gestion des actifs?**
- 8 En quoi la gestion des actifs est-elle importante pour votre collectivité?**
- 11 Par où commencer?**
- 29 Ressources**
- 31 Remerciements**

Cette brochure a été élaborée par CNAM par l'entremise du Programme de gestion des actifs municipaux, offert par la Fédération canadienne des municipalités, et financé par le gouvernement du Canada.



© 2019, Canadian Network of Asset Managers Association. Tous droits réservés. La préparation de ce rapport a été réalisée avec l'aide du gouvernement du Canada et la Fédération canadienne des municipalités. Nonobstant leur soutien, les points de vue exprimés sont ceux des auteurs. La Fédération canadienne des municipalités et le gouvernement du Canada n'en acceptent pas la responsabilité.



INTRODUCTION

Les collectivités doivent relever le défi de prendre les meilleures décisions possible en disposant de ressources limitées, et ce, tant pour les utilisateurs actuels que pour les générations à venir. Les élus et les membres du personnel peuvent se retrouver dans une situation difficile lorsqu'il est question de gérer les attentes faces aux niveaux de service, le renouvellement de l'infrastructure, de planifier les investissements tout en minimisant les risques et en assurant la pérennité de la collectivité. La gestion des actifs (GA) peut leur venir en aide.

Vous avez probablement déjà entendu cette expression et vous savez qu'il existe des outils pour mieux gérer l'infrastructure publique. La question est de savoir par où commencer... Plusieurs villes doivent relever les mêmes défis : trouver le point de départ, affecter les ressources humaines, recueillir les données relatives à l'infrastructure publique et élaborer des plans de gestion des actifs ainsi que les politiques et procédures intégrées en conséquence. Les collectivités partout au Canada sont confrontées à des obstacles communs : un manque de fonds et de temps du personnel, une acceptation limitée sur le plan politique et une incompréhension générale des pratiques (dont plusieurs font déjà partie de l'organisation) - autant d'éléments qui les empêchent de développer leurs capacités en matière de gestion des actifs, et ce, malgré le fait qu'un tel développement pourrait se traduire par des économies globales importantes en temps et en argent.

Cette brochure a été organisée de manière à vous aider à mieux comprendre la gestion des actifs, à en constater les bénéfices et à vous lancer sur la bonne voie. Que vous soyez novice dans le domaine ou que vous participiez à la gestion des actifs au sein de votre collectivité, ce guide en offre une compréhension simple et nette.

La brochure fait partie du programme de sensibilisation du Canadian Network of Asset Managers (CNAM). Elle est destinée aux élus et au personnel municipal qui participent (ou qui devraient participer) à la gestion des actifs municipaux. Elle est rédigée par des membres actifs de la communauté de gestion des actifs en matière d'infrastructure et vous aidera à comprendre les enjeux suivants :

- Qu'est-ce que la gestion des actifs?
- Pourquoi est-elle bénéfique à ma collectivité et mon organisation?
- Comment puis-je commencer à mettre en place une approche formelle de la gestion des actifs?

Quel est votre niveau actuel de sensibilisation à la gestion des actifs?

Avant de commencer, veuillez définir votre niveau de connaissance actuel en ce qui a trait à la gestion des actifs. Dans l'échelle ci-dessous, une adaptation de l'*Échelle de préparation pour la gestion des actifs* de la FCM, encerclez votre niveau de sensibilisation à la gestion des actifs.

1	2	3	4	5	6	7
AUCUNE	NÉGLIGEABLE	MINIMALE	MOYENNE	ASSEZ BONNE	BONNE	POUSSÉE
Il s'agit de mon premier contact avec le sujet de la gestion des actifs.	J'en ai entendu parler, mais n'ai jamais été mis en contact direct avec elle.	J'ai participé à des discussions sur le sujet, je comprends que c'est important, mais c'est tout.	J'ai une bonne idée d'ensemble de l'importance de gérer les actifs.	J'ai participé à la formalisation de la gestion des actifs au sein de ma collectivité.	Je travaille directement à la formalisation de la gestion des actifs au sein de ma collectivité.	Je comprends ce qu'est la gestion des actifs. Je pourrais l'enseigner.



QU'EST-CE QUE LA GESTION DES ACTIFS?



Pour comprendre la gestion des actifs, il faut d'abord saisir le sens du mot « actif » dans ce contexte. Au sens large, un actif est tout ce qui confère de la valeur à votre organisation et aux parties prenantes que vous desservez. Lorsqu'il est question de gestion des actifs municipaux, habituellement, on fait référence aux éléments qui font partie de l'infrastructure de propriété publique, comme une route, une conduite, une installation récréative intérieure ou extérieure, un immeuble de bureaux, etc. Bien entendu, on peut également prendre en considération les gens, les processus et les connaissances. Toutefois, nous nous concentrerons ici sur la gestion des actifs au chapitre de l'infrastructure.

L'expression « gestion des actifs » a été définie différemment par divers organismes gouvernementaux et non gouvernementaux au Canada. Dans le cadre du Programme en leadership en gestion des actifs (PLGA), une initiative de la FCM, la définition suivante a été créée :

La gestion des actifs est une approche intégrée faisant appel à tous les services municipaux pour choisir et gérer les actifs existants et nouveaux. Le but est de maximiser les avantages, de réduire les risques et de fournir de manière durable des niveaux de service satisfaisants à la collectivité, offrant ainsi un équilibre optimal. De bonnes pratiques en gestion des actifs sont essentielles à la réalisation de collectivités durables.

D'un point de vue pratique, la gestion des actifs repose sur un ensemble d'éléments fondamentaux :

- **Valeur** : les actifs servent à procurer de la valeur à l'organisation et à ses parties prenantes.
- **Harmonisation** : la gestion des actifs harmonise les objectifs organisationnels aux décisions, aux plans et aux activités techniques et financières.
- **Leadership** : le leadership et la culture du milieu de travail appuient l'atteinte des buts et objectifs.
- **Assurance** : la gestion des actifs garantit que ces derniers auront l'utilité prévue.

« Le fait d'aider les municipalités canadiennes à prendre des décisions éclairées concernant les investissements dans les infrastructures selon des pratiques saines de gestion des actifs permettra d'optimiser l'utilisation des fonds consacrés aux infrastructures et profitera aux Canadiens pendant de nombreuses années. »¹ [traduction]

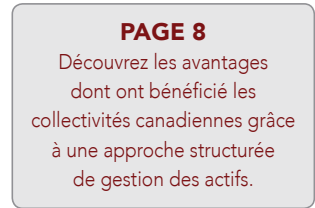
— L'honorable **Amarjeet Sohi**, ministre de l'Infrastructure et des Collectivités

Infrastructure et services communautaires

Fondamentalement, l'infrastructure publique existe là pour offrir des services à nos collectivités. Toutes les activités qui entourent les actifs pour offrir ces services CONSTITUE la gestion des actifs. Afin d'obtenir des collectivités durables et résilientes, qui prospèrent maintenant et pour les générations à venir, il est impératif d'investir dans nos efforts de gestion des actifs.

L'infrastructure publique est à la base d'une collectivité saine et dynamique. Plusieurs collectivités définissent les actifs par l'infrastructure physique nécessaire au soutien des services sociaux, économiques et environnementaux offerts par l'organisation. Ces types d'actifs comprennent, notamment, des actifs tangibles comme les immeubles, ouvrages d'ingénierie, routes, parcs, le transport, les technologies de l'information, les réseaux d'aqueducs et d'égouts, ainsi que des actifs non tangibles comme les terrains, logiciels, données et la propriété intellectuelle. Certaines collectivités incluent les actifs naturels dans leurs pratiques de GA et choisissent de gérer des éléments comme les terrain boisé, les canaux de drainage, les rivières et les aquifères parmi leurs actifs d'infrastructure plus traditionnels.

Plusieurs de nos collectivités doivent composer avec des actifs vieillissants, qui se détériorent rapidement, alors que les revenus sont limités pour les restaurer ou les remplacer. Du même souffle, les attentes des contribuables, des citoyens et des entreprises au sein des collectivités ont augmenté quant au niveau de service reçu, et ce, malgré que plusieurs d'entre eux s'opposent aux hausses de taxes nécessaires pour financer des niveaux de service supérieurs.



La gestion des actifs offre aux collectivités l'occasion d'en faire plus avec moins, grâce à un suivi structuré du rendement, des coûts et des risques pour satisfaire les objectifs en matière de service de la manière la plus efficiente et efficace.

Source : ICM



Vidéo : Pourquoi investir dans la gestion des actifs?

Une approche novatrice à la planification de l'infrastructure profite aux villes canadiennes. (en anglais)

www.cnam.ca/resources

L'histoire de la gestion des actifs au Canada

Depuis la période des années 1950 à 1970, la construction d'infrastructure a connu une forte augmentation au Canada en raison de la croissance, de la modernisation et de l'urbanisation après la Seconde Guerre mondiale. Cela s'est traduit par la construction de plusieurs routes, ponts, système de distribution d'eau, usines de traitement des eaux usées, immeubles, écoles, hôpitaux – tout ce dont les collectivités ont besoin. Toutefois, au cours des 30 ou 40 années qui ont suivi, il y a eu peu d'investissement dans ce secteur; par conséquent, il n'y a pas eu d'investissements nécessaires à la maintenance dynamique et préventive de notre infrastructure. Résultat : une proportion importante de nos actifs sont tombés en ruines et ont grand besoin de restauration; dans certains cas, il s'agit même d'une reconstruction complète. Près de 35 % des actifs municipaux ont besoin d'attention, ce qui augmente le risque d'interruption de service.²

En 2009, toutes les collectivités canadiennes ont dû modifier leur communication d'information financière afin d'inclure les immobilisations corporelles à leurs états financiers. Cette exigence provient du Conseil de la comptabilité dans le secteur public (CCSP); elle est devenue la norme SP 3150. Elle donne aux collectivités une meilleure compréhension des actifs qu'elles possèdent et de leur valeur financière. En comptabilisant les immobilisations corporelles par l'entremise de la reconnaissance de l'amortissement annuel, on note le taux de « consommation » de l'immobilisation. En plus d'avoir un impact sur la présentation des états financiers, ce changement en matière de comptabilité a eu pour résultat que certaines collectivités ont rapporté un surplus alors que d'autres ont constaté un déficit.

La gestion des actifs permet aux collectivités d'en faire davantage avec peu de moyens, car elle leur donne un système de dépense réfléchi et opportun pour les actifs municipaux.

Les catalyseurs



Les changements démographiques : la croissance et l'augmentation de la population au Canada a atteint 11,2 % de 2006 à 2016,³ ce qui était très inattendu pour plusieurs collectivités et qui a mis à rude épreuve l'infrastructure existante. Certaines collectivités ont connu une diminution de leur population, ce qui crée d'autres défis relativement à la rationalisation de la base d'actifs.



Le difficile modèle de financement municipal : les collectivités reçoivent seulement 8 % de chaque dollar fiscal perçu au Canada;⁴ malgré tout, elles sont responsables de l'administration de 60 % des actifs d'infrastructure au Canada.⁵



L'impact des changements climatiques : les catastrophes naturelles sont plus fréquentes dans les collectivités urbaines et rurales canadiennes.⁶ Ces événements, comme des inondations, des vents violents et des sécheresses, peuvent avoir une incidence très directe sur l'infrastructure de nos collectivités et notre capacité à offrir les services.



Les attentes irréalistes en matière de service : la plupart des citoyens ne comprennent pas entièrement à quoi servent leurs taxes municipales et les services qu'ils reçoivent. Voilà ce que les collectivités en général doivent mieux expliquer.

«Je suis fière du leadership que démontrent les municipalités du pays. Les dirigeants locaux entreprennent des solutions parmi les plus novatrices pour composer avec les répercussions des changements climatiques et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Parallèlement, ils prennent des mesures pour renforcer le processus décisionnel concernant les dépenses en infrastructure, ce qui a une incidence majeure sur la vie quotidienne des résidents.»⁷ [traduction]

— **Jenny Gerbasi**, présidente de la FCM

Soutien gouvernemental

Le gouvernement du Canada reconnaît qu'un financement d'envergure est nécessaire aux renouvellements d'infrastructures et aux nouveaux actifs d'infrastructure afin que les collectivités prospèrent. Par l'entremise du plan Investir dans le Canada, le gouvernement canadien fait plus que doubler le financement précédent en matière d'infrastructure, le faisant passer à 180 milliards de dollars de 2016 à 2028.⁸ Toutefois, sans pratiques adéquates de gestion des actifs en place, comment savoir que nous finançons les bons projets d'infrastructure?

Au niveau provincial, des efforts sont également déployés pour améliorer les investissements en infrastructure et les pratiques en gestion des actifs, et ce, tant au niveau régional que local. Il en est davantage question à la section suivante.

Est-ce que d'autres pays et industries gèrent les actifs?

À l'échelle mondiale, le Canada n'est certainement le seul pays ni la seule population touchés par les défis en matière d'infrastructure et prestation de service. La Nouvelle-Zélande, l'Australie et le Royaume-Uni, par exemple, ont fait beaucoup de progrès dans ce domaine. Nous pouvons tirer des leçons de leur expérience et adapter leurs bonnes pratiques à la réalité canadienne.

D'autres industries œuvrent également à mettre en place de meilleures pratiques de gestion des actifs au sein de leurs organisations, y compris les services énergétiques, les aéroports, les entreprises d'exploitation pétrolière et gazière, les ports, les chemins de fer et plus encore. Toute organisation disposant d'une infrastructure a beaucoup à gagner en améliorant ses efforts en matière de gestion des actifs et en formalisant une approche de GA afin de gérer leur infrastructure et leurs services.

L'avenir de la gestion des actifs

Même sans boule de cristal, nous pouvons prédire que la gestion des actifs est là pour rester. Les services fournis aux citoyens et aux entreprises par les collectivités constituent la base de notre société. L'infrastructure qui supporte la prestation de service est essentielle au maintien de la qualité de vie des Canadiens. Les gouvernements provinciaux partout au Canada continuent d'élaborer et de peaufiner la politique de gestion des actifs; ils ont même présenté des lois précises. Une meilleure gestion des actifs est un élément important de la gestion de nos collectivités qui ne disparaîtra pas.



POURQUOI LA GESTION DES ACTIFS EST-ELLE IMPORTANTE POUR VOTRE COLLECTIVITÉ?

Les collectivités partout au Canada bénéficient déjà de la formalisation des pratiques en gestion des actifs.

Petites, moyennes et grandes : les collectivités partout au pays bénéficient d'une approche formelle de la gestion des actifs et vous pourriez en bénéficier, vous aussi.

«La gestion des actifs nous a aidés à améliorer notre processus de planification des immobilisations. Il nous faut désormais beaucoup moins de temps et d'effort et nous disposons d'un plan d'investissement en immobilisation beaucoup plus efficace et ciblé. Désormais, nos budgets pour immobilisations sont définis pour 5 à 20 ans; nos examens annuels font en sorte que la prévision budgétaire est à jour. Par l'entremise de consultations avec le conseil et le public, nous avons mis en place un plan d'investissement en immobilisation important et redirigé environ 10 % de notre budget vers ce qui est devenu une priorité pour notre collectivité. **Nous avons relevé le défi avec eux en leur expliquant que nous devons gérer et entretenir notre infrastructure de manière dynamique.** » [traduction]

— **Tony Haddad**, Chef des opérations, Tecumseh, Ont.

«Les discussions, au moment du budget, se sont concentrées plus que jamais sur le fait de garder nos actifs actuels en bon état. **Les gens sont de plus en plus sensibles à la nécessité d'entretenir les actifs** en place et ils comprennent mieux le coût qui y est associé.» [traduction]

— **Patrick Brisson**, Gestionnaire du programme de GA, Ottawa, Ont.

«Le plan de gestion des actifs corporatifs de la municipalité régionale de Halton illustre la saine intendance de ses actifs actuels afin **de soutenir les services aux niveaux voulus et assurer une durabilité financière**. Il appuie également la prise de décision pour des investissements futurs en ce qui a trait à la construction, à l'exploitation, à la maintenance, au renouvellement, au remplacement, à l'agrandissement et à la disposition des actifs d'infrastructure tout en minimisant les risques et les coûts pour la municipalité et ses résidents... Le taux d'augmentation ciblé de 4,5 % est inférieur à celui de 5,2 % prévu, particulièrement en raison d'ajustements apportés au financement d'immobilisations fondé sur le plan de gestion des actifs.» [traduction]

— **Municipalité régionale de Halton**, Ont., 2018 Budget and Business Plan

«Le but était de collecter la meilleure information disponible et d'en faire rapport au conseil afin que nous puissions commencer à prendre des décisions éclairées quant au remplacement de l'infrastructure. Au cours du processus, nous avons découvert plusieurs manquements dans nos données et processus d'actifs en place. Les fiches de rendement **ont justifié notre besoin d'investissement en infrastructure, lequel était absent jusque là.** »⁹ [traduction]

— **Joel Shaw**, Directeur de l'ingénierie de l'infrastructure, Kelowna, C.-B.

«**Nous sommes prêts à annoncer des financements importants : des rapports et des mises en application peuvent être mis en œuvre rapidement grâce à l'information dont nous disposons.** Les nouveaux conseillers et membres du personnel connaissent bien la position de la municipalité en ce qui a trait à ses actifs et à sa stratégie financière pour les conserver et les remplacer.» [traduction]

— Conseillère **Liz Welsh**, Petrolia, Ont.

Votre collectivité fait peut être face à des défis en matière de services et d'infrastructure

Est-ce que ces questions vous disent quelque chose?

- Savez-vous si vous dépensez trop ou trop peu sur les actifs requis pour la prestation de service?
- Y a-t-il un équilibre entre l'investissement dans de nouveaux actifs et la maintenance de ceux en place?
- Est-ce que certains rôles travail en isolation au sein de votre organisation qui ne le devraient pas? Pourriez-vous faire une meilleure utilisation de l'information que vous avez en main?
- Avez-vous de la difficulté à faire correspondre taxes des contribuables et hausses de taxe à vos besoins d'investissement inscrits aux budgets?
- Avez-vous de la difficulté à satisfaire les attentes des citoyens? Les connaissez-vous?
- Avez-vous de la difficulté à comprendre les priorités telles qu'elles sont perçus par les citoyens?
- Connaissez-vous la volonté de payer des citoyens?
- Vous manque-t-il des renseignements essentiels à la prise de décisions?

Voilà le type de défis que votre organisation peut relever grâce à l'élaboration réfléchie de pratiques de gestion des actifs.

J'ai entendu dire qu'on préparait une législation. Qu'en est-il du financement?

Le gouvernement du Canada est déterminé à relever les défis auxquels nous nous heurtons en tant que pays. Le Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes (BRIC) est désormais recueilli par Statistique Canada et a été élargi afin d'inclure l'Enquête sur les infrastructures essentielles du Canada alors que le gouvernement fédéral comprend l'importance d'avoir une vue globale du défi à l'échelle du pays.¹⁰ Le Fonds de la taxe sur l'essence illustre clairement l'engagement du gouvernement à aider les collectivités aux prises avec certains problèmes; toutefois, il revient aux collectivités de s'assurer qu'elles prennent les bonnes décisions pour leur propre avenir. Les collectivités doivent bien comprendre leurs besoins à court, moyen et long terme en matière d'infrastructure. C'est pourquoi un financement gouvernemental est alloué pour les aider à améliorer leurs pratiques au chapitre de la gestion des actifs.

En 2017, Infrastructure Canada a lancé un programme quinquennal de 50 millions de dollars de financement avec la FCM, le Programme de gestion des actifs municipaux (PGAM). Il a été conçu pour aider les municipalités canadiennes à prendre des décisions éclairées lorsqu'il est question d'investissement en infrastructure fondées sur de saines pratiques de gestion des actifs.¹¹ Cet argent s'ajoute à toutes les autres sources de financement mises à votre disposition afin de vous appuyer dans vos efforts de GA. Il aide à faire progresser vos processus d'affaires afin que vous preniez des décisions éclairées relativement à votre infrastructure et que vous prépariez votre collectivité à un avenir durable. Veuillez visiter le www.fcm.ca pour obtenir plus d'information sur le PGAM; certaines restrictions s'appliquent.



www.fcm.ca

Les gouvernements provinciaux ont adopté des approches différentes pour encourager la gestion des actifs au niveau de la collectivité. Plusieurs provinces obligent les municipalités à disposer d'un plan de gestion des actifs (PGA) afin d'accéder au financement d'infrastructure provincial. Certaines provinces ont même mis en place une exigence légale relativement à la GA à laquelle doivent se soumettre les municipalités. Elles s'assurent ainsi que les collectivités élaborent des plans à long terme qui relient mieux les services à la base d'actifs : le Règlement de l'Ontario 588/17 a été émis à la fin de 2017.

Pour obtenir plus d'information sur la réglementation relative à la GA et sur les possibilités de financement, nous vous suggérons de communiquer avec votre communauté de pratique régionale et d'établir des liens avec vos collectivités voisines. Voici une liste des associations de gestion des actifs et des groupes de travail au Canada qui peuvent vous aider à créer un réseau et vous épauler en cours de route.

COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES RÉGIONALES DE GESTION DES ACTIFS		
National	Canadian Network of Asset Managers (CNAM)	www.cnam.ca
C.-B.	Asset Management BC (AMBC)	www.assetmanagementbc.ca
Alberta	Infrastructure Asset Management Alberta (IAMA)	www.assetmanagementab.ca
Saskatchewan	Asset Management Saskatchewan (AM Sask)	www.assetmanagementsk.ca
Manitoba	AMM Asset Management Leadership Committee	www.assetmanagementmanitoba.ca
Yukon	Yukon AM Community of Practice (YAM-CoP)	www.ayc-yk.ca
autre	NWT, Nunavut	(communautés de pratique en développement)
Ontario	Asset Management Ontario (AMOntario) Ontario Coalition For Sustainable Infrastructure (OSCI)	www.amontario.ca www.on-csi.ca
Quebec	Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU, Quebec)	www.ceriu.qc.ca
Atlantique	Atlantic Infrastructure Management Network (AIM)	www.aimnetwork.ca
Terre-Neuve et Labrador	Building Asset Management NL (BAM! NL)	www.municipalnl.ca

L'aspect législatif de la gestion d'actifs des collectivités et du secteur public poursuit son évolution au fil du temps.


S'agit-il d'une mode? Si je l'ignore, tout ira bien, n'est-ce pas?

Les faits ne mentent pas : de manière générale, nos municipalités gèrent des portefeuilles d'infrastructure qui approchent la fin de leur vie utile; la plupart des collectivités ne disposent pas des moyens financiers pour remplacer ces actifs, au besoin; la croissance de la population force nos municipalités à grandir et les citoyens s'attendent à des niveaux de service supérieurs. Si ces défis ne sont pas déjà apparents, ils le deviendront bientôt.

Rester les bras croisés maintenant signifie que la situation se détériorera et sera plus difficile à contrôler plus tard. Vous ne pouvez pas vous permettre d'ignorer les faits. Il ne s'agit pas d'une mode. L'état de nos infrastructures se détériore, à l'échelle nationale, et nos collectivités ainsi que les générations à venir souffriront si nous continuons à remettre le travail à plus tard. En tant qu'élus et membres du personnel de la collectivité, vous devez réagir.

Dans plusieurs provinces, il est possible d'obtenir du financement afin d'élaborer vos pratiques de gestion des actifs – en plus du financement fédéral!

[www.cnam.ca/
resources](http://www.cnam.ca/resources)





PAR OÙ COMMENCER?



Vous gérez déjà des actifs, à un certain niveau.

« Tout le monde gère des actifs, d'une manière ou d'une autre : vous ne pouvez pas faire autrement! Peut-être que vous ne suivez pas une approche structurée. Ce n'est pas aussi intimidant que nous le croyons au départ. Nous en faisons déjà un peu. » [traduction]

— **Travis Rob**, Directeur de l'exploitation et des établissements, Fort Frances, Ont.

Vous fournissez déjà des services à vos clients.

Les gens ouvrent leur robinet et obtiennent de l'eau. Les gens roulent sur vos routes. Les gens se rendent aux centres récréatifs et aux bibliothèques. Les gens appellent le service d'incendie pour obtenir de l'aide. Votre collectivité bénéficie déjà de ces services.

Toutefois, il se peut que la pression commence à se faire sentir. Peut-être que l'approvisionnement d'eau est interrompu régulièrement en raison. Peut-être que vous devez réparer davantage les autobus en raison des nids de poule. Peut-être que les fonds sont insuffisants pour réparer la terrasse de la piscine du centre récréatif. Peut-être que la réduction des services devient une réalité.

« Si vous ne planifiez pas la gestion des actifs et que vous ne les gérez pas de manière proactive en lien avec vos services, vous êtes en mode réactif et ça vous coûte plus cher. Votre vieille infrastructure mal entretenue vous fera payer pour votre inaction, si ce n'est pas déjà le cas! » [traduction]

— **Alicia Keating**, Trésorière adjointe municipale, Fredericton, N.-B.

Vous exploitez et entretenez déjà vos actifs.

La vie suit son cours. Vous exploitez vos actifs, vous les réparez lorsqu'ils brisent et vous tentez de planifier les besoins de maintenance. Comment équilibrez-vous la maintenance prévue et réactive? Avez-vous l'impression d'être toujours en mode réaction aux bris?

Comprenez que la gestion des actifs est bien plus qu'une question d'entretien des actifs et de bons de travail. Pour obtenir plus d'information à ce sujet, veuillez consulter le document *Managing Assets vs. Asset Management* rédigé par le comité technique ISO 55000. Vous pouvez le télécharger au www.cnam.ca/resources (en anglais uniquement).

Vous planifiez déjà votre budget, vous définissez déjà les taux de taxation et vous préparez votre rapport CCSP 3150/IC

Tous les ans, vous définissez vos budgets et taux de taxation. Certains d'entre vous arrivez peut-être à déplacer des engagements budgétaires pluriannuels (comprendre les besoins en matière d'infrastructure à long terme est un élément essentiel pour y arriver). S'agit-il d'une approximation par rapport à l'année dernière? Peut-être que cette année encore, vous garderez les taxes intactes et réduirez les budgets pour tenir compte de l'inflation? Dans quelle mesure avez-vous confiance aux données de votre plan d'immobilisation à long terme?

Lorsque la norme 3150 du Conseil de la comptabilité dans le secteur public (CCSP) est entrée en vigueur en 2009, elle a donné une assise solide pour la cueillette de données afin qu'une municipalité rédige, suive et mette à jour l'information relative à son infrastructure. La préparation de rapports sur les immobilisations corporelles (IC) est un exercice annuel ayant pour but de satisfaire aux exigences de rédaction de rapports financiers. Elle exige la mise à jour quant aux acquisitions d'actifs, leur disposition et leur dépréciation. Les données et procédés nécessaires à la préparation du rapport financier selon la norme 3150 peuvent être perçues comme de la gestion des actifs, mais ils ne comprennent pas toute l'information pertinente pour la planification à long terme de ces actifs. Par exemple, ils ne tiennent pas compte des niveaux de services offerts par ces actifs. Le rapport du CCSP met l'accent sur les données historiques, mais ne prend pas en considération les coûts actuels et futurs de l'infrastructure ni les nouvelles manières de fournir un service par son entremise. En termes clairs, le CCSP 3150 n'équivaut pas à une gestion des actifs.

Une bonne gestion des actifs nécessite davantage qu'un rapport financier historique : elle a besoin d'une planification éclairée, significative et responsable. Ceci dit, le CCSP 3150 est un élément utile d'une bonne gestion des grâce à la collecte de données qu'il a permis.

Source : SK Government Relations



Vidéo : Gestion des actifs municipaux et Saskatchewan

Infrastructure pour les générations futures, par le gouvernement de la Saskatchewan et AM Sask. (en anglais)

www.cnam.ca/resources

« Par l'entremise de la réalisation de plans de gestion des actifs, les municipalités ont commencé à marier données fiscales, habituellement réservées au service des finances, et évaluations de l'état et du risque, qui se trouvent au sein du service d'ingénierie et des travaux publics. Elles obtiennent ainsi une image véritable de l'infrastructure dont dispose la municipalité. »¹² [traduction]

— **Patrick Kelly**, Directeur des finances, Municipalité de Wilmot, Ont.

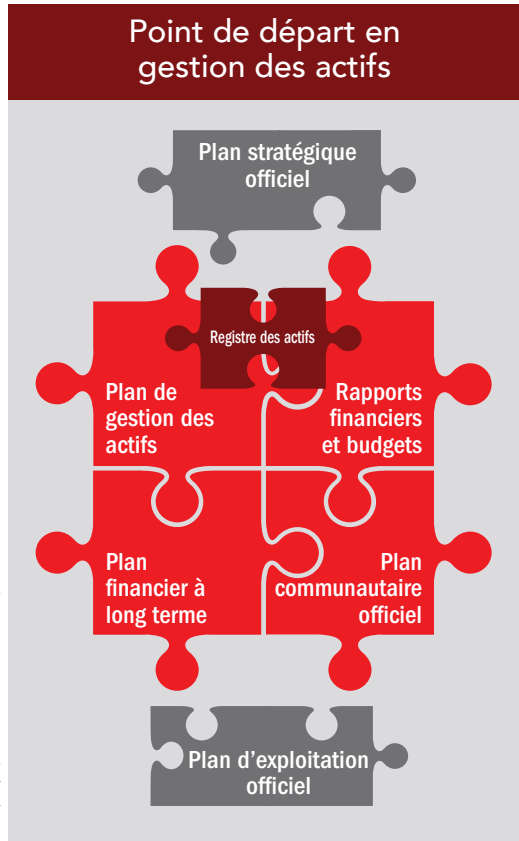
Vous disposez déjà de plusieurs plans communautaires.

La gestion des actifs se veut un complément au travail que vous accomplissez déjà pour votre municipalité : relier vos plans et budgets avec vos objectifs stratégiques.

La gestion des actifs peut tout combiner.

L'élaboration d'une approche formelle de la gestion des actifs vous aidera à relier vos composants précieux et l'information à l'échelle de votre organisation. Vous devez réunir des gens et des compétences provenant de toute l'organisation afin de résoudre vos problèmes de service et d'infrastructure : ingénieurs, planificateurs, comptables et élus. La gestion des actifs constitue une approche éprouvée! Il s'agit d'un travail multidisciplinaire qui aidera divers services à collaborer dans le but d'atteindre vos objectifs communautaires.

Source : Asset Management Saskatchewan



Formaliser votre approche à la gestion des actifs

En 2014, un regroupement de municipalités membres du CNAM ont collaboré avec plusieurs industries phares de l'industrie pour préparer le *Document d'introduction à la gestion des actifs* qui accompagne le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes*. Ce document contient des recommandations à l'intention des collectivités canadienne sur la gestion l'infrastructure; les deux premières portent sur la mise en place de processus et de gouvernance formels en matière de gestion des actifs au sein de l'organisation. Cette section de la brochure vous guidera dans la réalisation des premières étapes de la gestion des actifs : ce que vous devez faire pour formaliser vos processus de gestion des actifs et la manière de mettre la gouvernance en place.



www.cnam.ca/resources

Guide vers la formalisation de la gestion des actifs (GA)

PREMIÈRES ÉTAPES

1

Devenir un défenseur de la gestion des actifs!



2

Créer un réseau de GA au sein de votre organisation



3

Comprendre vos capacités actuelles en matière de GA

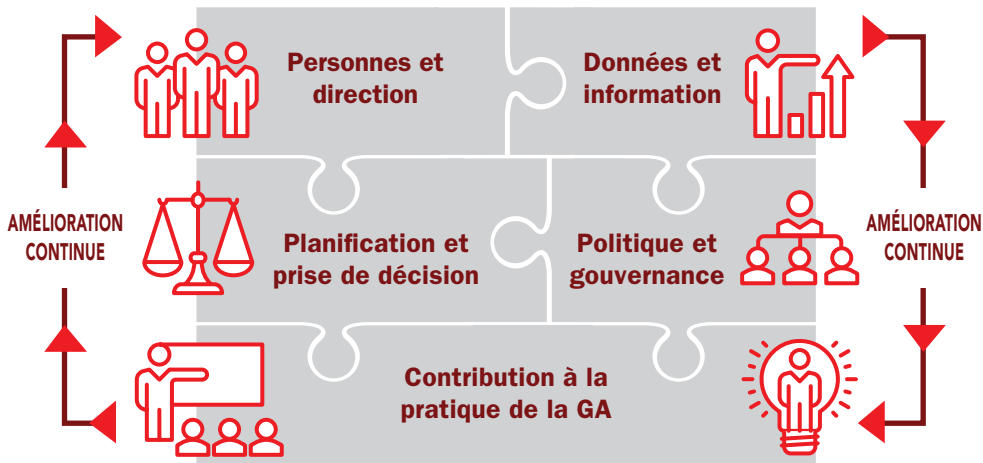


4

Commencer à planifier votre GA



COMPÉTENCES EN GA



RESSOURCES UTILES

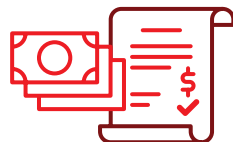
Communauté de GA



Documentation sur la GA



Financement pour la GA



Premières étapes

Devenir un défenseur de la gestion des actifs!

Toutes les organisations qui ont fait des progrès ont un point en commun : un membre ou un groupe de membres prend les rênes de la gestion des actifs. Peu importe que vous soyez membre du personnel, gestionnaire ou élu : il n'existe pas de formule qui convient à toutes les collectivités. Quelqu'un doit prendre l'initiative. Quelqu'un doit commencer à comprendre ce à quoi la GA ressemble pour votre organisation. Quelqu'un doit commencer à en parler. Quelqu'un doit sensibiliser l'équipe de direction à cette question si ce n'est pas déjà fait. La gestion des actifs est un projet pour l'organisation composée d'étapes progressives vers la formalisation et l'optimisation de ce que vous faites déjà et vous pourriez en être l'instigateur.

Créer un réseau/comité de GA

Identifiez les personnes qui doivent en faire partie. La gestion des actifs est une approche entièrement multidisciplinaire qui met en œuvre diverses fonctions de votre organisation. Vous pourriez avoir besoin de réunir des membres du personnel qui n'ont encore jamais collaboré de briser les barrières à la communication entre les services et d'établir de nouvelles relations de travail.

«Ce projet n'est pas l'œuvre d'une seule personne. Nous avons mis sur pied un groupe de travail comprenant des membres du personnel de divers services afin d'assurer la contribution de tous. Nous partageons la propriété du programme de gestion des actifs tout comme la charge avec le groupe de travail. Tout le monde peut rédiger un rapport de PGA; toutefois, le groupe de travail fait évoluer la pratique de GA.» [traduction]

— **Travis Rob**, Directeur de l'exploitation et des établissements, Fort Frances, Ont.

Mettez en place un réseau ou un comité de GA; réunissez-vous et discutez des effets de la GA et de ce que vous pouvez essayer; sensibilisez les membres de l'organisation et commencez à modifier la culture de l'entreprise et sa manière d'aborder la question; discutez de la manière dont les divers services peuvent communiquer l'information afin de prendre de meilleures décisions concertées.

Comprendre vos capacités actuelles : que faites-vous déjà?

Il est utile de comprendre le degré de maturité de votre organisation en ce qui a trait à la gestion des actifs. Il ne s'agit pas d'une nouveauté et vous en faites déjà une partie.

Une évaluation des écarts vous donne un aperçu de l'état des choses. Avec cette évaluation vous pourrez mieux constater par domaine les lacunes que vous souhaitez améliorer et les points forts de votre organisation. Vous pourrez alors prioriser les améliorations selon les efforts qu'elles requièrent à court, à moyen et à long terme sachant que ceci est un cheminement à long terme. Tentez de mettre à profit les points forts de votre organisation par l'entremise de la collaboration entre les groupes afin que tous puissent bénéficier de processus qui fonctionnent déjà dans l'organisation.

La FCM a créé une *Échelle de préparation pour la gestion des actifs*, que vous pouvez consulter au www.cnam.ca/resources Il existe également d'autres outils d'évaluation.

Commencer à planifier l'aventure pour votre organisation

Vous n'y arriverez pas en disant « lapin ». Mettez en place un plan réaliste, à long terme, et surveillez-le. Vous devez percevoir ceci comme un changement graduel de la culture au sein de votre organisation. Ne voyez pas la gestion des actifs comme un projet ou un programme unique. Voyez-la plutôt comme une évolution vers une prise de décision fondée sur des faits qui prend en considération risques, niveaux de service, normes d'investissement et durabilité.

« La gestion des actifs ne se compare pas à un projet d'immobilisation comme la construction d'un pont. Il s'agit d'un changement de perception et de manière de travailler. » [traduction]

— **Gordon Duff**, Trésorier et directeur municipal adjoint, Minto, Ont.

Servez-vous de votre évaluation de l'écart pour préparer une ébauche de votre « feuille de route de gestion des actifs » afin de définir ce que vous souhaitez améliorer l'an prochain, d'ici trois ou cinq ans. Favorisez la simplicité et soyez patient. Les résultats ne seront pas instantanés.

« Vu dans son ensemble, le système de gestion des actifs peut sembler imposant. Choisissez des projets et des initiatives de petite envergure qui vous mèneront à bon port. Demandez aux personnes qui y œuvrent déjà d'aider à faire des petits progrès afin de vous encourager à poursuivre. » [traduction]

— **Scott Quinn**, Gestionnaire, Ingénierie et travaux publics, Comté de Kings, N.-É.

Au bout d'un an ou plus, vous devriez revoir votre feuille de route pour vérifier vos progrès et la peaufiner dans le cadre de votre cycle d'amélioration continue. Au fil du temps, vous pouvez améliorer et raffiner vos processus; offrir davantage de valeur à vos clients par l'entremise de décisions plus efficaces et efficientes; constater de plus en plus de valeurs et d'avantages au fur et à mesure que vous avancez.

Quels défis rencontrerons-nous en cours de route?

La plupart des collectivités doivent relever certains défis courants au cours de l'aventure que constitue la GA, et ce, peu importe leur taille.

- Vous ne disposez probablement pas d'un personnel dévoué aux efforts de gestion des actifs.
- Vous n'avez pas toutes les données nécessaires pour aller de l'avant.
- Vous devez composer avec un déficit d'infrastructure supérieur à ce que vos finances peuvent régler.
- Vous recevez des demandes des citoyens qui ne sont pas toujours en harmonie avec vos recommandations.
- Vous avez élu des personnes pour un mandat de quatre ans et leur vision peut changer lors d'une élection majeure.

Vous devez comprendre que la gestion des actifs est une façon de faire. Vous devrez modifier la manière dont les gens font les choses. Ce n'est pas facile et vous devrez relever des défis. Gardez le cap, procédez à des changements graduels et la situation s'améliorera.

«Il peut être difficile de vendre le concept de GA à une petite municipalité où il y a peu de personnel et des priorités concurrentes. Il est important de créer une culture qui comprend la valeur de la gestion des actifs. Lorsque vous êtes en mesure de démontrer à l'organisation l'information précieuse rendue disponible par la gestion des actifs, alors le personnel et les services peuvent s'en rendre compte et y croire.» [traduction]

— **Jeffrey Morrison**, Directeur, Services corporatifs, Ville d'Essex, Ont.

POUR LES PETITES COLLECTIVITÉS	POUR LES COLLECTIVITÉS MOYENNES	POUR LES GRANDES COLLECTIVITÉS
<p>Vous devez gérer une collectivité, offrir des services et garder vos citoyens heureux. Toutefois, votre équipe est peu nombreuse. Comment pouvez-vous trouver temps et ressources pour progresser dans ce domaine en plus de toutes les autres priorités?</p> <p>« Mon bureau est un univers fini. Je ne vois pas où je pourrais ajouter ce projet. »</p>	<p>Votre base d'actifs et de services grandit et gagne en complexité. Vous devrez mettre en place des processus plus évolués et vous devrez diriger des discussions de compromis plus difficiles. Votre organisation ne dispose peut-être pas de la capacité ni des ressources nécessaires pour faire faire à cette complexité croissante.</p> <p>« Je connais notre destination. Par contre, je ne sais pas comment nous y conduire. »</p>	<p>Vous avez peut-être plus de ressources et une capacité plus grande, mais l'organisation est devenue comme un glacier qui semble impossible à diriger différemment et dont il semble impossible de modifier le parcours. Il n'est pas facile de modifier la culture d'une organisation et d'encourager les gens à adopter une nouvelle manière de réfléchir.</p> <p>« C'est comme pousser une corde vers le haut d'une montagne - dans la neige. »</p>

«Notre organisation est encore de grande envergure, mais nous avons fait des progrès considérables après avoir éclaté les vases clos. Après avoir beaucoup progressé, il faut parfois prendre du recul et se demander si on n'a pas oublié quelque chose en cours de route. Il est autant question de données et de processus que de personnes et de compétences.»¹³ [traduction]

— **Bradley Leeman**, Directeur de la gestion du cycle de vie, Edmonton, Alta.

Votre feuille de route de gestion des actifs, tout comme la liste des choses à modifier au sein de l'organisation pour progresser, sera très vaste. Il ne s'agit pas d'un parcours linéaire ou prescriptif : chaque organisation a un parcours qui lui est propre. Il n'existe pas de bon ou de mauvais moyen d'y arriver.

Compétences en gestion des actifs

Lorsqu'il est question des compétences en GA, définies dans l'*Échelle de préparation pour la gestion des actifs* de la FCM,¹⁴ votre organisation aura des priorités et des intérêts à faire progresser certaines compétences. Faites ce qui fonctionne pour votre situation, mais gardez en tête que pour devenir de bons gestionnaires d'actifs efficaces, vous devriez revenir sur vos pas afin de faire progresser toutes les compétences et combler les lacunes que vous avez définies.

- **Personnel et leadership** : mettre sur pied des groupes interfonctionnels dont les responsabilités sont clairement établies, en s'assurant qu'ils bénéficient de ressources suffisantes et d'un engagement adéquat de la part de la haute direction et des élus et de l'affectation de ressources suffisantes pour faire avancer le processus de gestion des actifs. Il faut un champion pour piloter le programme, établir des relations et gérer la vision et le but plus grands tout en posant des gestes mesurables pour atteindre l'objectif et cumuler l'intérêt en cours de route.

- **Données et information** : utiliser les données sur les actifs et sur le rendement ainsi que les données financières pour une planification et une prise de décision éclairée ainsi que pour la contribution aux exercices de planification.
- **Planification et prise de décision** : documenter et uniformiser les façons dont l'organisation prend les décisions budgétaires, établit ses priorités, investit les fonds, planifie les travaux d'exploitation et de maintenance (O&M) et décide des budgets à allouer.
- **Politique et gouvernance** : mettre en place une structure de gouvernance pour assurer la concrétisation de la vision et des objectifs et de les relier.
- **Contribution aux pratiques de gestion des actifs** : formation et perfectionnement du personnel, partage des connaissances à l'interne et participation au partage de connaissances à l'externe.

Cela semble énorme et demande du temps. Vous pouvez mettre en place une feuille de route pluriannuelle et commencer à faire des progrès dans le monde de la gestion des actifs.

Personnel et leadership

Les gens font la gestion des actifs. Le personnel de votre organisation est essentiel à l'évolution de la gestion des actifs. Il doit collaborer dans des groupes interdisciplinaires. Pour certains membres du personnel, le changement peut être d'envergure et exiger une nouvelle façon de faire. Le fait de disposer d'une stratégie de gestion du changement planifiée et de communication peut aider à modifier la culture et la manière de penser au sein de l'organisation.

« Il faut du temps pour modifier la culture d'une organisation. Le meilleur moyen d'y arriver : l'éducation et la compréhension. En fin de compte, notre but est que tout le monde possède une compétence essentielle au sein de la GA. » [traduction]

— **Shawn Boast**, Direction de gestion des actifs, Oakville, Ont.

Qui est un « gestionnaire d'actifs »?

Si la pratique de la gestion des actifs comprend des professionnels des domaines du risque, de la finance, de l'ingénierie, de l'économie et de la gestion de l'information, les praticiens de la GA sont des stratèges opérationnels qui devraient s'y connaître un peu dans toutes ces spécialités. Les gestionnaires d'actifs ont une vue d'ensemble et doivent réfléchir aux problèmes de demain – et non uniquement à ceux d'aujourd'hui.

Votre formation et votre expérience professionnelle vous ont peut-être mené vers la gestion des actifs; toutefois, il est essentiel qu'un gestionnaire d'actifs réunisse les divers domaines de l'organisation afin de créer des relations de travail entre les silos de l'organisation. Si vous avez une vision trop étroite ou biaisée d'un élément en particulier de la GA ou d'une partie de l'organisation, vous aurez de la difficulté à comprendre les avantages principaux de la GA. Les gestionnaires d'actifs devraient prendre en compte les contributions précieuses des diverses parties prenantes.

« Grâce à l'intégration du développement durable dans la base du travail de gestion des actifs, les gouvernements locaux sont mieux en mesure de créer, de conserver et de prendre des décisions au sujet des actifs. Ceci améliorera la fourniture à long terme des services communautaires, réduira les désordres financiers et améliorera la résilience de la collectivité. » [traduction]

— **Angela Danyluk**, Spécialiste en développement durable, Vancouver, C.-B.



Combien de personnes sont nécessaires?

Comme nous le mentionnons plus tôt, vous réalisez déjà une partie du travail au sein de votre organisation. Votre tableau n'est pas vierge. Ceci étant dit, il faudra mettre les bouchées doubles pour réunir les composants afin que vous puissiez travailler plus efficacement.

	OPTION À L'INTERNE	OPTION DE RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> Approche locale; création d'une capacité et d'une expertise internes. Faibles coûts au moment de lancer le projet. Recours aux connaissances du personnel en place. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles peuvent se concentrer sur les résultats de la GA et agir comme champion de projet afin de réunir le personnel de plusieurs services. Les municipalités peuvent avoir recours à une expertise externe très expérimentée en GA. Évaluation objective de la pratique en cours; expérience d'autres municipalités.
DÉSAVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> Non durable pour la plupart des petites collectivités. Vous pourriez devoir choisir ce qui sera laissé de côté. Le roulement de personnel pourrait se traduire par une perte de connaissance du processus de GA. 	<ul style="list-style-type: none"> Les municipalités peuvent difficilement embaucher d'autres ressources (le financement peut être utile). À moins que ces ressources puissent aider à établir une approche à long terme durable en matière de création de capacité en GA, si elles sont retirées du projet, la municipalité pourrait perdre sa capacité à poursuivre le travail.

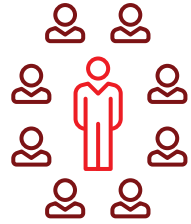
La quantité d'efforts ou de ressources supplémentaires nécessaires dépend des compétences que vous souhaitez faire évoluer – et de la vitesse à laquelle vous voulez progresser.

Plusieurs municipalités y travaillent au fil du temps; elles augmentent leurs efforts de GA à l'interne. Vous pouvez commencer modestement en officialisant les rôles et responsabilités de la gestion des actifs dans le cadre du rôle existant du personnel. Au fur et à mesure que l'effort et la complexité évoluent, il est possible d'envisager d'ajouter des ressources à votre équipe croissante.

Commencez à penser à obtenir un parrain expérimenté pour soutenir la direction

Plusieurs organisations éprouvent de la difficulté au cours des premières étapes de la formalisation de leurs efforts de gestion des actifs ou stagnent parce qu'elles ne disposent pas d'un soutien chevronné en leur sein.

Vous devez trouver du soutien à la gestion au moment de formaliser votre approche de gestion des actifs. Le soutien provenant de l'équipe de direction est très important. Le soutien offert par la haute direction et les élus vous aideront à obtenir les ressources adéquates pour faire évoluer la gestion des actifs dans l'organisation.



Données et information

Les données et l'information constituent le moteur de votre gestion d'actifs. Vous aurez besoin de données relatives à vos actifs, vos services, votre performance, vos finances pour planifier efficacement la GA et prendre des décisions éclairées. Il faudra du temps pour y arriver et recueillir les données nécessaires; cette étape essentielle. Toutefois, n'attendez pas les données parfaites : faites des hypothèses et continuez à aller de l'avant.

«L'obtention des données est la partie la plus difficile à réaliser et demande un effort constant. Il ne s'agit pas d'une crise ou d'une urgence perceptible que l'on peut résoudre. Il faut néanmoins prévoir du temps pour recueillir les données nécessaires. Vous devez en faire une priorité.» [traduction]

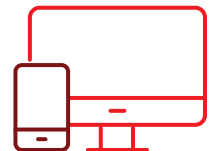
— **Gordon Duff**, Trésorier et directeur municipal adjoint, Minto, Ont.

Pour la plupart d'entre vous, votre analyse des frais d'exploitation constituera un excellent point de départ. Elle devrait comprendre toutes les immobilisations dont vous êtes responsable. Au cours de vos processus d'analyse des frais d'exploitation, vous avez certainement discuté de la manière d'indiquer vos actifs. Qu'est-ce qu'un actif? Quelle est la limite? Diverses industries utilisent le concept de «hiérarchie des actifs» afin de structurer de manière constante les actifs de l'organisation. Chaque niveau de votre base d'actifs et les différents composants auront des points de renouvellement différents. Par exemple, la fondation en béton de votre usine de traitement des eaux devrait durer plus de 50 ans, tandis que vos systèmes CVCA doivent être renouvelés au bout de 15 ans. Fort de cette information, vous pouvez commencer à définir de meilleures normes d'investissement en fonction du cycle de vie pour vos actifs.

Il se peut que vous entendiez parler d'actifs verticaux et linéaires. Habituellement, on parle d'actifs verticaux pour désigner les immobilisations qui se trouvent à un seul endroit (p. ex., immeubles, ponts, usines de traitement). Les actifs linéaires, quant à eux, couvrent une distance (p. ex., tuyaux souterrains, routes). En raison de leur nature très différente, ils peuvent souvent être gérés par des systèmes différents; les systèmes d'information géographiques (SIG) sont souvent utilisés pour les actifs linéaires.

Dois-je acheter une application particulière ou un système de TI?

Non. Vous pouvez commencer par des feuilles de calcul pour comprendre quels actifs vous possédez, maintenez, exploitez, etc. Des systèmes plus grands et plus dispendieux peuvent être utiles, mais assurez-vous de posséder d'abord les bons processus opérationnels afin d'obtenir et de mettre à jour les données nécessaires pour ces systèmes. Faites preuve de prudence dans l'utilisation des feuilles de calcul - gestion de l'accès, partage de données et sauvegardes adéquates.



Comprendre le niveau de service de votre clientèle

En règle générale, les municipalités trouvent difficile de recueillir les données relatives à la performance du service et de les évaluer. Comme nous le disions dans l'introduction, les actifs ont pour but d'offrir de la valeur aux clients et aux collectivités. Dans le contexte municipal, nous appelons cette valeur à la collection « niveau de service ». Les structures de niveau de service vous aident, en tant qu'organisation, à mesurer ce que la collectivité reçoit et dans quelle mesure vous offrez vos services efficacement. Il est essentiel de comprendre la différence entre les niveaux de service du client que ce dernier perçoit et les mesures de niveaux de service techniques nécessaires à la gestion de vos services à titre d'organisation, mais trop détaillées pour que la collectivité les comprenne et s'y retrouve. Forts de cette information, et du coût lié à l'offre de service, vous pouvez discuter avec enthousiasme avec votre collectivité ce qu'elle attend concrètement de ses services et, plus important encore, du prix qu'elle est prête à payer pour les obtenir.

« Peter Drucker l'a exprimé le mieux : la qualité d'un produit ou d'un service ne repose pas sur ce que le fournisseur y met. Elle repose sur ce que le client en tire et est prêt à payer pour l'obtenir. En résumé, le niveau de service des citoyens décrit et mesure les résultats du service obtenus par les citoyens auprès de la municipalité pour les taxes et frais payés annuellement, ce qui contribue à leur qualité de vie globale dans la collectivité. Nos groupes de discussion de consultation publique nous ont fourni une rétroaction précieuse quant à la satisfaction relativement aux services publics et les priorités connexes. Elle a également confirmé que notre liste d'objectifs au chapitre des services est pratiquement complète, du point de vue de notre clientèle. » [traduction]

— **Loretta Gette**, Ingénieure principale, Regina, Sask.

Qu'en est-il de l'état de l'actif, de la durée de vie restante et du coût de remplacement?

La compréhension de l'état des actifs dont vous avez la responsabilité est un élément important. Les municipalités partout au Canada ont commencé à utiliser une échelle en cinq points uniforme lorsqu'elles parlent de leurs bases d'actifs : très mauvais, mauvais, passable, bon et excellent.

« L'une des plus grandes difficultés, pour de nombreuses municipalités qui ont rempli le questionnaire du BRIC de 2012, a été de présenter l'état des actifs de façon uniforme. La cohérence est très importante pour faciliter une juste compréhension de l'état des infrastructures municipales au Canada. Si toutes les municipalités classent l'état des infrastructures de la même façon, les comparaisons seront plus réalistes. Par ailleurs, un système de classification de l'état normalisé pour toutes les municipalités canadiennes serait facilement réutilisable, facilitant ainsi la comparaison des infrastructures dans le temps. »

Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes

Système de classification de l'état du BRIC

Excellent : satisfaisant pour l'avenir

Bien entretenu, en bon état, nouveau ou récemment remis en état

Bon : acceptable pour le moment

Acceptable, approche généralement de la mi-durée de vie utile prévue

Passable : suivi nécessaire

Signes de détérioration, déficiences présentes dans certains éléments

Mauvais : à risque

Approche de la fin de la durée utile, état sous les normes, proportion élevée du système affichant une détérioration considérable

Très mauvais : insatisfaisant pour un usage prolongé

Fin de la durée utile proche ou dépassée, signes généralisés de détérioration avancée, certains actifs peut être inutilisables

Vous n'avez pas de données sur l'état?

C'est normal. Au départ, vous pouvez vous servir de l'avis du personnel qui connaît bien ces actifs, voire leur âge. Le tableau ci-dessus provient du BRIC et illustre comment traduire l'âge et la durée utile estimée (DUE) en classification de l'état. Vous pouvez y arriver avec votre inventaire des biens immobiliers et quelques calculs.

NOTATION D'ÉTAT	% DE DUE RESTANT
Excellent	80 à 100 %
Bon	60 à 80 %
Passable	40 à 60 %
Mauvais	20 à 40 %
Très mauvais	< 20 %

CONSEIL : il est sage de vérifier les résultats du calcul âge/DUE ci-dessus auprès du personnel qui connaît bien les actifs et d'apporter des ajustements en conséquence.

Il n'est pas possible que tous les éléments dans la collectivité obtiennent la meilleure classification et cela n'est pas nécessaire. Il est bon que votre portefeuille d'actifs contienne une variété de classifications.

Il est important de comprendre la DUE d'un actif (donnée en années, dans notre contexte), car elle vous permet de comprendre combien de temps vous avez pour remplacer, mettre à niveau et disposer de cet actif. Elle est différente de la durée de vie prévue, car, souvent, elle ne prend pas en considération les conditions d'exploitation. Ainsi, la durée de vie réelle pourrait être meilleure ou pire.

Selon l'étude de 2015 de l'AMO, *The State of Ontario's Roads and Bridges*, dans le cadre de laquelle on a analysé les données réelles de 93 municipalités, les actifs ayant de véritables classifications d'état se portent mieux que ne laisseraient supposer leur âge et leur durée de vie utile. Nous encourageons les municipalités, lorsque faire se peut, à réaliser des évaluations de l'état de leurs actifs afin d'obtenir un portrait plus juste de l'état réel de leur infrastructure, ce qui leur permet d'élaborer une stratégie de gestion des actifs plus éclairée.¹⁵

« Il est important de connaître la qualité de vos données : vous préparez un mauvais plan si les données sont mauvaises. Nous avons évalué l'état de certains actifs essentiels et de certaines classes d'actifs; toutefois, nous avons aussi utilisé une évaluation fondée sur l'âge pour une grande partie de notre base d'actifs. Au fur et à mesure que nos pratiques de gestion des actifs évolueront, nous effectuerons davantage d'évaluations dans les conditions réelles. » [traduction]

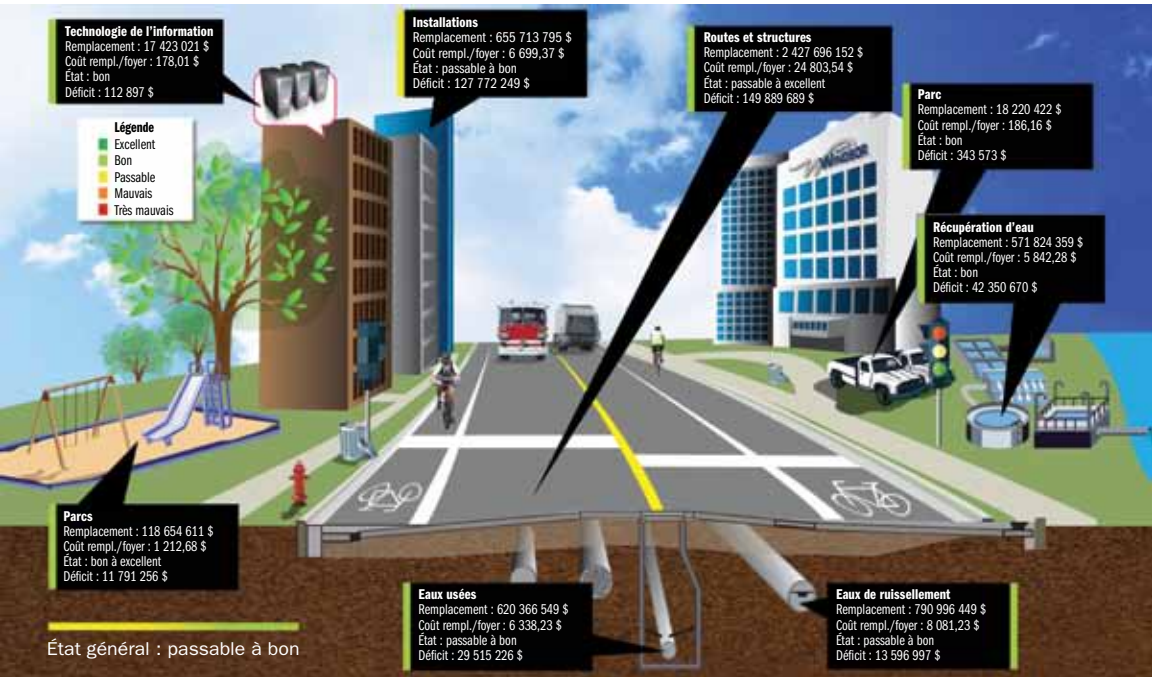
— Jeffrey Morrison, Directeur, Services corporatifs, Essex, Ont.

« Il est important de comprendre la valeur de votre base d'actifs actuelle. La situation pourrait être beaucoup plus grave que vous ne le croyez. Par l'entremise du rapport des IC du CCSP, les municipalités ont ajouté la dette à titre de responsabilité; toutefois, nous ne compensons pas la valeur des actifs. Désormais, avec l'information relative à la GA, elle fait partie de l'équation. Nous savons quels travaux doivent être réalisés au cours des 10 à 20 prochaines années et nous pouvons nous y préparer. » [traduction]

— **Tony Haddad**, Chef des opérations, Tecumseh, Ont.

Remarque : la valeur financière d'un actif dans votre rapport d'IC peut être différence du coût de remplacement utilisé dans vos activités de GA. Les chiffres peuvent servir des objectifs différents. Certaines municipalités choisissent de gérer leur gestion des actifs-registre des actifs très distinctement de leur comptabilité des CI-registre des actifs.

La ville de Windsor a préparé une infographie qui illustre la collecte de certaines de leurs données de GA en un format facile à expliquer. Le fait d'être en mesure de peindre un portrait clair de l'infrastructure dont dépendent vos services communautaires, ainsi que de son état et des domaines financiers préoccupants, est un outil puissant.



Posséder les données n'est qu'une partie de l'équation : qu'en ferez-vous? Commencez à vous en servir dans vos processus et réfléchissez aux données dont vous avez besoin pour prendre des décisions. Bientôt, vous verrez quelles données sont importantes. Le niveau d'exactitude variera, ne vous en faites pas. Il vous suffit de les connaître.

Planification et prise de décision

Tout prend son sens ici. Comment puis-je prendre de meilleures décisions? Comment la gestion des actifs nous simplifie-t-elle les choses, en tant qu'organisation, pour décider des investissements et planifier nos budgets? La formalisation des pratiques de gestion des actifs n'a pas pour but de retirer la prise de décision de ceux à qui on demande de le faire. L'adoption de pratiques de gestion des actifs reconnues a plutôt pour objectif d'habiliter les décideurs en leur donnant de l'information factuelle et une évaluation des impacts à court et à long terme.

D'abord, nous avons besoin d'un processus cohérent et répétable, documenté et normalisé au sein de l'organisation. Il est possible de commencer par un domaine puis de le faire adopter par d'autres. Il ne sera peut-être pas parfait, mais l'établissement d'une cohérence et d'une transparence est un progrès important. Il nous faut une manière structurée de comprendre tout ce pourquoi nous prenons des décisions, les projets que nous devrions entreprendre, et un mécanisme afin de prioriser ces derniers et décider de ce que l'on peut ou pas se permettre ou de ce que nous ne pouvons pas réaliser.

Pour élaborer un plan d'investissement priorisé, vous avez besoin de définir des critères d'évaluation de vos projets. À quoi votre organisation, votre collectivité et votre clientèle accordent-elles de l'importance? Cette question n'est pas banale. Imaginez que votre organisation dispose de critères définis et convenus qui vous aideraient à expliquer pourquoi le projet A fait partie de votre organisation comparativement au projet B.

« Notre processus de planification des investissements nous a permis de prioriser constamment les projets qui appuient les objectifs du service public et de discuter des risques résiduels des projets non financés. » [traduction] — **Loretta Gette**, Ingénieure principale, Regina, Sask.

Le risque est un outil génial pour vous aider à établir une priorité pour les investissements en fonction de votre base d'actifs actuelle. Selon la norme de gestion du risque ISO 31000, le niveau de risque est défini en fonction de la probabilité (les chances qu'un événement se produise) et de la conséquence (le degré de gravité des effets si un événement se produit). Quel est le risque de ne pas réparer le pont maintenant? Quel est le risque de ne pas mettre à niveau les collecteurs d'eau pluviale? Quel est le risque de ne pas remplacer le toit de l'aréna?

Une des municipalités avec qui nous avons parlé le décrit ainsi : vous pouvez relier vos activités de planification de gestion des situations d'urgence et vos efforts de gestion des actifs. Il suffit d'utiliser les évaluations de la criticité et de faire suivre cette analyse dans vos travaux de gestion des actifs afin d'évaluer l'infrastructure essentielle.

Les plans de gestion des actifs (PGA) sont devenus des outils de planification et de communication très utiles pour les collectivités. Ils combinent certains des éléments abordés dans une histoire que tous peuvent comprendre : le personnel, la direction, les élus et la collectivité.

« Votre plan de gestion des actifs est un outil de communication précieux. Il est facile de montrer au public pourquoi certaines routes sont revitalisées (ou non), pourquoi il est nécessaire d'augmenter la taxe foncière ou, dans le cas de Petrolia, pourquoi nous avons perçu le besoin de créer un fonds de durabilité de l'infrastructure en 2015. Nous avons également été en mesure de réduire nos redevances d'égout en 2018. » [traduction] — **Conseillère Liz Welsh**, Petrolia, Ont.

Le risque et le caractère critique sont deux choses différentes que l'on confond souvent. Les actifs au caractère très critique présentent une « conséquence » élevée de panne; ce caractère ne devrait pas être interprété comme une « probabilité ».



Vidéo : **Asset Management Plans in Ontario with the Federal Gas Tax Fund (en anglais)**

www.cnam.ca/resources

Qui plus est, plusieurs municipalités publient leur PGA en ligne dans le but de communiquer les défis à leurs collectivités. Une simple recherche des mots « plan de gestion des actifs municipal » donne plusieurs exemples dont vous pourrez tirer des leçons.

Une fois que vos besoins d'investissement traduisent les exigences de votre collectivité en ce qui a trait au niveau, vous pouvez définir vos budgets d'exploitation et d'immobilisations en fonction de ce que vous devez faire et élaborer des normes financières plus exactes à long terme. Simple, non? Nous savons que ce n'est pas facile. Il s'agit toutefois d'un changement important pour passer des budgets qui reposent sur des valeurs historiques à des budgets d'exploitation et d'immobilisations fondés sur les besoins. La réalité complotée des limites, mais en tant que gestionnaires d'actifs, vous pouvez obtenir l'information afin d'expliquer l'impact qu'aura l'écart entre votre limite budgétaire et votre budget fondé sur les besoins sur les services que votre organisation offre et la collectivité que vous servez.

Politique et gouvernance

Par l'entremise des compétences en GA mentionnées plus tôt, vous commencerez à améliorer vos processus et pratiques de GA. Toutefois, il est important de formaliser ces changements et de les « sécuriser » dans votre organisation afin de ne pas retourner à votre ancienne méthode. Le fait de mettre en place des éléments de politique, de stratégie et de gouvernance aide à consolider la GA au sein de l'organisation; on les appelle souvent les éléments de gestion des actifs stratégiques.

Politique

La politique de GA définit l'importance de la gestion des actifs pour l'organisation, les services et actifs pris en considération dans la portée des activités de GA et les énoncés de principe pour mettre en œuvre la GA dans l'organisation. Le fait de disposer d'une politique de GA autorisée par la haute direction et approuvée par le conseil envoie un message clair à l'organisation : la GA est importante et voici ce qu'il faut prendre en considération au moment de la mettre en œuvre. Assurez-vous de communiquer votre politique de GA à votre organisation dans le cadre de vos efforts pour gérer le changement.

Les énoncés de principe de la politique de GA sont très importants, car ils définissent l'approche à la gestion des actifs à laquelle on s'attend du personnel à l'échelle de l'organisation.

Intégrer de manière durable

Certaines collectivités incluent les « actifs » naturels dans leurs pratiques de GA et choisissent de gérer des éléments comme les terrains, les canaux de drainage, les rivières et les aquifères parmi leurs actifs d'infrastructure plus traditionnels. Ils les définissent dans la portée de leur politique de GA afin que ce soit clair pour le personnel de l'organisation.

« L'effort à fournir n'est pas tant dans la rédaction de la politique de GA que dans le temps passé à communiquer avec l'équipe de direction et le conseil au sujet de ce qui doit en faire partie et pourquoi. » [traduction] — **Patrick Brisson**, Gestionnaire du programme de GA, Ottawa, Ont.

Stratégie et structure

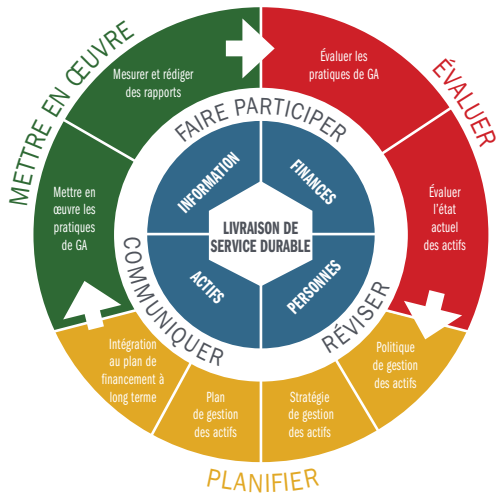
Vous devez commencer à documenter le COMMENT. Comment mettez-vous en œuvre les principes définis dans votre politique? Comment définirez-vous vos objectifs de performance de service? Comment concrétiserez-vous la gestion des actifs au sein de votre organisation?

« Une stratégie de gestion des actifs définit les objectifs et stratégies de GA de la municipalité pour le respect des exigences de la politique. Elle doit être axée sur l'amélioration des pratiques de gestion des actifs de la municipalité. » *Document d'introduction à la gestion des actifs*

La stratégie de GA, parfois appelé plan de gestion des actifs stratégique (PGAS) est un outil important pour élaborer votre système de gestion afin de gérer les actifs. Elle dessine une ligne de visée entre les objectifs de votre organisation et les efforts que vous déployez en GA. Vous voyez ainsi comment la GA vous aidera à atteindre vos buts. Elle décrit les processus, outils et documents de gestion des actifs clés qu'utilisera votre personnel pour mettre en œuvre votre politique de GA. Enfin, elle illustre ce que vous faites et les ressources que vous affectez à l'amélioration de vos pratiques de GA. Il est pertinent d'inclure votre feuille de route de gestion des actifs dans votre document de stratégie de GA, laquelle comprend votre plan quinquennal portant sur ce que vous faites pour améliorer vos processus de GA et éliminer les lacunes dans vos pratiques.

« Ne sous-estimez pas votre stratégie de GA. Ce document peut s'avérer crucial. La politique de GA est davantage est conceptuelle, alors que la stratégie de GA décrit COMMENT vous la mettez en pratique. » [traduction] — **Fernando Smith-Avendano**, Airdrie, Alta.

Souvent, les structures prennent la forme de graphiques et constituent un excellent moyen de présenter les divers composants et éléments de la GA sur laquelle vous planchez et leur relation. Asset Management British Columbia (AMBC) a élaboré une structure qui définit une approche systématique de haut niveau qui appuie les gouvernements locaux dans leur démarche vers une durabilité au chapitre des services, des actifs et des finances par l'entremise d'un processus de GA. L'organisation a préparé un document détaillé joint au graphique où on y explique comment une municipalité peut réaliser chaque processus.



Source : Sustainable Service Delivery Framework, Asset Management BC

Norme ISO 55000

Il était inévitable qu'une norme soit créée pour la gestion des actifs vu sa croissance partout dans le monde au cours des dernières décennies. En 2014, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié la norme ISO 55000. Elle définit le système de gestion des actifs, soit votre approche formalisée de la gestion des actifs. Quels processus, ressources, systèmes de TI et autres ressources utilisez-vous pour gérer vos efforts de GA?

Il est important de souligner que la norme ne vous dit pas COMMENT gérer les actifs au sein de votre organisation : elle vous indique uniquement ce qu'elle doit comprendre. Ce contenu se retrouve sur une liste de vérification qu'un vérificateur utiliserait pour évaluer la performance de votre organisation. Dans le monde municipal, il n'est pas essentiel d'obtenir une certification complète en vertu de la norme ISO 55000 toutefois, elle décrit une bonne pratique de gestion des actifs et constitue un outil ainsi qu'une liste de vérification fort utile avec laquelle vous pouvez harmoniser vos efforts.

Tout ce qui offre de la valeur à votre organisation peut être un actif. Dans le contexte de cette brochure, nous mettons l'accent sur l'infrastructure physique, bien que la norme ISO 55000 soit conçue pour être appliquée à une vaste partie d'actifs au sein de votre organisation.

Gouvernance

Il est important de réfléchir à la personne qui sera responsable de la gestion des actifs dans votre organisation. Qui doit s'assurer de sa réalisation et faire en sorte que les bonnes personnes occupent les bons postes dans votre aventure de gestion des actifs? Il faut du temps pour y arriver et il n'existe pas de solution unique, car vous devez harmoniser votre GA avec les structures et responsabilités existantes dans votre organisation.

La section des premières étapes suggère la formation d'un comité de GA. Ce groupe peut être très utile pour encadrer et diriger vos efforts de gestion des actifs.

La compétence portant sur les personnes et le leadership joue également un rôle important, car il faut compter sur un parrain expérimenté dans le cadre de votre gouvernance de GA.

Mesure et suivi

Il peut s'écouler des années avant que vous ne puissiez mesurer vos retours sur le plan financier; toutefois, en peu de temps, vous pourrez mesurer les améliorations dans l'une ou l'autre des compétences de GA et commencer à percevoir les bienfaits les plus considérables. Servez-vous d'un outil d'évaluation de l'écart pour mesurer vos progrès.

Dois-je améliorer tous les éléments en même temps? Doivent-ils atteindre un même degré de maturité?

Certainement pas. Incluez vos améliorations cibles aux éléments précis dans le cadre de votre feuille de route de gestion des actifs : il est tout à fait acceptable d'y aller un élément à la fois. En tant qu'organisation, vous pourriez convenir qu'il n'est pas nécessaire pour vous d'exceller dans chaque compétence. À chaque organisation le scénario qui lui convient.

Contribution à la pratique de la GA

L'Échelle de préparation pour la gestion des actifs de la FCM place cette compétence à la fin et met l'accent sur la formation du personnel et le partage de connaissances.

Formation et perfectionnement

Comme vous pouvez le constater en lisant cette brochure, le domaine de la gestion des actifs est un sujet très vaste. Il existe beaucoup de documentation sur le sujet et la préparation de nouveau matériel est continue. Les gens découvrent de nouvelles manières de faire et il existe plusieurs mécanismes différents que votre organisation doit prendre en considération, notamment les textes, webinaires et vidéos en ligne, formation en milieu de travail, cours formels et bien plus encore. Lorsque vous cherchez des documents et des cours de formation dans ce domaine, assurez-vous de choisir un sujet pertinent à votre gestion des actifs. Comme nous le mentionnions, le sujet est vaste. Faites en sorte d'atteindre vos objectifs d'apprentissage. Pour obtenir davantage d'information, veuillez consulter le www.cnam.ca/resources (en anglais).

Au fil du temps, vous développerez une structure de compétence qui prendra en compte les compétences de GA dont vous avez besoin à l'échelle de votre organisation et vous mettrez en place des programmes de formation afin d'aider le personnel à éliminer les lacunes.

Partage de connaissances

Il y a beaucoup d'information précieuse au sein du personnel de votre organisation. Pensez à comment vous pouvez partager ses connaissances avec le personnel d'autres organisations. Devenez une organisation où on favorise le partage de connaissances entre membres du personnel et entre services.

Il est également important de voir ce qui se fait à l'extérieur de votre organisation. Que font les organisations de vos pairs? Comment les autres membres de l'industrie arrivent-ils à progresser en matière de pratiques de GA? Vous pouvez faire bénéficier les autres de vos efforts et ils peuvent en faire autant pour vous.

Conclusion

La gestion des actifs est un effort à long terme qui demande du temps. Il peut s'agir d'un changement d'envergure et d'une manière de faire pour certaines collectivités. Procédez graduellement, suivez votre progrès et ajustez votre plan, au besoin. Mettez sur pied votre groupe de travail/comité de GA et demandez-lui de suivre votre progrès en fonction de votre feuille de route de gestion des actifs.

«La gestion des actifs est un processus continu d'amélioration de la qualité. Il est graduel et adaptable et comprend l'évaluation de la capacité, des demandes et des résultats, la planification de ce qui doit être fait et la mise en œuvre des plans. Le processus est continuellement nourri, s'améliore et prend de l'expansion.» [traduction]

[Asset Management British Columbia \(AMBC\)](#)



L'aide est disponible

D'autres municipalités ont vécu cette expérience avant vous et la communauté de GA peut vous aider! Entrez en contact avec vos pairs d'autres municipalités pour découvrir ce qu'ils font. Il existe déjà beaucoup de documentation dont vous pouvez tirer profit et vous inspirer. Par exemple, des recherches sur le Web produiront toute une vague de plans et de politiques de gestion des actifs municipaux que vous pouvez consulter. Vous pouvez également y voir les demandes de propositions d'autres municipalités pour des services de soutien en gestion des actifs. Vous avez accès à ces documents et vous pouvez les ajuster à votre organisation plutôt que de réinventer la roue.

« Les municipalités sont bonnes pour se communiquer de l'information. Nous mettons à profit les renseignements obtenus auprès d'autres municipalités dans nos efforts de gestion des actifs et cela nous a permis de faire des pas de géant. » [traduction]

— **Melissa Osborne**, Gestionnaire principale, Planification des actifs, Windsor, Ont.

Il n'y a rien de mal à demander de l'aider auprès de conseillers, mais le personnel municipal et celui de l'organisation doivent participer au processus et en comprendre le fonctionnement. Autrement, les rapports sont rédigés puis accumulent la poussière sur les tablettes. Collaborez avec les conseillers et saisissez l'occasion de former votre personnel en travaillant en plus étroite collaboration avec vos partenaires.

Congrès annuel et événements du CNAM

Le congrès annuel du Canadian Network of Asset Managers (CNAM) se déroule en mai, dans un endroit différent au Canada. Des centaines de professionnels novices et chevronnés de la gestion des actifs du secteur public y participent. Des présentations et des ateliers touchent à toute la palette de sujets relatifs à la gestion des actifs. Pour obtenir plus d'information sur le congrès du CNAM et les autres événements offerts, consultez www.cnam.ca (en anglais).

« La ville de Kelowna a lancé son programme de gestion des actifs généraux il y a 6 ans. En tant que gestionnaire de cette nouvelle initiative, j'ai eu de la difficulté à définir un point de départ et une marche à suivre. Dans le cadre de mes recherches exhaustives, j'ai trouvé le Canadian Network of Asset Managers (CNAM) et j'ai participé au congrès à Montréal en 2012. Cet événement et ma participation continue auprès du CNAM ont constitué un moment décisif pour le programme de GA de notre région (AMBC). En très peu de temps, notre programme a gagné en maturité. » [traduction]

— **Joel Shaw**, Directeur de la planification de l'infrastructure, Kelowna, C.-B.

Documentation et ressources de la communauté de pratique

La communauté de la gestion des actifs au Canada dispose d'une mine d'information et le travail n'est pas terminé. Veuillez visiter www.cnam.ca/resources (en anglais) pour obtenir une liste des documents et ressources actuels en GA, liste que nous gardons à jour.

Le financement est disponible

Comme nous le mentionnions plus tôt, il est possible d'obtenir du financement pour soutenir vos efforts de gestion des actifs. Les hauts dirigeants du gouvernement appuient la gestion des actifs et des modes de financement à long terme ont été mis en place pour vous aider à progresser. Vous trouverez de l'information sur le sujet sur www.cnam.ca/resources (en anglais).

- Fédération canadienne des municipalités (FCM) - Programme de gestion des actifs municipaux (PGAM)
- Infrastructure Canada - Fonds de la taxe sur l'essence fédéral

Plusieurs provinces disposent également de modes de soutien à la gestion des actifs qui leur sont propres, particuliers à leur géographie. Nous vous recommandons de contacter votre communauté de pratique de GA régionale pour découvrir les possibilités de financement qui s'offrent à vous.

COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES RÉGIONALES DE GESTION DES ACTIFS		
National	Canadian Network of Asset Managers (CNAM)	www.cnam.ca
C.-B.	Asset Management BC (AMBC)	www.assetmanagementbc.ca
Alberta	Infrastructure Asset Management Alberta (IAMA)	www.assetmanagementab.ca
Saskatchewan	Asset Management Saskatchewan (AM Sask)	www.assetmanagementsk.ca
Manitoba	AMM Asset Management Leadership Committee	www.assetmanagementmanitoba.ca
Yukon	Yukon AM Community of Practice (YAM-CoP)	www.ayc-yk.ca
autre	NWT, Nunavut	(communautés de pratique en développement)
Ontario	Asset Management Ontario (AMOntario) Ontario Coalition For Sustainable Infrastructure (OSCI)	www.amontario.ca www.on-csi.ca
Quebec	Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU, Quebec)	www.ceriu.qc.ca
Atlantique	Atlantic Infrastructure Management Network (AIM)	www.aimnetwork.ca
Terre-Neuve et Labrador	Building Asset Management NL (BAM! NL)	www.municipalnl.ca

Cette brochure vous a-t-elle aidé?

Qu'en dites-vous? Cette brochure de sensibilisation à la GA vous a-t-elle aidé à mieux comprendre la GA?

Maintenant que vous avez lu la brochure, veuillez évaluer votre niveau de connaissance.

1	2	3	4	5	6	7
AUCUNE	NÉGLIGEABLE	MINIMALE	MOYENNE	ASSEZ BONNE	BONNE	POUSSÉE
Il s'agit de mon premier contact avec le sujet de la gestion des actifs.	J'en ai entendu parler, mais n'ai jamais été mis en contact direct avec elle.	J'ai participé à des discussions sur le sujet, je comprends que c'est important, mais c'est tout.	J'ai une bonne idée d'ensemble de l'importance de gérer les actifs.	J'ai participé à la formalisation de la gestion des actifs au sein de ma collectivité.	Je travaille directement à la formalisation de la gestion des actifs au sein de ma collectivité.	Je comprends ce qu'est la gestion des actifs. Je pourrais l'enseigner.



REMERCIEMENTS

Cette brochure vous est offerte par : le Canadian Network of Asset Managers (CNAM), l'association de gestion des actifs d'infrastructure publique au Canada. Le gouvernement et le secteur privé élaborent des politiques, des outils et des technologies qui améliorent le niveau de service pour les actifs d'infrastructure publique dans toutes les provinces et dans tous les territoires. Le CNAM partage ces connaissances avec les autres membres et parties prenantes par l'entremise de nos ressources en ligne, le congrès annuel et divers comités et événements.

Auteur principal : **Iain Cranston**, ic Infrastructure

Révision, édition et design : **Actual Media Inc.**, actualmedia.ca

Comité d'examen du CNAM :

- **Chris Klos**, Winnipeg
- **Loretta Gette**, Regina
- **Alicia Keating**, Fredericton
- **Patrick Brisson**, Ottawa
- **Melissa Osborne**, Windsor
- **Katie Chesterton**, KPMG
- **John Murray**, Public Sector Digest
- **Tyler Sutton**, Public Sector Digest

Groupe d'examen communautaire :

- **Catherine Lavoie**, Center of expertise and research in urban infrastructure (CERIU)
- **Mahmoud Lardjane**, Canadian Society for Civil Engineering (CSCE)
- **Catherine Dallaire**, KPMG
- **Patrick Brisson**, Ottawa

Notes de bas de page

- 1 https://www.canada.ca/en/office-infrastructure/news/2017/12/municipalities_toreceivefundingfor72infrastructureinitiativesacr.html
- 2 http://canadianinfrastructure.ca/downloads/Canadian_Infrastructure_Report_2016.pdf
- 3 <https://www.statcan.gc.ca/pub/12-581-x/2017000/pop-eng.htm>
- 4 <https://fcm.ca/home/issues/about-the-issue-x6245.htm>
- 5 <https://fcm.ca/home/issues/about-the-issue-x6245.htm>
- 6 <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/vltn-dsstr-fnncf-ssstnc-2016-17/index-en.aspx>
- 7 https://www.canada.ca/en/office-infrastructure/news/2017/12/municipalities_toreceivefundingfor72infrastructureinitiativesacr.html
- 8 <http://www.infrastructure.gc.ca/plan/about-invest-appropos-eng.html>
- 9 <https://publicsectordigest.com/article/building-asset-management-team-survey-canadian-models-best-practices>
- 10 <http://www.infrastructure.gc.ca/plan/ccpi-ipec-eng.html>
- 11 <https://fcm.ca/home/programs/municipal-asset-management-program/municipal-asset-management-program.htm>
- 12 <https://publicsectordigest.com/article/art-financial-planning>
- 13 <https://publicsectordigest.com/article/building-asset-management-team-survey-canadian-models-best-practices>
- 14 https://fcm.ca/Documents/tools/MAMP/MAMP_Readiness_Scale_EN.pdf
- 15 https://www.amo.on.ca/AMO-PDFs/Gas_Tax/Roads-and-Bridges/Roads-and-Bridges-Study-March-2015.aspx



Devenez membre du CNAM et profitez de ces avantages :

- Réseautez avec d'autres professionnels à un tarif réduit lors de la conférence annuelle du CNAM.
- Accès à des ressources telles que des webinaires et des enregistrements d'anciens experts de panels de l'industrie.
- Collaborer avec les leaders et les innovateurs de la communauté de la gestion d'actifs.

Pour plus de détails, visitez :

www.cnam.ca/membership-information/benefits

Pour commander des exemplaires supplémentaires de cette brochure, veuillez contacter le CNAM à l'adresse suivante www.cnam.ca

