

# Bilan des ateliers d'échanges entre pairs municipaux sur la gestion des actifs réalisés auprès de trois cohortes de municipalités de petite taille

Marie-Élaine Desbiens, ing. M. Sc. CERIU  
Donald Lurette, andragogue

4 décembre 2019

INFRA 2019



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

# Plan de la présentation



- Équipe de projet
- Objectifs
- Profil des participants
- Activités proposées
- Principaux constats suite à l'atelier no 1
- Progression des municipalités participantes en gestion d'actifs
- Interprétation des résultats et suites à donner
- Conclusion

# L'équipe de projet

- Conception et animation
  - Marie-Élaine Desbiens, ing. M. Sc.
  - Donald Lurette, andragogue
  
- Conception
  - Patrice Dupont, PhD (politologue et sociologue)



# Objectifs du projet



- 1- Permettre aux municipalités participantes de faire une **auto-évaluation de leurs pratiques** actuelles de gestion des actifs.
- 2- Favoriser **l'autonomie et la capacité d'auto-progression** (*capacity building*) dans la gestion des actifs pour les municipalités participantes :
  1. Par le partage de connaissances et d'expériences
  2. En favorisant le développement des compétences à l'interne
  3. En favorisant la construction de la mémoire corporative
  4. En minimisant la dépendance aux experts pour la gestion des actifs de base
  5. En faisant émerger des pratiques d'intervention et de gestion des actifs
- 3- Mettre en place un réseau d'entraide en gestion des actifs pour les municipalités associées à cette démarche.

# Les participants



Objectif : mobiliser 10 municipalités dans chacune des trois cohortes

- **Cohorte no 1** : Municipalités de moins de 2 000 habitants des régions Laurentides, Lanaudière et Outaouais
- **Cohorte no 1** : Municipalités de 2 000 à 5 000 habitants des régions Laurentides, Lanaudière et Outaouais
- **Cohorte no 3** : Municipalités de moins de 2 000 habitants de la région de la Montérégie

# Profil des participants – Atelier no 1



26 municipalités

- 55 participants
  - 17 Directeurs généraux
  - 10 Directeurs adjoints / Finances
  - 17 Directeurs travaux publics
  - 11 Élus

Répartition des participants par poste occupé - Atelier No 1



■ DG (31%)

■ DTP (31%)

■ DGA/F (18%)

■ Élus (20%)

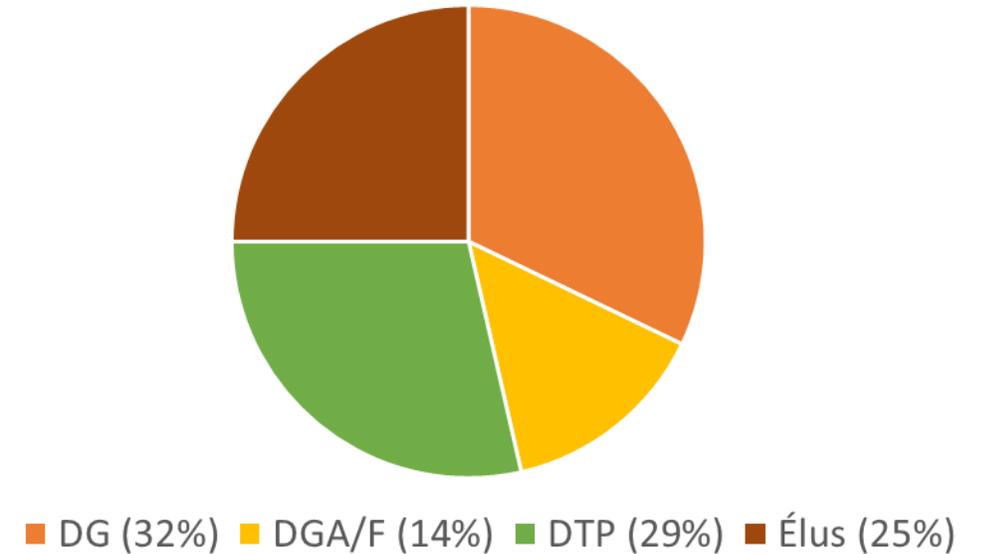
# Profil des participants – Atelier no 2



## 14 municipalités

- 28 participants
  - 9 Directeurs généraux
  - 4 Directeurs adjoints / Finances
  - 8 Directeurs travaux publics
  - 7 Élus

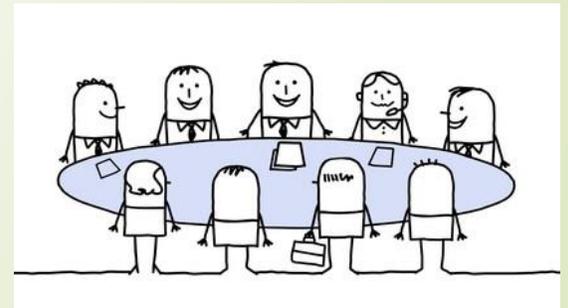
Répartition des participants par poste occupé - Atelier no 2



# Activités interactives proposées dans le cadre des ateliers



- ▶ Autoévaluation collective par les équipes municipales de l'état des pratiques en gestion des actifs (outil AssetSmart) en début/fin du projet
- ▶ Groupes de discussion entre municipalités sur des études de cas (fictifs ou réels) afin d'en dégager des leçons et faire émerger de bonnes pratiques
- ▶ Élaboration de plans de travail en équipe pour amorcer/améliorer une ou des pratiques prioritaires de gestion des actifs pour une famille d'actifs
  - ▶ Inventaire; cueillette des données de base; bilan de santé
  - ▶ Bâtiments, ponceaux, routes, etc.



# Activités interactives proposées dans le cadre des ateliers



- Échanges sur les forces/faiblesses en matière de pratiques de gestion d'actifs
- Découverte en sous-groupe des étapes du processus de gestion des actifs
- Plénières en grand groupe suite aux activités interactives pour favoriser l'intégration des apprentissages
- Présentation d'une démarche continue de gestion d'actifs et des étapes de réalisation d'un plan de gestion d'actifs

# Principaux constats autoévaluation initiale



- Faible connaissance des actifs (inventaire, données de base)
- Pas de gestion structurée
- Risque rarement pris en compte
- Pas de plans à long terme (renouvellement, investissement, financement)
- Changements climatiques peu ou pas pris en compte
- « Bonne gestion de la dette »
- Rôles et responsabilités peu ou pas définis
- Prise de décision basée sur peu de données fiables
- Actifs naturels gérés si ressources présentes
- Une certaine conscientisation/sensibilisation
- Quelques exceptions

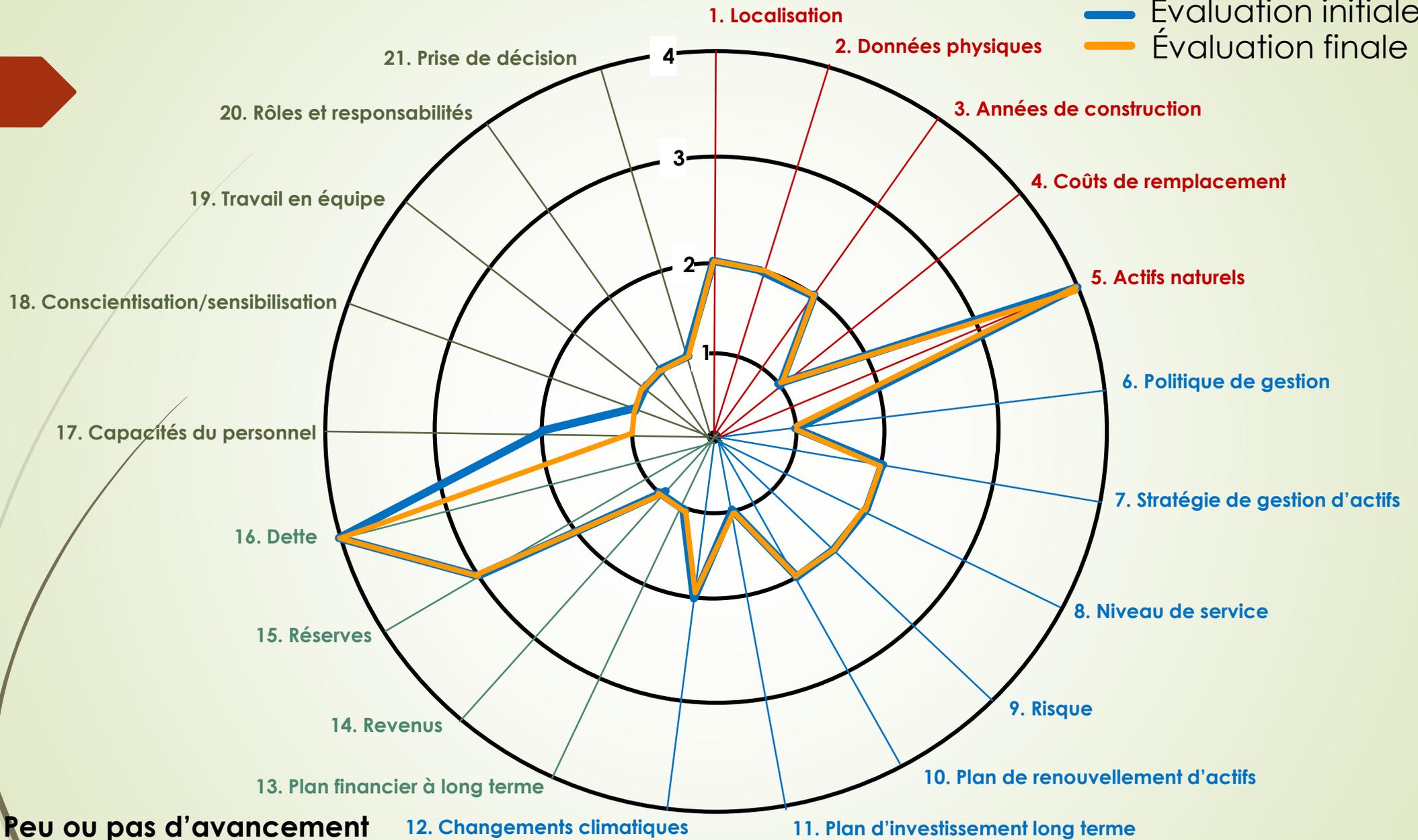
# Forces et faiblesses identifiées par les participants (Atelier no 1)



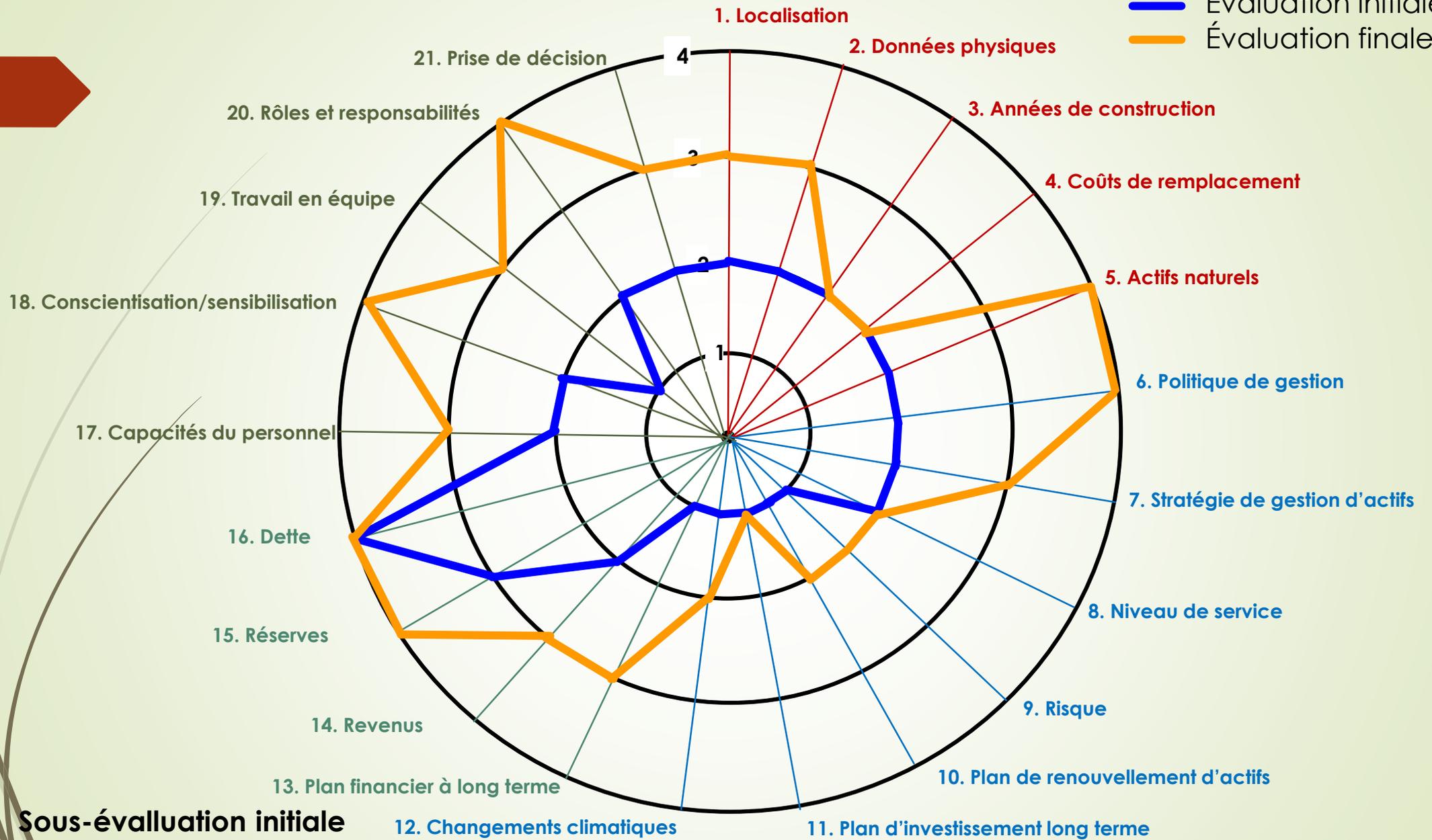
Forces	Nbre	Faiblesses	Nbre
Réseaux eau potable et eaux usées	9	Réseaux eau potable, eaux usées et pluviale	3
Routes	6	<b>Routes</b>	<b>5</b>
RH/travail en équipe	5	Données (MAJ, valeurs de remplacement)	3
Matériel roulant	6	<b>Matériel roulant</b>	<b>7</b>
Loisirs & récréatif	3	Loisirs & récréatif	4
Actifs naturels	2	Actifs naturels	2
Bâtiments	1	<b>Bâtiments</b>	<b>15</b>
Informatique	1	Planification LT	2
Autres (Plan de renouvellement LT; entretien préventif)	2	Autres (PGA, priorisation \$, changements climatiques)	3
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>TOTAL</b>	<b>44</b>

Quelques résultats par rapport à l'objectif no 1

— Évaluation initiale  
— Évaluation finale

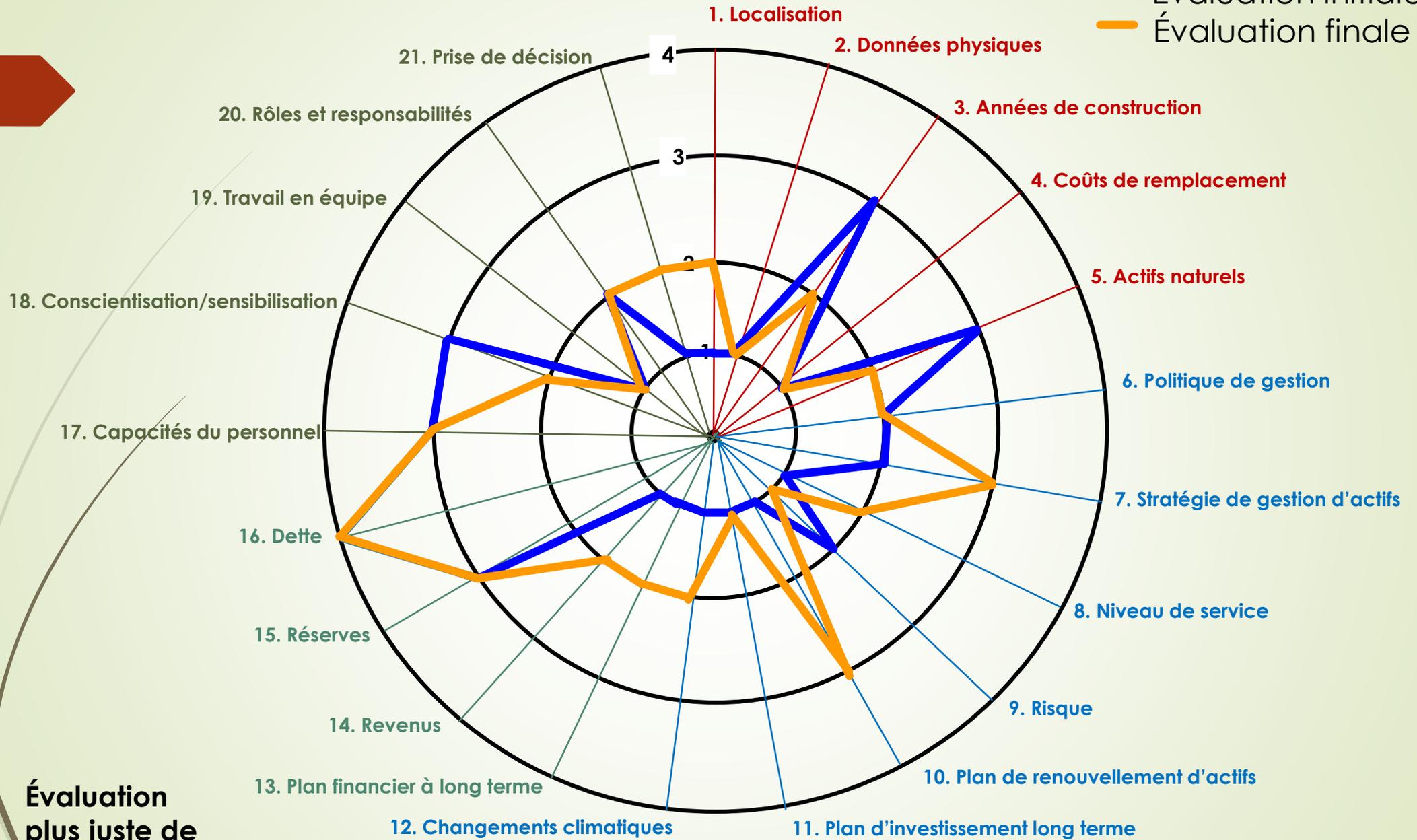


**Peu ou pas d'avancement**  
**Manque de ressources et de sensibilisation des élus**



**Sous-évaluation initiale  
et/ou Progression dans  
les pratiques**

— Évaluation initiale  
— Évaluation finale



Évaluation plus juste de la situation

# Interprétation des résultats



## Par les participants:

- Meilleure compréhension des concepts
- Évaluation plus juste de la situation
- Évaluation par des personnes différents lors des deux ateliers
- Généralement une amélioration de certaines pratiques

# Interprétation des résultats



## Par l'équipe de projet:

- ▶ **Sous-évaluation ou sur-évaluation initiale** – même si ce ne sont pas toujours les pratiques qui ont bougé, cela indique une meilleure compréhension/perception de la position réelle de la municipalité en gestion des actifs.

Le projet a donc aidé les participants à augmenter leur compréhension de ce qu'est la gestion des actifs. Ce sera plus facile d'avancer en sachant d'où l'on part.

- ▶ **Mouvements de pratiques** – Pour plusieurs municipalités, le projet a permis de faire avancer leurs pratiques de gestion d'actifs. Nous avons remarqué que ces municipalités étaient déjà sensibilisées/engagées dans le processus de gestion des actifs

# Interprétation des résultats



- Le recours à l'outil Asset Smart pour l'autoévaluation des pratiques de gestion des actifs avait un but pédagogique plutôt que de reddition de comptes et à permis d'atteindre le premier objectif.
- Les données observées nous permettent de conclure que l'exercice a contribué à l'atteinte du deuxième objectif qui visait à favoriser l'autonomie et la capacité d'auto-progression des municipalités.
- Toutefois, le projet sollicitait la participation des municipalités à plusieurs activités (2 ateliers, 2 rencontres virtuelles facultatives) échelonnées sur 9 mois.
- Cela est exigeant compte tenu du peu de temps dont disposent les gestionnaires municipaux
- Un peu plus de 50% des municipalités ont participé au deuxième atelier

# Conclusion - Pistes d'action suggérées



- Poursuivre l'aide individuelle auprès des municipalités de petite taille
- Poursuivre la mobilisation d'équipes municipales dans une approche interdisciplinaire (élus, DG, finances, technique)
- Aider les municipalités à développer des pratiques de collecte et d'analyse des données
- Aider les municipalités à situer la collecte et l'analyse de données dans la démarche de gestion des actifs à long terme (quoi, pour qui, pourquoi)
- Mettre l'accent des prochains projets sur les bâtiments, le matériel roulant et les routes
- Diffuser les ressources disponibles (CERIU, FCM, autres communautés de pratiques)
- Ne pas réinventer la roue, s'inspirer de ce qui existe déjà
- Mettre l'accent sur les pratiques plutôt que sur les outils

# Conclusion - La gestion des actifs : Des pratiques à mettre en place



## Phase stratégique: Pratiques de validation

- Rétroaction des citoyens
- Investissements
- Élaboration d'une stratégie de déploiement (Rôles et responsabilités) et de développement des ressources humaines (compétences) pour supporter les scénarios

## Phase 4: Pratiques d'intégration

- Élaboration de scénarios de financement à long terme incluant toutes les familles d'actifs en fonction de:
- Réalisme technique (niveaux de risque)
  - Réalisme financier (capacités financières)
  - Réalisme politique (niveaux de service, niveaux de taxation)
  - Réalisme climatique

## Gestionnaires d'actifs:

- Direction générale
- Personnel technique
- Responsable des finances

Élus

Approche  
interdisciplinaire

## Phase 3: Pratiques de planification

Élaborer un plan provisoire de gestion - d'investissements (PTI; PDI) pour chacune des familles d'actifs en fonction des meilleures pratiques établies à l'étape précédente

## Phase 1: Pratiques de collecte de données

- Adapter / développer des outils
- Établir des procédures de collecte de données
- Définir les rôles et responsabilités dans la collecte et la consignation des données

## Phase2: Pratiques d'analyse des données

- Établir l'état des lieux pour chaque famille d'actifs: bâtiments, matériel roulant, réseau d'eau , réseau d'égout, réseau routier, parcs et loisirs, actifs naturels...
- Analyser leur cycle de vie

**Merci !**