

LA PLANIFICATION ET LA PRISE DE DÉCISION

4^e DES 5 COMPÉTENCES CLÉS

Cinq compétences clés sont indispensables pour implanter une démarche structurée de gestion des actifs dans une municipalité. Pour en assurer le succès, l'organisation doit développer des habiletés et des compétences dans chacun de ces domaines. Dans cette 4^e chronique sur le sujet, nous analysons la quatrième compétence clé : la planification et la prise de décision.

En développant cette compétence, l'organisation pourra structurer et harmoniser ses outils de prises de décision. Elle pourra établir ses priorités et planifier ses immobilisations ainsi que déterminer les budgets alloués au fonctionnement et à l'entretien des infrastructures. Ce savoir-faire permettra de mettre en œuvre la démarche de gestion des actifs et de s'assurer de la cohérence de ses actions.

EN QUOI CONSISTE CETTE COMPÉTENCE?

Cette compétence se décline en trois étapes. La première consiste à documenter, structurer et harmoniser la façon dont l'organisation établit ses priorités en matière de gestion des actifs. Il ne s'agit évidemment pas d'obligations, mais plutôt d'exemples d'approche dont vous pourriez vous inspirer. L'objectif à plus long terme est d'avoir une approche de planification des actifs uniforme et structurée pour tous les services.

Avant d'amorcer le processus de budgétisation annuel, il est recommandé de regrouper l'information sur la croissance de votre communauté, les exigences réglementaires à venir et les autres problèmes et besoins connus relativement aux actifs. Les membres de l'équipe de gestion des actifs peuvent faciliter la cueillette de ces informations.

La seconde étape consiste à élaborer des plans de gestion des actifs. Pour une municipalité qui débute, la planification peut se faire selon une approche de renouvellement des actifs visant à répondre aux besoins de base, c'est-à-dire à la croissance, à la réglementation et aux problèmes connus. Les priorités peuvent être déterminées en fonction de l'information disponible, de l'expérience du personnel et des commentaires du conseil municipal et de la direction.

Un travail en équipe facilitera la tâche pour définir les projets qui permettront de répondre aux besoins de la population ou de résoudre des problèmes identifiés. Une façon simple de parvenir à classer les projets prioritaires est de créer une grille d'analyse comprenant différentes variables liées à la réalité de chaque milieu. Il peut s'agir des enjeux liés à la santé et la sécurité, aux exigences réglementaires ou en matière de croissance, aux risques associés à la prestation de services ou à la volonté politique. Un tel exercice permet de départager les actifs nécessitant des interventions urgentes ou moins prioritaires.

La troisième étape vise à préparer un budget et une planification financière répondant aux besoins identifiés. Une fois la grille d'analyse complétée, il suffit de poursuivre le travail en équipe afin de classer les projets par ordre d'importance tout en recensant les projets d'immobilisations et les budgets d'exploitation en fonction du financement disponible. À partir de là, il sera possible d'élaborer un budget d'immobilisation annuel basé sur des critères rigoureux.

Dans le but d'élaborer un budget de fonctionnement, il est possible d'utiliser les données des derniers exercices financiers comme point de référence. Il suffit de les ajuster en fonction des activités nouvelles ou particulières de l'exercice à venir.

En procédant à ces trois étapes, il sera possible d'utiliser la rétroaction et les connaissances des employés et du conseil municipal pour mieux prévoir comment répondre aux besoins immédiats en actifs de la communauté et ainsi bâtir un plan ou des plans d'investissement de base en matière de gestion des actifs.

QUELQUES CONSEILS ET ASTUCES

Pour favoriser la réussite de la démarche, une façon simple est de désigner un champion de la gestion des actifs au sein de l'organisation. Cela ne veut pas dire que cette personne devra gérer seule les actifs, puisqu'il s'agit d'un travail d'équipe avant tout, mais elle pourra coordonner les efforts, aider à harmoniser les pratiques de gestion et faire progresser la démarche.

Il est toujours important de garder à l'esprit la théorie des petits pas. Il n'est pas nécessaire de tout accomplir en une seule réunion ou journée. Aussi, rien ne sert de s'alarmer si des données sont manquantes. Il vaut mieux commencer la démarche avec celles que l'on a et combler les lacunes par des données empiriques et par la connaissance des employés.

LE CONSEIL DE L'ANGE-GARDIEN

À l'est de Québec, dans la MRC de La Côte-de-Beaupré, le préfet et maire de la municipalité de L'Ange-Gardien, M. Pierre Lefrançois, gère les actifs municipaux rigoureusement. Élu conseiller municipal en 1997, puis maire en 2001, la gestion des actifs n'a plus beaucoup de secrets pour lui.

Il soutient que la planification et la prise de décisions permettent de maximiser la valeur des actifs à long terme tout en minimisant les impacts environnementaux et sociaux. Selon lui, le meilleur conseil pour assurer la réussite de la démarche de gestion des actifs est de ne jamais négliger l'étape de la consultation.

« Pour comprendre les besoins et les attentes des résidents, la consultation des parties prenantes de la municipalité est primordiale, explique-t-il. Elle peut aider à identifier les priorités pour une gestion durable des actifs et peut aussi permettre de faire apparaître des suggestions et des améliorations aux projets. »

Avec plus de 25 ans d'expérience au sein de la municipalité de 3993 habitants, Pierre Lefrançois soutient que cette compétence se résume à deux orientations principales : une approche proactive à long terme ainsi qu'une implication et une collaboration étroites avec les parties prenantes. ■

SÉMINAIRE SUR LA GESTION DURABLE DES ACTIFS MUNICIPAUX : UN SUCCÈS REMARQUABLE

Près de 150 personnes ont participé au Séminaire sur la gestion durable des actifs, organisé par la Fédération québécoise des municipalités (FQM), en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM), les 29 et 30 mars dernier à Québec. C'est deux fois plus que lors de la première édition en 2019.

Les participants et participantes ont pu en apprendre davantage sur les 5 compétences clés de la gestion des actifs : la politique et la gouvernance, le personnel et le leadership, les données et l'information, la planification et la prise de décision ainsi que la contribution aux pratiques de gestion des actifs.

Le déroulement du Séminaire était principalement axé autour de ces 5 compétences. Pour chacune d'elles, un panel de trois personnes formé d'élus-es, de gestionnaires ou d'experts du monde municipal a partagé son expérience et ses connaissances. Cet exercice a permis de présenter un large éventail de pratiques en matière de gestion des actifs. La provenance variée des panélistes a également permis d'enrichir la réflexion en mettant en lumière des réalités à la fois différentes et ressemblantes.

L'événement s'est ouvert avec l'allocution de l'ancien ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire de 2014 à 2016, M^e Pierre Moreau. Aujourd'hui avocat en pratique privé, il a brossé un tableau clair et précis des enjeux entourant la gestion des actifs. La pertinence de son propos et la qualité de sa prestation ont su capter l'attention de l'auditoire avec des exemples concrets brillamment vulgarisés.

Le sous-ministre adjoint aux infrastructures et finances municipales au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, M. Jessy Baron, a pour sa part expliqué aux participants et participantes les détails du plan de gestion des actifs municipaux en eau dont les municipalités doivent se doter d'ici 2026.

La FQM et la FCM ont profité de l'occasion pour présenter le bilan du programme de gestion des actifs municipaux. Depuis sa mise en place en juin 2018, le programme a permis à près de 400 participants et participantes, dont près de 30 % d'élus-es, provenant de plus de 170 municipalités et de 16 MRC d'obtenir une formation sur la gestion des actifs. Ces résultats éloquentes se traduisent par une meilleure compréhension de la démarche et une plus grande adhésion à l'importance d'adopter une gestion durable des actifs municipaux.



M^e Pierre Moreau, associé directeur et avocat au sein du cabinet Bélanger Sauvé, ainsi qu'ancien ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire de 2014 à 2016, lors de l'allocution d'ouverture du Séminaire le 29 mars dernier.
Crédit photo : Pascal Rathé.



Pauline Michèle Ngom, responsable en gestion des actifs à la direction de l'ingénierie et des infrastructures de la FQM, et Stéphanie Levine, gestionnaire en Renforcement des capacités et mobilisation des connaissances à la FCM, lors de la présentation du bilan du programme de gestion des actifs municipaux.
Crédit photo : Pascal Rathé.