

LA CONTRIBUTION AUX PRATIQUES DE GESTION DES ACTIFS

LA 5^e COMPÉTENCE CLÉ À DÉVELOPPER

Des cinq compétences clés indispensables pour implanter une démarche structurée de gestion des actifs dans une municipalité, la contribution aux pratiques de gestion des actifs est un savoir-faire indispensable qui se développe progressivement, tout comme les quatre autres domaines de compétence composant l'échelle de préparation pour la gestion des actifs de la Fédération canadienne des municipalités (FCM). En développant cette compétence, l'organisation pourra contribuer à la formation du personnel, au partage de l'information à l'interne et à l'externe ainsi qu'à l'acquisition de connaissances entourant les meilleures pratiques de gestion des actifs.

Cette chronique constitue la dernière d'une série de cinq présentées dans les derniers numéros du magazine QUORUM au cours desquelles auront été abordées toutes les compétences clés : la politique et la gouvernance, le personnel et le leadership, les données et l'information, de même que la planification et la prise de décision, en plus de la contribution aux pratiques de gestion des actifs.

EN QUOI CONSISTE CETTE COMPÉTENCE?

La contribution aux pratiques de gestion des actifs se décline en trois volets : la formation et le perfectionnement, la communication interne et le partage des connaissances ainsi que la communication externe et le partage des connaissances.

Au départ, la formation et le perfectionnement en gestion des actifs pourront se construire à partir d'un processus plutôt informel, puisqu'ils sont largement tributaires de l'initiative des membres de l'équipe. Par exemple, certains pourront commencer par effectuer des recherches ciblées pour trouver de l'information de base sur les concepts et les techniques de gestion des actifs et partager ces nouvelles connaissances avec les collègues.

Le volet de la communication interne est essentiel parce qu'il permet de recueillir l'information détenue par les membres du personnel œuvrant au sein de l'organisation, particulièrement ceux et celles qui y travaillent depuis de nombreuses années. En plus d'atténuer le risque de perte de données stratégiques si la personne devait quitter



Maggy Mathault, directrice générale de Saint-Adalbert

l'organisation, cela permet de relever certains problèmes auxquels l'organisation se heurterait en l'absence de cette personne.

Quant à la communication externe, c'est grâce à ce volet que l'équipe municipale est amenée à effectuer des recherches sur les organisations et les ressources locales, régionales et nationales concernées par la gestion des actifs, à établir des liens avec elles et à partager le fruit de ces résultats avec le reste de l'équipe.

La contribution aux pratiques de gestion des actifs est une compétence qui se développe graduellement au sein de l'organisation. Il suffit de quelques personnes qui se saisissent du dossier et qui partagent leur intérêt pour la gestion des actifs pour que la démarche s'amorce. À mesure que l'organisation obtient de l'information sur les actifs municipaux, elle se rend compte du travail à faire.

Quelques conseils et astuces sont proposés par la FCM pour développer cette 5^e compétence. Il ne s'agit pas de mesures prescriptives, mais plutôt de quelques exemples d'approche qui pourraient inspirer votre organisation :

- Identifier des ambassadeurs de la gestion des actifs au sein de l'équipe;
- Rendre la gestion des actifs agréable, l'utiliser pour établir des liens entre différents employés et créer un esprit d'équipe;
- Inscrire les membres de différents services municipaux à une formation sur la gestion des actifs;
- Informer sa communauté de pratique locale que l'organisation amorce une démarche de gestion des actifs;
- Contacter les personnes et les ressources de la communauté pour approfondir les connaissances concernant certains actifs;
- Créer un dossier électronique central pour stocker toutes les ressources sur les actifs de l'organisation;
- Partager les informations utiles et importantes avec l'équipe.

Il ne faut jamais oublier que la gestion des actifs est une démarche en plusieurs étapes qui se perfectionne avec le temps. Il s'agit d'un processus dans lequel une organisation est constamment en train d'apprendre. Le fait de se familiariser avec d'autres ressources ou organisations permet d'apprendre de nouvelles façons de faire et de nouvelles méthodes pour faciliter le travail.

L'EXEMPLE DE SAINT-ADALBERT

Dans la MRC de L'Islet, Saint-Adalbert est un exemple inspirant. Non seulement la municipalité de 495 âmes excelle au chapitre de la contribution à la gestion des actifs, mais elle est aussi exemplaire dans sa démarche de gestion des actifs. Dès 2005, la directrice générale a constitué l'inventaire des ponceaux présents sur le territoire et a développé un plan de gestion pour ces actifs.

«Après deux ou trois années où nous avons dû intervenir en urgence pour réparer des ponceaux et des routes sectionnées à la suite de crues printanières, je me suis dit que ce n'était pas la façon dont je voulais travailler. Je me demandais pourquoi nous n'étions pas capables de mieux prévoir les choses, évoque-t-elle en rappelant qu'à l'époque, personne ne parlait de gestion des actifs. J'ai cherché une façon de mieux planifier parce que ça coûte très cher de ne pas planifier.»

Sans le savoir, la directrice générale avait établi les bases d'une saine gestion des ponceaux municipaux. Par la suite, elle n'a cessé de s'intéresser aux meilleures pratiques de gestion. Elle a suivi une multitude de formations pour parfaire ses connaissances du monde municipal. En 2020, elle a obtenu le certificat professionnel en planification de la gestion des actifs de la FCM, puis, l'année suivante, accompagnée du maire et de l'employé responsable de la voirie, elle a suivi les ateliers de formation sur la gestion des actifs offerts par la Fédération québécoise des municipalités (FQM).

Magguy Mathault a aussi bien compris l'importance du volet de la communication interne de cette 5^e compétence clé. Sa priorité en 2023 est de mettre par écrit toute l'information détenue par les employés municipaux, particulièrement par le concierge qui a annoncé son départ à la retraite après 38 ans de service.

«Je veux vraiment qu'il ait mis par écrit tout son savoir avant de partir. Je lui ai demandé de passer en revue chaque bâtiment et infrastructure et de noter tout ce qu'il considérerait comme important. C'est vraiment mon dada en 2023! J'ai aussi demandé aux autres employés de mettre par écrit tout ce qu'ils savent et les procédures qu'ils font en se posant la question : si je ne suis plus là demain, qu'est-ce que mon successeur doit savoir?»

La contribution à la gestion des actifs ne s'arrête pas là à Saint-Adalbert. Persuadée des avantages d'une saine gestion des actifs, Magguy Mathault exerce maintenant son leadership auprès des autres municipalités du sud de la MRC de L'Islet.

«Nous avons tous la même réalité. Nous avons une entente de collaboration, nous travaillons sur différents dossiers, dont la gestion des actifs», explique-t-elle, fière d'avoir mené le dossier des demandes d'aide financière au Programme de gestion des actifs municipaux (PGAM) de la FCM pour 5 municipalités voisines. Grâce à cette subvention, elles pourront notamment élaborer une politique de gestion des actifs type que chacune pourra adapter et adopter.

Selon Magguy Mathault, il ne suffit pas de la bonne volonté de la directrice générale. «Le succès de la démarche repose sur l'ouverture du conseil municipal, constate-t-elle après 26 ans à la direction de la municipalité et 22 ans à travailler avec le même maire. Nous avons développé une belle complicité. On travaille toujours ensemble et on se fait confiance. C'est une grande chance que nous avons et elle nous sert à faire progresser notre démarche de gestion des actifs.»

Afin de soutenir les équipes municipales dans la gestion de leurs actifs, le service de l'ingénierie et des infrastructures de la FQM propose un large éventail de services allant de la formation à la préparation de plans, de politiques, de stratégies en gestion des actifs et beaucoup plus. Pour plus d'informations, contactez l'équipe à ingenierie@fqm.ca. ■

EN RÉSUMÉ

LES 5 COMPÉTENCES CLÉS ET LES PRINCIPALES ACTIONS À PRENDRE

La politique et la gouvernance

- Mettre sur pied une équipe comprenant des employés de plusieurs services;
- Trouver des ressources sur la gestion des actifs;
- Évaluer les pratiques de gestion des actifs de votre organisation;
- Déterminer les objectifs, les résultats escomptés et les avantages de la gestion des actifs;
- Tenir un atelier avec le conseil municipal pour partager l'information;
- Obtenir du conseil municipal un engagement pour élaborer une politique de gestion des actifs.

Le personnel et le leadership

- Former une équipe multidisciplinaire et définir les rôles et les responsabilités;
- Déterminer quelle expertise doit posséder cette équipe multidisciplinaire;
- Expliquer ce qu'est la gestion des actifs et son importance pour l'organisation;
- Faire approuver par le conseil municipal les ressources financières nécessaires.

Les données et l'information

- Déterminer tous les endroits où sont stockées les données des actifs de la municipalité;
- Établir la liste des types de données sur les actifs et le format de chacune;
- Recueillir auprès des exploitants et des employés des services publics toute l'information concernant les actifs qui pourraient être en mauvais état ou qui présente des problèmes récurrents;
- Examiner les plaintes reçues concernant les services publics;
- Examiner les données financières et déterminer la valeur comptable nette des actifs.

La planification et la prise de décision

- Réunir l'information sur la croissance de la collectivité, les exigences réglementaires à venir et sur les autres problèmes et besoins connus relatifs aux actifs;
- Rencontrer l'équipe de gestion des actifs au début du processus annuel de budgétisation pour discuter de planification;
- Définir en équipe les projets qui pourraient permettre de répondre aux besoins et de régler les problèmes relevés;
- Établir une liste des priorités;
- Établir un budget de fonctionnement.

La contribution aux pratiques de gestion des actifs

- Trouver à l'interne un allié ou deux en gestion des actifs;
- Communiquer avec les communautés de pratique locale;
- Envisager de suivre une formation en gestion des actifs;
- Partager avec les collègues les ressources pertinentes en gestion des actifs.