



M. David Beauséjour  
Cofondateur

## Qu'est-ce que la gestion des actifs ?

Un actif, c'est quelque chose qui a une valeur pour vous : une route, une conduite, un bâtiment, un véhicule, un arbre, un lac, une œuvre d'art, du matériel informatique, etc. Afin de gérer leurs actifs, les municipalités doivent prendre les meilleures décisions possible tant pour les utilisateurs actuels que pour les générations à venir, et ce, en disposant de ressources limitées. Pour nous, une façon simple de résumer ce qu'est « faire de la gestion des actifs » (GA) serait :

Une **ÉQUIPE** qui agit de façon structurante en employant une **MÉTHODE DÉCISIONNELLE** utilisant des **INDICATEURS** de gestion basés sur des **DONNÉES**.

Le tout en temps réel et en amélioration continue !

Ne voyez pas la GA comme un projet, mais plutôt comme une pratique en constante évolution. Elle vise la prise de décisions éclairées, en considérant les risques, les niveaux de service, les finances et la durabilité.

### Compétences fondamentales

Selon la Fédération canadienne des municipalités (FCM), il existe cinq domaines de compétences à développer en GA :

#### Politique et gouvernance

Il est important de formaliser les façons de faire et de les « sécuriser » dans votre organisation et dans le temps. Mettre en place une politique et une stratégie de GA aide à consolider la démarche de votre organisation.

- La politique vient définir l'importance de la GA pour l'organisation en énonçant les principes de base.
- La stratégie de GA décrit COMMENT vous mettrez en pratique la politique. Elle définit les objectifs, processus, outils et documents de la municipalité à employer pour respecter sa politique. Elle doit être axée sur l'amélioration continue des pratiques de GA de la municipalité.

#### Personnel et leadership

Il est nécessaire de déterminer un responsable qui va coordonner la démarche de l'organisation. Afin que celle-ci soit efficace, cette personne doit faire partie de l'équipe municipale (un employé, un gestionnaire). Elle doit être entourée d'une équipe multidisciplinaire et transversale de l'organisation et être soutenue par la direction générale et les élus.

#### Données et informations

Si la GA était un voyage, les données et l'information seraient le carburant du véhicule. La prise de données est essentielle et demande un effort soutenu et constant. Et comme lors d'un voyage, c'est le trajet qui compte : une base de données efficace sera la récompense de vos efforts.

Qui dit données dit collecte et archivage : ces deux éléments sont aussi importants que les données. Comme point de départ, identifiez quelles informations causent le plus de problèmes quand elles sont manquantes, puis déterminez à quelle famille d'actifs ces informations appartiennent et inventoriez-les. Commencez par les données

de base disponibles, puis enrichissez votre collecte progressivement. Par exemple, pour un inventaire de ponceaux, les données de base aisément identifiables pourraient être la position, la longueur, le diamètre, la profondeur et les matériaux qui les composent. Ensuite, d'autres informations pertinentes pourront être ajoutées, telles que l'année d'installation et la valeur de remplacement. En fonction de vos objectifs, le relevé ou l'inventaire peut être réalisé à l'interne (incluant des stagiaires) ou par des firmes externes spécialisées.

Pour être utilisables, ces données doivent être archivées. Il existe de nombreuses façons de conserver les données : tableurs Excel, Access, SIG, Citadel, etc. Chaque solution a ses avantages et ses inconvénients. Je vous recommande cependant de considérer les éléments suivants dans votre choix, qui pourra évoluer avec le temps :

- Propriété des données : en aucun cas vous ne devriez choisir un système dans lequel vous ne contrôlez pas vos données, soit parce que vous n'êtes plus propriétaire de vos informations, soit parce que vous ne pouvez pas y accéder ou les extraire sans frais ;
- Sécurité des données : vos données sont-elles sur un ordinateur, un serveur, le nuage (*cloud*) ? Sont-elles protégées contre l'hameçonnage et le piratage ?
- Fichier de référence : existe-t-il de nombreux tableaux Excel sur différents ordinateurs ou serveurs, à tel point que plus personne ne sait quelle est la bonne version ?
- Accessibilité : combien d'utilisateurs peuvent entrer des données ? Et peuvent-ils le faire depuis un ordinateur, une application mobile, etc. ?
- Entrée de données facile : est-il nécessaire d'employer un spécialiste pour intégrer ou mettre à jour vos données ? Ou cette tâche peut-elle être réalisée sans l'embauche de personnel spécialisé ?
- Structure d'entrée de données : une préconfiguration sera-t-elle disponible ou les utilisateurs devront-ils définir les champs au fur et à mesure ?
- Coût : il faut tenir compte du prix du système de base de données, mais aussi du matériel et du personnel requis.

Vous devez choisir la méthode qui vous convient, mais vous assurer qu'il sera possible de vous adapter avec le temps.

#### Planification et prise de décision

C'est ici que tout prend son sens ! La pratique de la GA vient structurer la prise de décision en fonction des objectifs de l'organisation (niveaux de service, coût, etc.). Elle ne vient pas retirer la prise de décision à ceux qui en ont la responsabilité. Elle vient plutôt donner aux décideurs les bonnes informations factuelles pour prendre des décisions et en évaluer les impacts à court et à long termes.

## Contribution aux pratiques de GA

La GA est un sujet vaste et multidisciplinaire. Les façons de faire évoluent et s'adaptent. Vous devrez faire de même et, surtout, partager vos connaissances et vos expériences avec vos collègues et confrères d'autres organisations. Profitez de l'expérience des autres, et faites-les profiter de la vôtre!

## Les freins

De nombreux éléments réels ou perçus peuvent être invoqués pour retarder l'amorce d'une démarche structurée. Pourtant, pour toutes les parties (citoyens, élus, administrateurs et opérateurs), la GA se traduit par des économies globales importantes en temps et en argent, peu importe la grosseur de l'organisation. La GA n'est pas une mode ou une tendance, mais une façon de garder le contrôle à long terme.

## Les gains

Voici quelques bénéfices qu'entraîne une démarche de GA :

### Gestionnaire et élus

- Documente la connaissance sur les actifs liés à des services;
- Donne accès à de l'information factuelle pour la prise de décision et les communications;
- Facilite la prévision des investissements à venir;
- Fournit à la population des niveaux de service convenus.

### Opération et entretien

- Donne accès à l'information;
- Réduit l'impact des imprévus;
- Facilite la planification;
- Favorise la communication et le transfert d'informations;
- Minimise les impacts négatifs du roulement de personnel.

### Citoyen/contribuable

- Profite de services abordables répondant à ses attentes;
- Reçoit facilement des informations exactes, factuelles et transparentes.

## Par où commencer ? les premières étapes (oui, au pluriel !)

Une démarche saine doit être relativement équilibrée, basée sur les forces et les faiblesses de votre organisation. Voici quatre étapes de démarrage pouvant être réalisées à l'interne, sans frais et avec un minimum de temps.

1. **Identifiez votre responsable et créez un comité :** il est important qu'une personne **de l'interne** pilote la GA, qu'elle connaisse la réalité de votre organisation et qu'elle ait l'appui de la direction générale. La pratique de la GA comprend des professionnels de la finance, de l'ingénierie, de la gestion de l'information, etc. Réunissez des membres du personnel impactés par la GA et qui sont intéressés.
2. **Observez-vous :** la GA n'est pas nouvelle, vous en faites déjà. Observez vos processus et constatez vos forces, mais aussi vos lacunes pour les améliorer. La GA n'est pas une finalité, c'est un cheminement à long terme ! Il est plus facile de corriger son parcours que d'avoir à le recommencer.
3. **Planifiez la démarche :** définissez des objectifs à court, moyen et long termes, et définissez les moyens pour les atteindre. Il s'agira d'un prélude à une politique et une stratégie de GA.
4. **Soyez maître de vos données :** en fonction des objectifs que vous définirez, faites l'inventaire et le suivi de vos actifs (état, données dynamiques, historique de bris, des frais d'entretien, etc.). Votre bibliothécaire dispose d'un inventaire de ses livres; vous devriez en avoir un de vos actifs !

Ces étapes ne sont pas engageantes et devraient placer votre équipe dans une démarche de GA qui pourra évoluer avec le temps. Gardez en tête qu'il s'agit d'un processus vivant qui nécessitera des ajustements selon les besoins. Éventuellement, votre projet gagnera en maturité, et vous pourrez adopter une politique, un cadre et une stratégie de gestion des actifs plus avancés. Inspirez-vous des modèles disponibles, adaptez-les à votre réalité, et si vous rencontrez un écueil, demandez l'appui de spécialistes en GA.

Bonne chance dans votre démarche ! Nous sommes certains que votre organisation et vous-même gagnerez en contrôle et en efficacité. Et peu importe votre niveau de maturité en GA, n'hésitez pas à communiquer avec nous, nous serons ravis de vous appuyer.