

# La politique de gestion des actifs

**Ville de Bromont**

## Énoncé

La Ville de Bromont dépend d'un large éventail d'immobilisations diversifiées pour offrir les services essentiels à sa communauté aux niveaux attendus par les parties prenantes. De par la nature même de ses actifs, la Ville doit continuellement équilibrer les dépenses, le rendement et le risque, à travers un portfolio d'actifs diversifiés. L'importance critique des services au bien-être de la collectivité d'aujourd'hui, et celle de demain, incite à mettre en œuvre une approche structurée de gestion des actifs. Une approche qui diffère des façons de faire du passé et qui sera axée sur l'équilibre entre le développement urbain et la rehausse du volet maintenance des actifs en place.

Par conséquent la Ville de Bromont s'engage à créer, à mettre en œuvre et à améliorer continuellement une approche équilibrée de gestion en reliant les éléments de ses divers plans avec les meilleures pratiques en matière de gestion des actifs et de développement durable. Ceux-ci seront reliés dans un système de gestion des actifs qui permettra à la Ville d'atteindre ses objectifs stratégiques et ainsi mettre à profit les données produites dans le cadre de son initiative de Ville intelligente. La direction de la Ville s'engage à documenter cette approche et à définir ce système de gestion dans une stratégie de gestion des actifs qui guidera ses procédés.

## Objectifs de la gestion des actifs

La gestion des actifs permet à la Ville:

- D'être fiduciaire du bien commun de façon optimale;
- D'entamer un dialogue basé sur les faits avec les parties prenantes;
- De consolider les façons de faire à Bromont avec l'équipe en place et future;
- De s'en tenir aux procédés de planification tout en anticipant les imprévus;
- D'intégrer de façon cohérente le développement économique et le développement durable dans la prise de décisions reliées aux actifs;
- De tenir compte de la contribution des services écologiques;
- De concrétiser les objectifs de Ville intelligente en mettant à profit les données ainsi amassées;
- De différencier les besoins perçus des besoins réels liés au niveau de service;
- D'attribuer, de façon impartiale, les investissements de la Ville entre ses besoins réels à long terme et ses aspirations, par l'utilisation de mesures de performance;
- De sélectionner des investissements basés sur l'optimisation des ressources requises lors du cycle de vie de l'actif et non pas uniquement sur le coût d'achat;
- D'incorporer le risque dans la priorisation de choix complexes; et
- D'offrir au conseil des options définies de façon exhaustive.

## Objet de la politique

La politique de gestion des actifs a pour but:

- De fournir un leadership et un engagement visibles pour la concrétisation des idées en matière de gestion des actifs;
- De favoriser la mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion des actifs appropriées pour la Ville, par l'investissement dans le capital humain;
- D'améliorer les outils de support à la prise de décision et l'utilisation de cadres de gestion qui s'appliquent à tous les actifs;

- D'instaurer de l'uniformité dans l'approche de gestion et de prestation de services à tous les niveaux de la Ville;
- De fournir les orientations au personnel responsable de la gestion des actifs; et
- De supporter tout effort de mise en place de l'approche de gestion des actifs.

## Portée

### Actifs

La Politique de gestion des actifs s'applique à tous les actifs matériels de la municipalité dont le rôle dans la prestation de service nécessite une gestion proactive. Des actifs d'infrastructure, incluant, sans s'y limiter, les routes, les trottoirs, le mobilier urbain, les ponceaux, les aqueducs, les égouts, les stations de pompage, la flotte de véhicules, les systèmes de technologie de l'information, les bâtiments, et les parcs. Elle couvre aussi les services écologiques fournis par les actifs naturels qui desservent la Ville ainsi que les contrats et accords reliés aux infrastructures et d'établis avec d'autres parties.

### Personnel

Cette politique s'applique, au minimum, à tous les employés de la Ville qui ont un lien direct et indirect avec des actifs dans le but d'offrir des services aux citoyens de Bromont.

### Processus complémentaires

Le système de gestion d'actifs ne remplace pas les procédés corporatifs existants de la municipalité, tels que ceux reliés à la planification stratégique et la gestion budgétaire. Le système de gestion des actifs vient compléter et s'aligner à ces derniers, avec l'intention de fournir un point de vue à long terme axé sur les enjeux que représentent les actifs qui soutiennent les stratégies et objectifs de la Ville.

## Engagement

La politique requiert l'engagement de toutes les parties prenantes. Les principaux rôles des parties prenantes au sein de la Ville sont définis comme suit:

### Conseil

- Définir les priorités et articuler les valeurs de la communauté en matière de gestion des actifs à l'administration de la Ville;
- Établir la vision, les orientations de service et les politiques de gestion en tenant compte des recommandations de l'administration de la Ville;
- Adopter et réviser, au besoin, la politique de gestion des actifs; et
- Appuyer les éléments et les procédés du système de gestion des actifs définis dans la stratégie de gestion des actifs.

### Directeur général

- Agir au nom et représenter les intérêts du conseil municipal dans l'administration de la Ville;
- Sensibiliser le conseil à la gestion des actifs, en tenant compte des recommandations de l'administration de la Ville, et lui faire état des initiatives du comité de la gestion des actifs; et
- Fournir des orientations au comité de gestion des actifs.

## Comité de gestion des actifs

- Mettre en œuvre la politique de gestion des actifs, la stratégie de gestion des actifs, et le système de gestion des actifs qui en découle;
- Assurer une cohérence dans les procédés de la gestion des actifs, tels que la planification et l'identification d'investissements, à travers l'organisation;
- Fournir des indications claires, et des orientations générales le cas échéant, pour le développement et la mise en place des initiatives de gestion des actifs; et
- Assurer un leadership dans l'intégration des procédés de gestion des actifs à travers toute l'organisation.

## Cadres

- Assurer l'uniformité et l'amélioration continue des approches de gestion des actifs dans tous les secteurs de la Ville conformément avec la stratégie.

## Documents stratégiques

Les documents stratégiques de gestion des actifs énumérés ci-dessous font partie de l'approche globale de la Ville et du système de gestion des actifs:

- Plan de développement durable: identifie les aspirations des Bromontois pour 2030 et définit les actions à mettre en œuvre pour atteindre cette vision.
- Cadre financier: définit les moyens financiers qui permettent à la Ville d'élaborer des stratégies fiscales optimales, de diminuer les impacts des décisions d'investissement sur le fardeau fiscal des citoyens, de contrôler l'endettement de la ville et d'assurer une gestion rigoureuse des deniers publics.
- Politique de gestion des actifs: définit les attentes du conseil relativement à la gestion des actifs et devra être approuvé par tout conseil.
- Stratégie de gestion des actifs: énonce l'engagement de la direction de mettre en œuvre la politique approuvée par le conseil et l'approche adoptée en ce sens.
- Plans de gestion des actifs: décrivent la façon dont les actifs seront gérés tout au long de leur cycle de vie en soutien à la prestation de services. Ils devront être approuvés par les directeurs de service dans tous les secteurs d'activités de la Ville.
- Plan d'urbanisme: formule les orientations et les objectifs à privilégier pour l'aménagement du territoire et présente les concepts d'aménagement qui illustrent l'organisation spatiale visée pour le développement du territoire de la municipalité.

## Principes clés de la gestion des actifs

Afin d'utiliser efficacement la gestion des actifs pour appuyer la réalisation des objectifs stratégiques de la Ville, la direction doit veiller à ce que les caractéristiques et principes suivants soient appliqués dans le système de gestion des actifs:

- Axé sur le service: Les niveaux de service<sup>1</sup> définis équilibrent les attentes des clients, les normes, la capacité financière et les contraintes de temps qui informent les priorités du conseil et de la collectivité.

---

<sup>1</sup> Niveau de service: Mesure du service rendu à la collectivité en tenant compte d'un ou plusieurs des paramètres tels la sécurité, la satisfaction des clients, la qualité, la capacité, la fiabilité, l'impact environnemental, et l'accessibilité.

- **Systématique:** Le suivi de façon prévisible, répétable, et cohérente de méthodes d'analyses pour la prise de décision optimale sur les actifs est en place.
- **Transparence:** L'organisation tend vers la divulgation d'indicateurs de performance ce qui favorise la transparence et démontre la légitimité des démarches décisionnelles aux parties prenantes.
- **Basé sur les faits:** Les démarches décisionnelles sont basées sur l'utilisation de données, telles que celles de l'initiative de ville intelligente, et de constats vérifiables.
- **Reddition de compte:** Les impacts des projets et autres investissements sont suivis afin de rendre compte de l'atteinte des objectifs de niveaux de service et d'approche de gestion des actifs ciblés lors de la planification.
- **Financièrement responsable:** Les analyses financières sont globales, à long terme, et tiennent compte du cycle de vie des actifs et des générations futures.
- **Basé sur le risque:** Le risque lié à l'atteinte des niveaux de service est géré en assignant les priorités correspondantes et en concentrant les ressources en fonction de ces priorités.
- **Gestion intégrale:** Une approche globale qui examine la vision d'ensemble (c'est-à-dire les implications combinées de la gestion de tous les secteurs plutôt que de le faire de façon isolée par secteur) est suivie. Ceci inclut les interdépendances entre différents actifs et des solutions de non-actifs<sup>2</sup>.
- **Capital humain:** La valeur ajoutée des employés de la Ville et l'impact de l'outillage du capital humain dans la concrétisation de la gestion des actifs et le niveau de service offert sont reconnus.
- **Aspire à l'excellence:** Le système de gestion des actifs est en amélioration continue.

## Conséquence du non-respect

Le non-respect de cette politique peut entraîner le risque:

- D'une planification qui n'optimise pas la maintenance et le remplacement des actifs existants ainsi que le développement de nouveaux actifs;
- De conflits dans les priorités d'investissement de chaque division, une mauvaise coordination, et une inefficacité des services offerts;
- De projets d'immobilisations et de développement urbain qui sont incompatibles avec les besoins réels identifiés de la Ville;
- De perdre la mémoire institutionnelle de la Ville;
- De compromettre les services écologiques rendus par les actifs naturels; et
- De répéter les erreurs évitables du passé qui engendrent du gaspillage de fonds publics.

Ces risques compromettent potentiellement:

- La capacité technique et financière de la Ville à fournir les niveaux de services escomptés à la génération actuelle et celle du futur;
- La sécurité et fiabilité des services fournis par l'entremise des infrastructures; et
- L'alignement des objectifs stratégiques de la Ville avec ses activités de gestion des actifs et de prestation de services.

---

<sup>2</sup> Solution de non-actifs: Ceci représente des programmes, tels qu'un programme de conservation de l'eau, qui peuvent influencer la performance d'un système d'actifs ainsi que le niveau de service rendu.