

# BULLETIN DE RENDEMENT DES INFRASTRUCTURES CANADIENNES

Document d'introduction  
à la gestion des actifs



Pour de plus amples renseignements au sujet du présent bulletin de rendement ou du projet en soi, veuillez communiquer avec [info@canadainfrastructure.ca](mailto:info@canadainfrastructure.ca).

Septembre 2014

[www.canadainfrastructure.ca](http://www.canadainfrastructure.ca)



## DOCUMENT D'INTRODUCTION À LA GESTION DES ACTIFS

Le premier *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes* (BRIC) a été publié en 2012. Ce rapport présentait la toute première évaluation des infrastructures municipales d'eau potable, d'eaux usées, d'eaux pluviales et routières de notre pays. Il traitait également de l'état de la gestion des actifs d'infrastructure dans l'ensemble du Canada.

Le BRIC de 2012 a eu pour effet de capter une attention bien nécessaire sur la dégradation des infrastructures publiques essentielles du Canada. L'état avancé de la détérioration a retenu beaucoup d'attention, ce qui a renforcé le besoin de maintenir un financement soutenu, mais il n'en demeure pas moins que l'autre aspect du rapport – l'état de la gestion des actifs dans les municipalités canadiennes – est d'égale importance même si c'est moins évident.

### **Qu'entend-on par gestion des actifs municipaux?**

La gestion des actifs désigne les activités coordonnées par une organisation afin de tirer de la valeur de ses éléments d'actif dans l'atteinte de ses objectifs. Sur le plan pratique, la gestion des actifs est fondée sur quatre éléments fondamentaux :

- Valeur : les actifs servent à procurer de la valeur à l'organisation et à ses parties prenantes.
- Harmonisation : la gestion des actifs harmonise les objectifs organisationnels aux décisions, plans et activités techniques et financières.
- Leadership : le leadership et la culture du milieu de travail sont des conditions cruciales pour la réalisation de la valeur.
- Assurance : la gestion des actifs garantit que les actifs auront l'utilité prévue.

### **Quelle est la pertinence des données basées sur l'opinion des représentants municipaux?**

Le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes de 2012* visait à présenter un sommaire des faits transmis par des municipalités de toutes les régions du Canada. Ces données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire distribué à toutes les municipalités. Les municipalités répondantes dont les données ont pu être utilisées pour le rapport étaient au nombre de 123 et représentaient quelque 20 millions de Canadiens.

Les municipalités devaient indiquer la source des renseignements fournis – c.-à-d. basés sur l'opinion d'un représentant municipal ou sur des processus établis de gestion des actifs (tels que des évaluations de l'état physique des infrastructures).

La plupart des 123 questionnaires remplis qui ont servi à produire le BRIC de 2012 étaient fondés sur les opinions de représentants municipaux. Plus précisément, moins de 15 % des municipalités ont pu fournir des données sur l'état des actifs tirées de processus établis de gestion des actifs. En quoi est-ce utile de le savoir? Les figures 1 et 2 ci-dessous comparent les données sur l'état des infrastructures provenant de processus établis de gestion des actifs à la totalité des données recueillies, lesquelles étaient basées principalement sur les opinions des représentants municipaux.

Dans le cas des actifs visibles en surface – tels que les pompes et les bâtiments (figure 1) – la compréhension de leur état est presque identique, que les données proviennent des processus de gestion des actifs ou de l'opinion des représentants municipaux. Par contre, les données sur l'état des actifs invisibles en surface – comme les conduites enfouies – démontrent certains écarts de compréhension (figure 2).

### **Qu'indiquait le BRIC de 2012 au sujet de l'état de la gestion des actifs au Canada?**

« ...par suite de l'évaluation de l'état de la gestion des infrastructures municipales, le bulletin de rendement constate que de nombreuses municipalités n'ont pas la capacité interne requise pour évaluer elles-mêmes et avec précision l'état de leurs infrastructures. Cela ne veut pas dire que le secteur municipal n'a pas les moyens nécessaires pour entreprendre un examen interne et rigoureux de ses actifs; cela signifie plutôt que les ressources financières limitées, le manque de personnel et de temps empêchent de procéder à une évaluation beaucoup plus approfondie et en temps réel de l'état et du rendement des infrastructures matérielles. »





Figure 1 – Comparaison des données sur l'état des installations d'eau

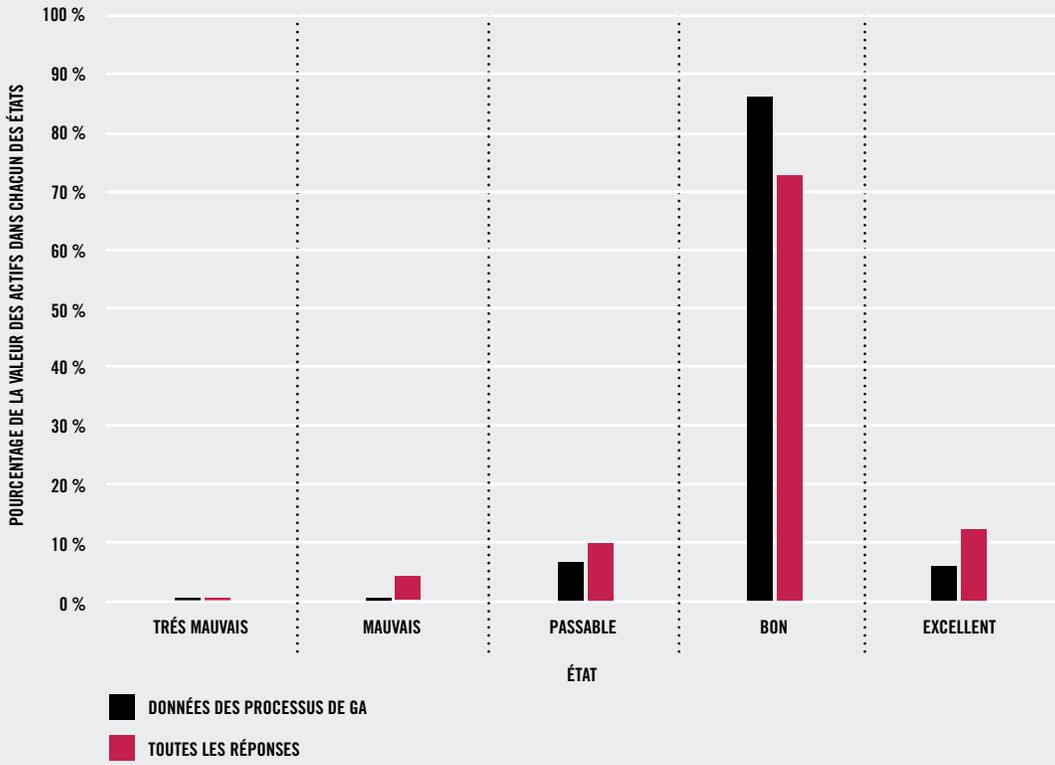
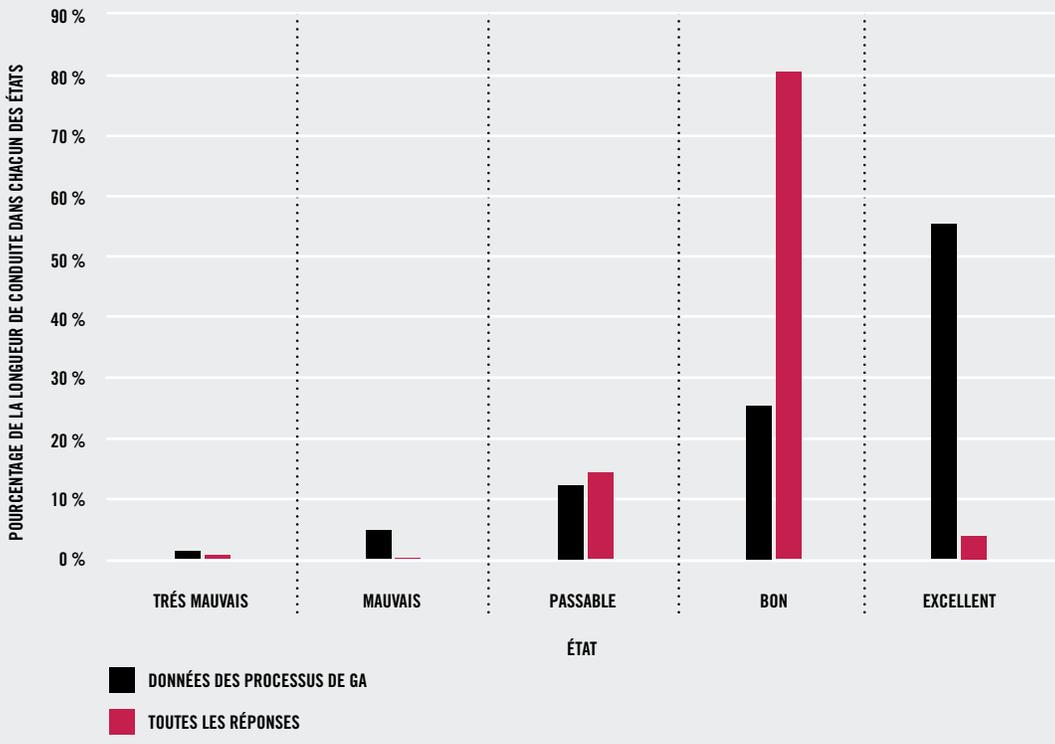


Figure 2 – Comparaison des données sur l'état des conduites d'eau



## La gestion des connaissances fait partie intégrante de la gestion des actifs

Ceux qui s'occupent des infrastructures municipales croient que l'opinion des personnes qui travaillent directement sur ces actifs est souvent le moyen le plus fiable d'en évaluer l'état. Il faudrait toutefois documenter ces connaissances pour en assurer la transmission. Autrement, que surviendra-t-il lorsque les personnes qui ont ces connaissances prendront leur retraite ou qu'elles seront remplacées par de nouveaux responsables?

### RECOMMANDATION 1 :

Parmi les mesures à prendre pour améliorer les processus municipaux de gestion des actifs et des connaissances, il faut documenter et stocker l'information que possède le personnel d'expérience sur différents types de système de gestion (chiffriers, banque de données SIG ou banque de données distincte, application informatique, etc.).

### RECOMMANDATION 2 :

Les municipalités devraient élaborer des structures de gouvernance de même que des stratégies d'acquisition de compétences et de formation pour soutenir leurs pratiques de gestion des actifs.

## S'entendre sur un langage commun

L'une des plus grandes difficultés, pour de nombreuses municipalités qui ont rempli le questionnaire du BRIC de 2012, a été de présenter l'état des actifs de façon uniforme. La cohérence est très importante pour faciliter une juste compréhension de l'état des infrastructures municipales au Canada. Si toutes les municipalités classent l'état des infrastructures de la même façon, les comparaisons seront plus réalistes. Par ailleurs, un système de classification de l'état normalisé pour toutes les municipalités canadiennes serait facilement réutilisable, facilitant ainsi la comparaison des infrastructures dans le temps.

L'année 2014 a marqué le lancement d'ISO 55000, une norme internationale de gestion des actifs établie pour favoriser une compréhension et une approche cohérentes en matière de gestion des actifs ([www.iso.org](http://www.iso.org)). D'excellentes ressources existent maintenant grâce au travail effectué en Australie et en Nouvelle Zélande durant les deux dernières décennies. Par exemple, l'International Infrastructure Management Manual (IIMM) est accessible par l'entremise de l'Institute of Public Works Engineering Australasia (<http://www.ipwea.org/home>).



**Le système de classification de l'état devrait utiliser le genre de définitions suivantes.**

- **Excellent, satisfaisant pour l'avenir**  
Bien entretenu, en bon état, nouveau or récemment remis en état
- **Bon : acceptable pour le moment**  
Acceptable, approche généralement de la mi-durée de la vie utile prévue
- **Passable : suivi nécessaire**  
Signes de détérioration, déficiences présentes dans certains éléments
- **Mauvais – À risque**  
Approche de la fin de la durée utile, état sous les normes, proportion élevée du système affichant une détérioration considérable
- **Très mauvais : insatisfaisant pour un usage prolongé**  
Proche ou a dépassé la fin de la durée utile, signes généralisés de détérioration avancée, certains éléments peuvent être inutilisables

**Si vous n'avez pas de données sur l'état d'un élément d'actif, vous pourriez vous servir de la durée utile estimée (DUE) pour commencer. Référez aux durées ci-dessous pour vous guider :**

NOTATION D'ÉTAT	% DE DUE RESTANT
Excellent	80 à 100 %
Bon	60 à 79 %
Passable	40 à 59 %
Mauvais	20 à 40 %
Très mauvais	< 20 %

**Le Bulletin de rendement des actifs – un élément de gestion des actifs**

Au Canada, la promotion des processus de gestion des actifs par les trois ordres de gouvernement s'est accélérée de façon évidente au cours de la dernière année. Par exemple :

- Le gouvernement fédéral a souligné l'importance des plans de gestion des immobilisations afin d'améliorer les systèmes d'infrastructure ciblés dans le Nouveau Fonds Chantiers Canada.
- L'Ontario exige maintenant des plans de gestion des actifs comme condition d'admissibilité à certains programmes de financement, et a affecté des fonds pour aider les petites municipalités à développer leurs capacités de gestion des actifs et leurs plans connexes.
- De nombreuses municipalités de tout le pays ont mis au point leurs propres plans de gestion des actifs.

## Plans de gestion des actifs

Pour être efficaces, les bulletins de rendement des actifs doivent faire partie d'un système de gestion des actifs et faire l'objet de renvois dans le plan de gestion des actifs (PGA). Un PGA décrit les méthodes de gestion d'un groupe d'actifs pendant une certaine période. Il décrit les caractéristiques et l'état des éléments d'actif, les niveaux de service qu'ils sont supposés fournir, les mesures planifiées pour s'assurer qu'ils fournissent ces niveaux de service et les stratégies de financement pour mettre en œuvre les mesures planifiées (veuillez consulter les grandes lignes d'un PGA à la page 9). La première tâche devrait consister à élaborer un PGA général énumérant tous les éléments d'actif que possède la municipalité. On pourrait passer ensuite à l'élaboration de PGA plus détaillés pour chaque secteur de service, mais cela dépend toutefois de la taille de la municipalité et de la maturité du programme de gestion des actifs.

À l'instar d'autres éléments de gestion, les PGA font partie des exigences de la planification à long terme d'une municipalité. Les PGA doivent être mis à jour périodiquement conjointement avec d'autres processus de la municipalité. Les grandes lignes d'un PGA sont présentées à la fin du présent document.

### RECOMMANDATION 3 :

Les municipalités devraient élaborer un plan de gestion des actifs pour tout le portefeuille d'actifs requis pour soutenir les services (veuillez consulter les grandes lignes d'un PGA à la page 9).

## Gérer les services par la gestion des actifs

La stratégie de gestion des actifs qui domine dans les municipalités du Canada consiste à gérer l'état et la capacité des infrastructures matérielles. Toutefois, un grand nombre de municipalités ont commencé à revoir cette pratique de gestion en se posant la question fondamentale suivante : quelle est la raison d'être des municipalités?

À la base, les municipalités existent pour fournir des services à leur population. De nombreux gestionnaires d'actifs peuvent cependant avoir de la difficulté à décrire et à définir la notion de niveau de service, parce qu'ils gèrent les actifs et non pas les services assurés à l'aide de ces actifs. Changer de perspective permettra de recentrer la gestion des actifs sur le niveau de service assuré par nos systèmes d'infrastructure.

À mesure qu'une municipalité commence à comprendre l'état physique de ses actifs, elle en viendra inévitablement à se demander quels sont les effets de cet état sur les services fournis. Cela l'amènera à établir des processus de gestion des actifs axés sur la gestion des services et à prendre des décisions d'investissement pour soutenir le mieux possible ces services.

### RECOMMANDATION 4 :

Les municipalités devraient s'efforcer de comprendre les niveaux de service assurés à leur population et de mettre l'accent sur la gestion des actifs et des risques et sur des décisions d'investissement propres à soutenir la prestation des services.

## Gestion des risques

Comprendre et gérer les risques liés aux déficiences d'un actif font partie des éléments clés de nombreux PGA. Au chapitre des infrastructures municipales, les risques ont trait à l'état de l'actif et aux conséquences sociales, économiques et environnementales qui surviendraient si l'actif ne peut plus assurer le service pour lequel il a été conçu.

## L'avenir de la gestion des actifs au Canada

La gestion des actifs n'est pas une mesure entreprise une seule fois, mais bien un processus constant pour améliorer et raffiner la gestion des infrastructures et des services assurés à l'aide de ces infrastructures. Les municipalités du Canada cernent des besoins et des déficits d'infrastructure qui dépassent de beaucoup les ressources disponibles. Ce qui mène aux questions suivantes :

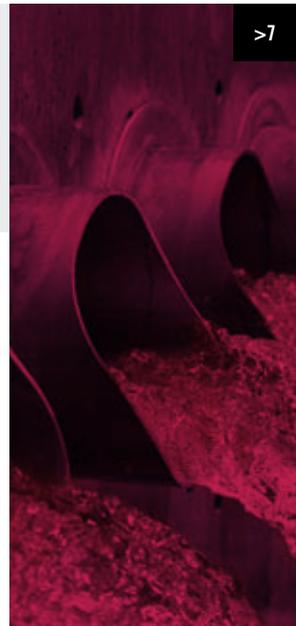
- Est-il toujours nécessaire de dépenser davantage et qu'arrive-t-il dans le cas contraire?
- Peut-on rajuster les niveaux de service?
- Comment préserver les niveaux de service tout en diminuant le coût des services?
- Comment faire participer la collectivité à ces débats?

C'est en se posant ces questions entre autres que nous pourrons définir l'avenir de la gestion de nos systèmes d'infrastructures et des programmes qu'ils soutiennent.

Le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes* visera à décrire les pratiques de gestion des actifs dans les municipalités canadiennes et à faire voir les possibilités d'établir une démarche nationale cohérente. Cela permettra d'en assurer la pertinence et d'étayer l'évolution en cours dans l'état de nos infrastructures et de la gestion des actifs partout au Canada.

### RECOMMANDATION 5 :

Il est essentiel que les municipalités participent à diverses initiatives et divers forums d'envergure nationale tels que le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes* pour améliorer leurs pratiques de gestion des actifs. Le partage de pratiques exemplaires et la facilitation des comparaisons entre les diverses régions du pays sont un gage de réussite des programmes de gestion des actifs des municipalités canadiennes, puisque cela permettra de réduire les coûts d'élaboration de ces programmes et d'en accélérer l'adoption.



**Est-ce qu'un plan de gestion des actifs a déjà été préparé pour votre municipalité? La tâche n'est pas terminée...un programme municipal de gestion des actifs doit comporter au minimum les éléments suivants :**

- Un **plan de gestion des actifs** proprement dit indiquant l'état des actifs d'infrastructure, les niveaux de service attendus de ceux-ci, les mesures planifiées pour s'assurer que les actifs assurent le niveau de service attendu et des stratégies de financement pour mettre en oeuvre les mesures prévues. Le ou les plans de gestion des actifs doivent être mis à jour de façon périodique.
- Une **politique de gestion des actifs** confirmant les engagements et les attentes de l'organisation à l'égard des décisions, des activités et des comportements en matière de gestion des actifs et du soutien des objectifs de la municipalité. La politique devrait être approuvée de préférence par le conseil municipal.
- Une **stratégie de gestion des actifs** définissant les objectifs et stratégies de gestion des actifs de la municipalité pour le respect des exigences de la politique. La stratégie doit être axée sur l'amélioration des pratiques de gestion des actifs de la municipalité.

## Renseignements

Pour toute question relative au BRIC de 2015 et au prochain questionnaire d'enquête, veuillez communiquer avec nous, à [info@canadainfrastructure.ca](mailto:info@canadainfrastructure.ca)

Pour toute question relative à la gestion des actifs ou pour aider à faire progresser cette pratique dans votre organisation, veuillez vous rendre au site web du Canadian Network of Asset Managers (CNAM), à [www.cnam.ca](http://www.cnam.ca)



## Grandes lignes d'un plan de gestion des actifs

Un plan de gestion des actifs (PGA) décrit les méthodes de gestion d'un groupe d'éléments d'actif durant une certaine période. Il décrit les caractéristiques et l'état des éléments d'actif, les niveaux de service qu'ils sont supposés fournir, les mesures planifiées pour s'assurer qu'ils fournissent ces niveaux de service et les stratégies de financement pour mettre en œuvre les mesures planifiées. Voici un aperçu des éléments dont devrait traiter un PGA, en se basant en partie sur le gabarit recommandé par la province de l'Ontario.

### 1. Introduction

- Décrit les éléments d'actif compris dans la portée du PGA.
- Explique en quoi les objectifs de la municipalité dépendent des infrastructures.
- Précise les liens entre le PGA et d'autres documents de planification municipale.

### 2. État des infrastructures

- Décrit le stock d'infrastructures et la valeur de remplacement de chacune que possède la municipalité.
- Résume l'état physique de chaque genre d'élément d'actif.
- Au moment opportun, décrira également l'état des services assurés au moyen des systèmes d'infrastructures.

### 3. Niveaux de service

- Décrit le niveau actuel de chacun des services fournis.
- Décrit les aspects mesurés par la municipalité pour vérifier la conformité des niveaux de service aux niveaux cibles établis par le personnel, le conseil municipal ou la population.
- Examine les niveaux de service du point de vue du client et d'un point de vue technique.

### 4. Suivi et amélioration du plan

- Résume les principaux projets de renouvellement d'actif entrepris au cours de la période précédente ainsi que les faits saillants des avantages particuliers.
- Indique toute modification qui aura une incidence sur les objectifs et les initiatives du PGA durant la prochaine période.

### 5. Stratégies relatives aux actifs

- Établit des plans de renouvellement de 10 ans et plus (50 à 100 ans) visant à assurer les niveaux cibles de service.
- Inclut les besoins d'infrastructure requis pour répondre à la demande future, respecter de nouvelles exigences réglementaires et financer le fonctionnement et l'entretien continus des systèmes d'infrastructure.
- Présente la liste des stratégies relatives aux actifs envisagées par la municipalité pour réduire le coût du renouvellement des infrastructures, réduire le coût de fonctionnement et d'entretien ou réduire le risque auquel est exposée la municipalité.
- Énonce les méthodes d'approvisionnement.

### 6. Stratégie de financement

- Compare les besoins de renouvellement des actifs à court et à long terme aux revenus disponibles.
- Énonce une stratégie, telle qu'un plan financier à long terme, pour atteindre le point où les revenus disponibles deviendront égaux aux besoins de renouvellement des actifs.



