

# « UN EXERCICE EXIGEANT, MAIS NÉCESSAIRE ET TRÈS UTILE. »

– Guylaine Aubin, mairesse de Sainte-Claire



M<sup>me</sup> Guylaine Aubin, mairesse de Sainte-Claire

« C'est un exercice exigeant, nécessaire et très utile. Le fait de consigner toutes les informations stratégiques dans un seul outil est gagnant en bout de ligne, assure la mairesse de Sainte-Claire, M<sup>me</sup> Guylaine Aubin. Ça nous permet de faire un meilleur travail de planification et pour les élus-es, c'est intéressant de pouvoir porter un regard global sur nos actifs. »

Cette démarche de saine gestion des actifs municipaux, la Municipalité de Sainte-Claire, en Chaudière-Appalaches, l'a amorcée dans le cadre d'un audit de performance mené par la Commission municipale du Québec (CMQ) en 2021 et auquel participait également les municipalités de Weedon, en Estrie, et de Pohénégamook, dans le Bas-Saint-Laurent.

L'audit réalisé par la vice-présidente à la vérification de l'organisme, M<sup>me</sup> Vicky Lizotte, visait à déterminer si ces municipalités de taille moyenne disposaient de l'information essentielle sur leurs actifs en immobilisations et si ces données étaient fiables, accessibles et utiles pour une prise de décision éclairée. Ont été analysés les processus pertinents, les rôles et responsabilités ainsi que les pratiques se rapportant à la gestion d'actifs.

Bien que les municipalités auditées déploient des efforts pour connaître leurs actifs, la CMQ avait alors constaté l'absence d'une approche globale regroupant et organisant, sous une forme exploitable, les données sur les actifs municipaux afin de détenir l'information essentielle à la prise de décision.

## POUR UNE MEILLEURE VUE D'ENSEMBLE

« On était déjà assez bien équipé, assure M<sup>me</sup> Aubin. On considérait qu'on faisait déjà une bonne gestion de nos actifs, mais nous étions aussi conscients que nous pouvions améliorer nos pratiques, et c'est ce que cet exercice va nous permettre de faire. Lors du prochain budget, ce sera un outil qui nous permettra d'avoir une vue d'ensemble. Ce sera encore plus facilitant. Le plus grand gain sera à l'interne pour les ressources humaines et dans la rapidité à avoir accès à l'information. »

Si la municipalité de 3500 habitants située dans la MRC de Bellechasse n'avait pas entrepris de démarche systématique de gestion des actifs plus tôt, c'est principalement en raison du temps requis. « La réalité, c'est le facteur temps. Il y a plein de dossiers, de projets et d'obligations qui occupent les ressources humaines et les élus-es. C'est quand même tout un exercice à réaliser, il faut y mettre le temps nécessaire avec des ressources limitées qui ont déjà des agendas chargés. »

« On était aussi conscient qu'il y avait un historique qui était parfois davantage dans la mémoire de

certaines personnes que répertorié officiellement dans un document, se souvient M<sup>me</sup> Aubin en faisant allusion au roulement de personnel de plus en plus grand depuis les dernières années. Juste à la direction générale, on a eu deux personnes en un an. Ça nous confirmait encore plus l'utilité d'adopter des outils performants. »

## CONJUGUER AVEC LE FACTEUR TEMPS

À la suite des rencontres effectuées par la CMQ avec l'équipe municipale, tout le travail restait à faire. « Nous avons consacré des heures afin de réaliser un inventaire et se donner un outil pour consigner le tout. C'est un changement de pratique avec pour principale difficulté le facteur temps. Parce que dans les faits, on a des gens très au fait, bien organisés, en mesure de traduire cet exercice dans un nouvel outil qui va nous être très profitable, mais il faut y consacrer le temps nécessaire, comme dans tout processus de changement important. »

Afin de dresser son inventaire et de monter son tableau de bord contenant toutes les données pertinentes, la Municipalité de Sainte-Claire a travaillé avec l'équipe de la MRC de Bellechasse,

dont l'expertise en matière de gestion des actifs est reconnue. « Nous avons fait appel aux ressources de la MRC, on n'est pas parti à zéro. C'est plus dans la méthode de concevoir notre tableau de bord, avec différentes catégories dans un même outil, que nous avons amélioré nos pratiques. C'est un outil qui devient facilement accessible et partageable. »

Un autre avantage indéniable d'une saine gestion des actifs est d'être prêts lorsque des programmes d'aide gouvernementale sont lancés. « Pour ce qui est des gros travaux, c'est sûr qu'on est à l'affût des subventions et des programmes qui peuvent nous aider à réaliser nos projets. Malgré notre planification, nos fonds dédiés et notre saine gestion financière, les dépenses ne peuvent pas être totalement absorbées par le budget de fonctionnement de la municipalité », enchaîne-t-elle.

« Comme on connaît nos actifs et nos besoins, nous travaillons en amont afin que nos dossiers soient prêts le jour où un nouveau programme d'aide est annoncé. On ne commence pas à se demander ce qu'on pourrait déposer, on connaît nos besoins et l'échéancier de réalisation. »

### UN EXERCICE EN CONTINU

L'exercice n'est pas terminé pour les municipalités auditées. À l'issue de son audit, la CMQ a formulé six recommandations aux trois municipalités qui devaient produire un plan d'action pour assurer la mise en œuvre de chacune. Un suivi de l'application de ces recommandations sera réalisé d'ici les trois prochaines années.

« C'est un outil en développement. Nous avons notre plan d'action pour chacune des recommandations

de la CMQ avec un échéancier de réalisation en 2022, résume M<sup>me</sup> Aubin en mentionnant que ces recommandations sont une plus-value qui permettra à la municipalité d'améliorer ses pratiques. On a réalisé notre plan de travail, mais notre tableau de bord n'est pas finalisé parce qu'on s'est donné l'année pour l'implanter afin que ça puisse mieux s'intégrer à l'intérieur des autres dossiers sur lesquels nous travaillons. C'est très positif! C'est un plus pour la municipalité et pour les citoyens. »

## GESTION DES ACTIFS

### 9 RAISONS D'ENTREPRENDRE UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

La CMQ a produit un argumentaire en 9 points qui explique pourquoi il est important que les municipalités s'engagent dans une démarche structurée de gestion d'actifs en immobilisations.

1. Avoir rapidement sous la main de l'information complète et de qualité. Un gestionnaire ou un membre du personnel doit disposer de cette information au moment opportun, comme quand vient le temps de remplir un formulaire pour répondre à des obligations gouvernementales.
2. Voir venir pour prévenir les problèmes de défaillance ou de bris d'un actif, lesquels pourraient avoir des impacts sur les dépenses de la municipalité et les services aux citoyens.
3. Conserver la mémoire organisationnelle dans un contexte où le mouvement de personnel est fréquent. Cela permet d'éviter que des données précieuses disparaissent, et ce, particulièrement pour des actifs ayant une durée de vie très longue.
4. Assurer la transparence de l'information sur les actifs, notamment lors du dépôt du Plan triennal d'immobilisation (PTI) avec des données à l'appui. Cela permet de relativiser les projets d'investissement par rapport à l'ensemble des actifs de la municipalité.
5. Présenter aux élus et aux citoyens une image fidèle des infrastructures et des biens que la municipalité possède et préciser dans quel état ils sont, ce qui permet de favoriser une vision globale à long terme.
6. Engendrer des bénéfices financiers à moyen et à long terme; en effet, l'information sur l'état des actifs permet de mieux gérer les risques et de prioriser les investissements importants pour la fourniture des services essentiels.
7. Augmenter ses chances d'avoir accès au financement public grâce à la disponibilité de données fiables, lesquelles permettent de développer des projets pertinents et bien documentés, prêts à déposer lorsque les programmes d'aide sont annoncés.
8. Donner des mandats plus précis et bien circonscrits à des consultants externes, ce qui réduit ainsi la portée et les coûts, étant donné la disponibilité d'une base de données municipale.
9. Intégrer les objectifs et les enjeux de développement durable de manière concrète dans le processus décisionnel de la municipalité, comme l'adaptation aux changements climatiques ou les mesures d'efficacité énergétique. ■

**Source :** Commission municipale du Québec, Rapport de la vice-présidence à la vérification, Information relative à la gestion d'actifs en immobilisations, Audit de performance, Février 2021, Annexe 3 [https://www.cmq.gouv.qc.ca/contentFiles/files/Verif/Rapport\\_Audit\\_JGA\\_EPF\\_Accessible\\_fev\\_2021.pdf](https://www.cmq.gouv.qc.ca/contentFiles/files/Verif/Rapport_Audit_JGA_EPF_Accessible_fev_2021.pdf)