

Plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA)

de

*[nom de l'administration locale]*

Préparé par :

Date :

Avant de finaliser ce document, veuillez supprimer tout le texte *en caractères italiques rouges* qui concerne des conseils de rédaction.

## Table des matières

INTRODUCTION .....	3
Raison d'être d'un plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA) .....	3
Postulats et contraintes .....	4
Postulats.....	4
Contraintes.....	4
SECTION 1 : POLITIQUE OU CADRE POUR LA GESTION DES ACTIFS DE L'ADMINISTRATION LOCALE .....	5
SECTION 2 : ACTIFS PRIORITAIRES, PARTIES PRENANTES ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE .....	7
Section 2a : Définition des actifs prioritaires.....	7
Tableau 1 : Désignation d'un actif prioritaire .....	7
Section 2b : Parties prenantes .....	8
Tableau 2a : Parties prenantes en interne .....	8
Tableau 2b : Parties prenantes de l'extérieur .....	10
Section 2c : Établissement d'objectifs de performance .....	11
Tableau 2c : Objectifs de performance .....	11
Section 2d : Parties prenantes actives à l'égard des actifs prioritaires .....	11
SECTION 3 : MÉTHODES ACTUELLES DE GESTION DES ACTIFS.....	12
Tableau 3 : Méthodes de gestion des actifs.....	12
SECTION 4 : ANALYSE DES LACUNES .....	14
Tableau 4 : Analyse des lacunes.....	14
SECTION 5 : PLAN D'ACTION (CORRECTION DES LACUNES).....	16
Tableau 5a : Mesures et ressources exigées.....	16
Tableau 5b : Priorités du PAGA .....	17
SUIVI ET RÉVISION.....	18

## INTRODUCTION

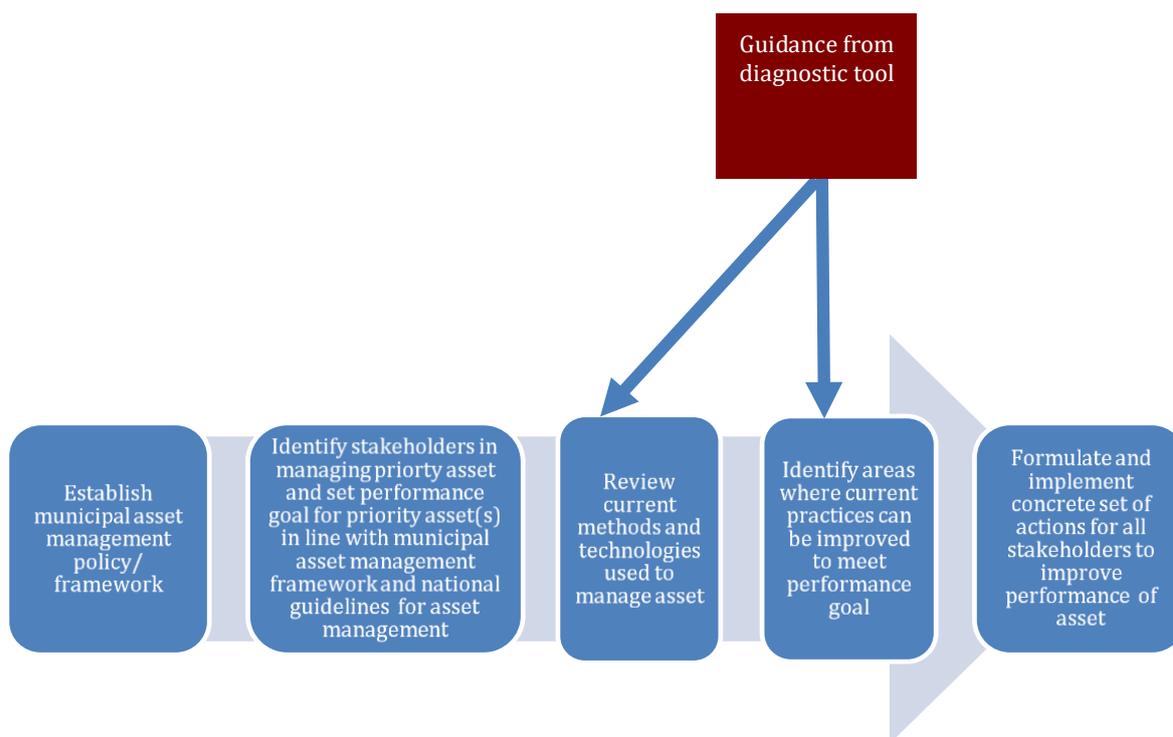
Étant responsables des actifs de [insérer ici le nom de l'administration locale], nous devons réaliser nos activités de gestion d'actifs de la manière la plus efficiente et la plus efficace qui soit. Nous avons analysé les pratiques actuelles de gestion des actifs et avons établi qu'il y avait certains aspects où des améliorations seraient souhaitables. Pour mener à bien ces améliorations, nous devons analyser la situation de manière plus approfondie et déterminer les lacunes à l'égard des meilleures pratiques en usage concernant la gestion des actifs.

L'issue de cette démarche sera une série de mesures priorisées qui seront assorties d'un contexte et d'un raisonnement logique de mise en place. Le produit final deviendra en l'occurrence un plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA).

### Raison d'être d'un plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA)

Un PAGA est une méthode d'analyse comparative des connaissances, des pratiques et de la documentation existantes en matière de gestion des actifs, d'une part, et des bonnes pratiques de gestion des actifs, d'autre part. Cette démarche s'accompagne d'une définition des lacunes. Le processus du PAGA établit un ordre de priorité des mesures, puis leur attribue des objectifs assortis d'un calendrier, une chaîne de responsabilité et un mandat de prestation claire (figure 1).

**Figure 1 : Les fondements d'un PAGA**



Un PAGA (figure 1) peut concerner un ou plusieurs actifs et il repose sur un certain nombre de piliers :

1. Le cadre de référence de gestion des actifs de l'administration locale, c'est-à-dire la vision globale de gestion des actifs de l'administration locale, ce qui comprend les

- objectifs, les cibles et les renvois à une vision élargie de la municipalité et à son plan de dépenses en immobilisations, le cas échéant ;
2. Une évaluation des parties prenantes qui interviennent dans la gestion de l'actif (des actifs) et un examen de leurs fonctions précises, assortis de la définition d'objectifs de performance pour un ou plusieurs actifs prioritaires, en conformité avec le cadre de référence de gestion des actifs de l'administration locale et la politique et la réglementation nationales connexes, relativement à la gestion de certains types d'actifs ;
  3. Un examen des diverses méthodes et technologies ou des outils qui servent à la gestion d'actifs (base de données sur les actifs détenus, logiciel de gestion des actifs, techniques d'évaluation, gestion du cycle de vie, examens stratégiques du portefeuille d'actifs, inclusion des besoins de gestion des actifs dans le budget annuel, compte rendu et vérification des actifs) ;
  4. Une évaluation de la performance de ces pratiques de gestion d'actifs, en regard des objectifs énoncés, assortie d'une définition claire des lacunes et des points à améliorer ;
  5. La formulation de mesures concrètes par toutes les parties prenantes concernées, qui abordent les lacunes relevées et qui lient les mesures suggérées pour améliorer la gestion de l'actif au budget en vigueur et le budget à moyen terme de l'administration locale.

La mise en place de ce PAGA fait intervenir ces piliers (étapes) et vise effectivement à améliorer un de nos actifs : *[nom de l'actif ou du groupe d'actifs]*.

*[Insérer une courte explication indiquant ce qui a motivé la sélection de l'actif et pourquoi il revêt une si grande importance pour l'administration locale et la collectivité].*

Nous avons l'intention de produire d'autres PAGA à l'avenir pour d'autres actifs et groupes d'actifs.

## Postulats et contraintes

### Postulats

L'élaboration de ce PAGA a reposé sur une série de postulats. Il est important de comprendre la mesure dans laquelle ces postulats se rattachent au plan d'action. S'il advient qu'un des principaux postulats change, il faudrait revoir le plan et le réviser au besoin pour garantir qu'il demeure pertinent et réalisable.

*[Insérer une liste de postulats par points, ainsi qu'une courte explication de la raison de retenir chaque postulat et ce en quoi ils se rapportent au PAGA]*

### Contraintes

Par ailleurs, l'élaboration du PAGA a été assujettie à des contraintes en interne et de l'extérieur. Celles-ci sont énoncées ci-dessous et s'accompagnent d'une brève explication sur ce qui les rattache au PAGA. Si une de ces contraintes venait à disparaître, le PAGA fera alors l'objet d'une révision pour déterminer si le changement a une incidence sur les objectifs, le calendrier ou les résultats. Si nécessaire, le PAGA peut être révisé pour rendre compte de l'élimination de la contrainte.

#### *Contraintes en interne*

*[Insérer une liste de contraintes en interne sous forme de points, assortie d'une courte explication de leur lien avec le PAGA.]*

#### *Contraintes de l'extérieur*

*[Insérer une liste de contraintes de l'extérieur sous forme de points, assortie d'une courte explication de leur lien avec le PAGA.]*

## SECTION 1 : POLITIQUE OU CADRE POUR LA GESTION DES ACTIFS DE L'ADMINISTRATION LOCALE

L'administration locale de *[nom de l'administration]* a élaboré une politique et/ou un cadre pour la gestion des actifs qui repose sur les principes que voici :

- Principes généraux d'une saine pratique de gestion des actifs ;
- Plan stratégique de *[nom de l'administration locale]* ;
- Dispositions législatives et réglementaires nationales, régionales et locales qui se rapportent aux actifs et à la gestion des actifs ;
- Élaboré en regard des objectifs de développement stratégique de l'administration locale.

Les principes directeurs et les objectifs de la politique ou du cadre de gestion des actifs de *[nom de l'administration locale]* sont énoncés ci-dessous et servent à orienter l'analyse, les priorités et les mesures du PAGA (*vous pouvez sélectionner entre 5 et 8 principes dans la liste ci-dessous ou inclure vos propres principes*) :

- « En ce qui concerne la gestion de nos actifs, nous nous efforcerons de respecter la totalité de la réglementation nationale, des balises et des exigences connexes, voire de les excéder. »

- « Nous avons comme devoir civique de gérer les actifs publics de manière ouverte et efficace, et d'en rendre compte avec transparence. »

- « Nous lutterons contre toute forme de mauvais usage, d'abus ou de corruption en matière de gestion de biens publics. »

- « Nous nous engageons à permettre une utilisation juste et équitable de nos actifs et à les rendre également disponibles, sans distinction d'origine ethnique, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinions politiques ou autres, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou d'autres conditions. »

- « Nous reconnaissons les avantages que procure la gestion d'actifs, notamment :

- La viabilité économique est substantiellement renforcée par le coût réduit de prestation des services.
- Il en résulte une certaine équité et des avantages au plan social, puisque la collectivité dispose de plus de ressources pour ses services et commodités.
- La durabilité environnementale est rehaussée, car les ressources sont préservées et les solutions à long terme sont privilégiées davantage que l'abordabilité ou la commodité à court terme. De plus, il s'ensuit une évaluation plus judicieuse des actifs environnementaux, comme les lacs, les rivières et les nappes d'eau souterraine, ce qui permet de conserver la valeur des terres et d'autres actifs.
- Les citoyens et citoyennes jouissent de niveaux de service plus fiables, sans panne imprévue et interruption de service de durée indéfinie.
- La viabilité financière de l'administration locale est renforcée, car les coûts futurs sont anticipés et des réserves sont constituées.

- Le gouvernement ou l'administration locale gagne en transparence, ce qui améliore la communication avec la population et accroît sa confiance à l'égard de l'administration.
- Il y a une communication plus efficace avec les contribuables, les représentants élus, les agences de notation et les organismes réglementaires, car les plans et les résultats sont documentés et communiqués. »

- « Nous désignerons une personne responsable de la gestion des actifs qui organisera et préparera à intervalles réguliers des réunions pour discuter de la manière dont nos pratiques de gestion d'actifs pourraient faire l'objet d'améliorations, pour le bienfait de nos citoyens et citoyennes. »

- « Nous reconnaissons que la gestion d'actifs comporte plusieurs aspects et fait intervenir plusieurs parties prenantes, en plus de nécessiter une gestion de la demande, du cycle de vie et des ressources financières. À ce titre, nous prenons l'engagement d'inclure toutes les parties concernées dans nos efforts visant à améliorer nos pratiques de gestion des actifs. »

- « Nous nous engagerons à offrir les ressources qui permettront d'atteindre nos objectifs en matière de gestion des actifs. »

- « Nous ferons en sorte d'avoir en place l'organisation, les politiques et les façons de procéder judicieuses qui soutiendront la gestion des actifs et permettront d'atteindre nos objectifs. »

- « Nous rendrons compte à intervalles réguliers de nos actifs et de leur performance. »

- « Nous mobiliserons et informerons le public relativement aux décisions importantes d'acquisition, de réparation ou de vente de nos actifs.

- « Nous incorporerons les besoins de gestion des actifs financiers dans le budget annuel et les plans de dépenses de l'exercice financier à moyen terme. »

- « Nous mettrons en place un module de gestion des actifs convivial et fonctionnel, qui servira de complément ou sera intégré à notre système intégré des finances et du matériel (SIFM) et à d'autres systèmes de gestion financière publique. Nous offrirons à tout le personnel concerné une formation sur sa mise en œuvre. »

- « Nous continuerons d'améliorer nos pratiques et nos systèmes de gestion des actifs. »

La personne titulaire du poste de *[titre du poste]* a été désignée comme principal responsable de la gestion des actifs dans notre administration locale ; elle aura la responsabilité d'organiser à intervalles réguliers des réunions de gestion des actifs avec toutes les parties prenantes concernées.

*[Remarque : En l'absence d'une politique, d'un cadre ou d'une stratégie, cette section pourrait faire l'objet d'une activité distincte et un PAGA séparé pour cette seule activité pourrait être produit. Consulter le guide de rédaction, qui contient des exemples et de l'aide pour formuler une stratégie de gestion des actifs.]*

## SECTION 2 : ACTIFS PRIORITAIRES, PARTIES PRENANTES ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

### Section 2a : Définition des actifs prioritaires

Il a été établi que l'actif retenu pour l'élaboration de ce PAGA était l'un des actifs prioritaires de l'administration locale. Les raisons qui ont motivé cette sélection reposent sur l'importance que revêt l'actif pour l'administration locale et les parties prenantes et sur l'impact qu'aurait l'actif sur les parties prenantes, advenant sa défaillance ou sa mise hors service. Les raisons de la sélection de l'actif prioritaire apparaissent dans le tableau 2a ci-dessus.

*[Sélectionner un actif évalué par l'Outil de diagnostic, choisir un autre actif prioritaire ou consulter le guide de rédaction pour prendre connaissance des processus et des outils qui aideront à désigner des actifs prioritaires.]*

Tableau 1 : Désignation d'un actif prioritaire

<b>Actif</b>	<b>Fonctions vitales assurées</b> <i>Par exemple, santé et sécurité, économie, bien-être social</i>	<b>Incidences d'une perturbation de service</b> <i>Par exemple, perte de vie humaine, atteinte à la sécurité ou à la sûreté publique, perte de revenus, troubles sociaux, etc.</i>

## Section 2b : Parties prenantes

Le tableau 1a ci-dessous énumère les catégories de principales parties prenantes, en ce qui concerne l'actif prioritaire désigné. Leur intérêt et leur influence sont importants et sont un aspect primordial de la démarche pour formuler les pratiques de gestion d'actifs. Cette information sur les parties prenantes servira à circonscrire ultérieurement les besoins de service, les lacunes et les mesures qui figureront dans le PAGA.

*(Le cas échéant, pour remplir cette section, il est possible d'utiliser le profil de gestion d'actifs et l'évaluation des besoins du DAES, ainsi que l'évaluation de la performance de l'administration locale.)*

Nom de l'actif prioritaire : \_\_\_\_\_

Tableau 2a : Parties prenantes en interne

<b>Parties prenantes et leur rôle</b> <i>Quelles sont les parties prenantes concernées ou qui devraient participer à la gestion de l'actif ? Quel est leur rôle ?</i> <i>Par exemple, gestionnaire des actifs, directeur des opérations, superviseur de l'entretien, fournisseur de service, conseiller, représentant de la collectivité, etc.</i>	<b>Influence (É ou F) / Intérêt (É ou F)</b> <i>Par exemple, « É » pour élevé ou « F » pour faible</i>	<b>Information dont a besoin une partie prenante pour gérer un actif prioritaire</b> <i>Par exemple, données d'inventaire sur les actifs, données sur l'état de l'actif, niveau de service, coût des réparations, valeur de remplacement, durée de vie utile restante, etc.</i>	<b>Disposez-vous de l'information ? OUI ou NON ?</b> <i>Si oui : Comment recueillir cette information ? Qui en assume la responsabilité ?</i> <i>Si non : Indiquer « NON »</i>
<u>En interne</u>			
Parties prenantes mobilisées :			



Tableau 2b : Parties prenantes de l'extérieur

<b>Parties prenantes et leur rôle</b> <i>Par exemple, fournisseurs de service (services publics, promoteurs, etc.), investisseurs, contribuables, organisations et agences gouvernementales, établissements financiers, agences de notation, organismes de donateurs bilatéraux et multilatéraux</i>	<b>Influence (É ou F) / Intérêt (É ou F)</b>		<b>Information dont a besoin une partie prenante pour gérer un actif prioritaire</b>	<b>Disposez-vous de l'information ? OUI ou NON ?</b>
<u>De l'extérieur</u>				
Parties prenantes mobilisées :				
Parties prenantes à mobiliser :				

## Section 2c : Établissement d'objectifs de performance

Les objectifs de performance de *[nom de l'actif prioritaire]* ont été établis selon les niveaux de service déterminés par la mise en application des exigences réglementaires, législatives et techniques ou des parties prenantes. Chaque objectif est assorti d'une mesure de la performance claire qui pourra servir à effectuer le suivi des progrès réalisés et à déterminer avec plus de précision le degré de succès obtenu. Le tableau 2 b ci-dessous énonce les objectifs et les mesures de performance de l'actif prioritaire.

Tableau 2c : Objectifs de performance

<b>Actif prioritaire</b>	<b>Objectif de performance</b> <i>Ce que vous souhaitez accomplir.</i>	<b>Niveau de service et caractéristiques</b> <i>Niveau de service : ce qui est offert à chacune des parties prenantes</i> <i>Caractéristiques : niveau technique ou service aux usagers ; fiabilité, accessibilité, rapidité d'exécution, disponibilité, conformité, rendement de l'investissement</i>	<b>Mesure de la performance</b> <i>Démarche que vous utiliserez pour évaluer l'atteinte de votre objectif.</i>

## Section 2d : Parties prenantes actives à l'égard des actifs prioritaires

Nous avons pris connaissance des parties prenantes indiquées dans les tableaux 1a et 1 b et mis en lumière celles qui prennent une part **active** à la gestion de l'actif prioritaire (des actifs prioritaires). Ces parties prenantes actives fournissent l'information requise pour prendre des décisions concernant les actifs prioritaires. Elles apparaissent dans le tableau 3 ci-dessous.

## SECTION 3 : MÉTHODES ACTUELLES DE GESTION DES ACTIFS

Après avoir clairement identifié les principales parties prenantes en interne et de l'extérieur et les objectifs de performance des actifs prioritaires, il faut maintenant examiner les processus, les méthodes et les outils qu'utilisent les parties prenantes pour gérer les actifs prioritaires, ce qui aidera à cerner les processus actuels qui ne permettent pas de satisfaire les exigences énoncées pour les objectifs de performance.

Dans le tableau 3 ci-dessous apparaissent les méthodes et les outils qu'utilisent actuellement les principales parties prenantes pour la gestion d'actifs indiqués dans les tableaux 1a et 1 b. Ces méthodes et ces outils ont fait l'objet d'un examen pour déterminer la mesure dans laquelle ils satisfaisaient aux besoins de l'administration locale, dans ses efforts pour atteindre les objectifs de performance établis pour *[préciser l'actif prioritaire désigné]*. (Le cas échéant, pour remplir cette section, il est possible d'utiliser le profil de gestion d'actifs et l'évaluation des besoins du DAES, ainsi que l'évaluation de la performance de l'administration locale.)

Tableau 3 : Méthodes de gestion des actifs

<b>Parties prenantes actives</b>  <i>Comprennent les parties prenantes définies dans le modèle précédent, qui prennent une part active à la gestion de l'actif, sur le plan stratégique ou opérationnel.</i>  <i>Par exemple, le chef des services financiers, l'ingénieur municipal, des exploitants ou les personnes responsables de l'entretien d'un actif prioritaire.</i>	<b>Méthodes et outils qu'utilisent actuellement les parties prenantes pour gérer l'actif prioritaire</b>  <i>S'il n'y a rien de la sorte, indiquer « RIEN ».</i>  <i>Par exemple, livres comptables sur l'actif, livres comptables généraux, logiciel de gestion de l'actif, techniques d'évaluation, gestion du cycle de vie, examen stratégique du portefeuille d'actifs, intégration dans le budget annuel des besoins de gestion d'actifs, compte rendu et vérification d'un actif, outil ou méthode d'évaluation des biens, etc.</i>

<p><b>Parties prenantes actives</b></p> <p><i>Comprennent les parties prenantes définies dans le modèle précédent, qui prennent une part <b>active</b> à la gestion de l'actif, sur le plan stratégique ou opérationnel.</i></p> <p><i>Par exemple, le chef des services financiers, l'ingénieur municipal, des exploitants ou les personnes responsables de l'entretien d'un actif prioritaire.</i></p>	<p><b>Méthodes et outils qu'utilisent actuellement les parties prenantes pour gérer l'actif prioritaire</b></p> <p><i>S'il n'y a rien de la sorte, indiquer « RIEN ».</i></p> <p><i>Par exemple, livres comptables sur l'actif, livres comptables généraux, logiciel de gestion de l'actif, techniques d'évaluation, gestion du cycle de vie, examen stratégique du portefeuille d'actifs, intégration dans le budget annuel des besoins de gestion d'actifs, compte rendu et vérification d'un actif, outil ou méthode d'évaluation des biens, etc.</i></p>

## SECTION 4 : ANALYSE DES LACUNES

Dans les sections précédentes, nous avons abordé les thèmes suivants :

- Description du cadre de référence pour la gestion des actifs de l’administration locale ;
- Définition de notre actif prioritaire ;
- Identification des principales parties prenantes en interne et de l’extérieur ;
- Établissement d’objectifs de performance future de l’actif prioritaire ;
- Énoncé des outils et méthodes actuellement utilisés par les parties prenantes pour la gestion de l’actif prioritaire.

À la lumière de notre examen, nous avons relevé les lacunes que voici, les parties prenantes concernées et les mesures exigées pour combler les lacunes.

*(Le cas échéant, pour remplir cette section, il est possible d’utiliser le profil de gestion d’actifs et l’évaluation des besoins du DAES, ainsi que l’évaluation de la performance de l’administration locale.)*

Tableau 4 : Analyse des lacunes

<b>Nom de l’actif</b>	<b>Objectif de performance</b>	<b>Lacune relevée</b>	<b>Description de la lacune</b>	<b>Parties prenantes concernées (qui en subissent les incidences)</b>	<b>Parties prenantes en gestion active</b>	<b>Mesures exigées</b>
<i>Par exemple, « puits communautaire »</i>	<i>Énumérez le(s) objectif(s) de la section 2 ci-dessus ; p. ex., fournir un « approvisionnement en eau potable »</i>	<i>Par exemple, « Qualité de l’eau du puits »</i>	<i>Par exemple, la qualité actuelle de l’eau fait défaut régulièrement en raison de l’absence de traitement, et d’un entretien du puits qui laisse à désirer.</i>	<i>Par exemple, tous les membres de la collectivité qui utilisent l’eau du puits, les écoles, les collectivités à proximité, les centres de santé.</i>	<i>Par exemple, l’ingénieur principal, le gestionnaire des stocks, le chef de l’entretien, les techniciens en plomberie.</i>	<i>Brève description de toutes les mesures à prendre pour corriger la lacune ; par exemple, un traitement du puits une fois par mois à l’aide de produits chimiques de désinfection.</i>

--	--	--	--	--	--	--

## SECTION 5 : PLAN D’ACTION (CORRECTION DES LACUNES)

À partir de la liste de lacunes relevées dans la section 4 (tableau 4), nous avons approfondi la description des mesures et défini les ressources exigées, notamment le financement, pour prendre les mesures visant l’actif prioritaire désigné, *[nommer l’actif]*. Le tableau 5a ci-dessous fait état de ces mesures et de ces ressources.

Tableau 5a : Mesures et ressources exigées

<b>Mesures exigées</b> <i>Liste de toutes les mesures déjà définies et qu’il faut mettre en œuvre pour corriger la lacune.</i>	<b>Responsable</b>	<b>Ressources requises</b> <i>Nouvelles ressources et ressources existantes</i>			<b>Financement et provenance</b>
		<b>Humaines</b>	<b>Formation et mentorat</b>	<b>Outils</b>	

À partir de la liste de lacunes relevées dans la section 4 (tableau 4) et précisées dans les tableaux 5 et 6, nous avons établi un ordre de priorité des mesures à l’aide de la démarche que voici :

*[Brève description des critères retenus pour établir l’ordre de priorité des mesures et les rattacher aux objectifs, ainsi qu’au cadre de référence pour la gestion des actifs de l’administration locale (avec renvoi si nécessaire aux exigences de la politique ou de la réglementation). S’assurer que les mesures prioritaires qui figurent dans le tableau se fondent sur le mérite et le raisonnement logique]*

Les priorités du PAGA établies à l’issue de cette démarche apparaissent dans le tableau 5b. L’Annexe A renferme des descriptions plus précises de chaque mesure, des responsabilités de chaque partie prenante et des échéanciers précis, en plus de faire état des principales ressources exigées.

Tableau 5b : Priorités du PAGA

<b>Mesure prioritaire</b>	<b>Mesures connexes</b>	<b>Résumé des ressources requises</b> <i>Énoncer les ressources <b>nouvelles</b> requises. Si aucune nouvelle ressource n'est exigée, indiquer « capacité de réaliser le projet avec les ressources actuelles ».</i>	<b>Date d'achèvement prévue</b>	<b>Financement et provenance</b>

## SUIVI ET RÉVISION

Ce PAGA est un document évolutif. La responsabilité de sa révision et de sa mise à jour incombe à la principale personne responsable de la gestion des actifs et des parties prenantes que voici :

*[Liste de personnes qui assument des responsabilités de révision et de mise à jour. Ordonner la liste selon l'ordre de priorité et faire dans la concision pour éviter la confusion].*

Ce PAGA sera révisé à chaque période de six (6) mois ou advenant un changement important de postulat ou de contrainte, un changement important de partie prenante ou une modification législative ou réglementaire majeure. Un examen peut donner lieu à une nouvelle rédaction et à la diffusion de la nouvelle version à toutes les parties prenantes concernées.

Ce PAGA, les révisions ou les rapports d'étapes subséquents seront communiqués à toutes les parties prenantes que voici :

*[Principales parties prenantes à qui seront envoyés ce PAGA et les rapports d'étape connexes].*