

DAES et FENU de l'ONU

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

Guide de rédaction

Tous droits réservés © Nations Unies, 2020

Le Guide de rédaction du PAGA a été élaboré par Linda Newton, en collaboration avec Daniel Platz et David Jackson, pour le compte du Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (DAES) et du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). Il est destiné à être utilisé par l'ONU en appui à la résolution 69/313 du 15 juillet 2015 connue sous le nom de Programme d'action d'Addis-Abeba, qui s'engage à « intensifier la coopération internationale pour renforcer les capacités des municipalités et autres administrations locales » ainsi qu'à « soutenir les villes et les administrations locales des pays en développement, particulièrement des pays les moins avancés et des petits états insulaires en développement. » [*trad.*]

Pour toute demande de renseignements, veuillez contacter Daniel Platz (coordinateur du projet) à l'adresse suivante : platz@un.org.

Table des matières

PRÉSENTATION DU GUIDE DE RÉDACTION.....	1
En quoi consiste la gestion des actifs ?	1
Qu'est-ce qu'un plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA) ?.....	1
Dans quelle mesure un PAGA peut-il être utile ?.....	2
Qui s'occupe de la rédaction du PAGA ?	2
Comment se servir de ce guide de rédaction et du modèle de PAGA ?	3
Conseils de rédaction	3
INTRODUCTION DU PAGA.....	4
ÉTAPE 1 : POLITIQUE ET CADRE POUR LA GESTION DES ACTIFS DE L'ADMINISTRATION LOCALE	5
Exemples d'objectifs et de principes.....	5
Stratégie de gestion des actifs de l'administration locale	7
ÉTAPE 2 : ACTIFS PRIORITAIRES, PARTIES PRENANTES ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE.....	8
Étape 2a : Définir les actifs prioritaires	8
Étape 2b : Déterminer les parties prenantes	9
Étape 2c : Établir des objectifs de performance pour les actifs prioritaires	10
Étape 2d : Déterminer les parties prenantes actives à l'égard des actifs prioritaires	13
ÉTAPE 3 : COMPRÉHENSION ET EXAMEN DES MÉTHODES ET OUTILS ACTUELLEMENT UTILISÉS	13
ÉTAPE 4 : ANALYSE DES LACUNES.....	15
Analyse des lacunes et choix des mesures à prendre	15
ÉTAPE 5 : PLAN D'ACTION.....	17
Mesures et ressources	17
SUIVI ET RÉVISION	17

PRÉSENTATION DU GUIDE DE RÉDACTION

En quoi consiste la gestion des actifs ?

La gestion des actifs est une série coordonnée d'activités et de systèmes de contrôle et d'entretien des biens de valeur.

Les actifs (infrastructures matérielles, équipement, terrains et bâtiments) offrent une valeur de service aux usagers, à ses détenteurs et à la collectivité. Ils ont également une valeur financière, car leur acquisition, leur entretien, leur modernisation et leur mise hors service coûtent de l'argent. La vente de biens immobiliers tels que les terrains et bâtiments peut également générer de nouvelles ressources qui pourraient servir à financer de nouveaux actifs ou à entretenir ceux que l'on possède déjà.

Les personnes qui détiennent des responsabilités de gestion des actifs devraient être en mesure de répondre aux questions fondamentales que voici :

- Quel est l'actif (et où cela se trouve-t-il) ?
- Quelle est sa valeur ?
- En quel état est-il ?
- Quelle est sa durée de vie utile restante ?
- Quels entretiens ont été reportés ?
- Que faut-il réparer en premier ?
 - Combien cela coûtera-t-il et quel est le niveau de risque acceptable ?
 - Est-ce abordable ?

Qu'est-ce qu'un plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA) ?

Un plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA) est un outil qui sert à comparer les connaissances, les pratiques et la documentation actuelles d'une organisation en matière de gestion des actifs aux bonnes pratiques du domaine, à mettre le doigt sur les lacunes et à définir des MESURES précises pour les combler.

Un PAGA mis en place avec succès est une étape importante de l'établissement d'un bon système de gestion d'actifs qui viendra en aide à n'importe quelle administration locale afin qu'elle puisse mieux investir ses fonds et offrir les meilleurs services à sa collectivité.

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

- (i) 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 ;
- (ii) 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 ;
- (iii) 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) ;
- (iv) 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 ;
 - (v) 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.

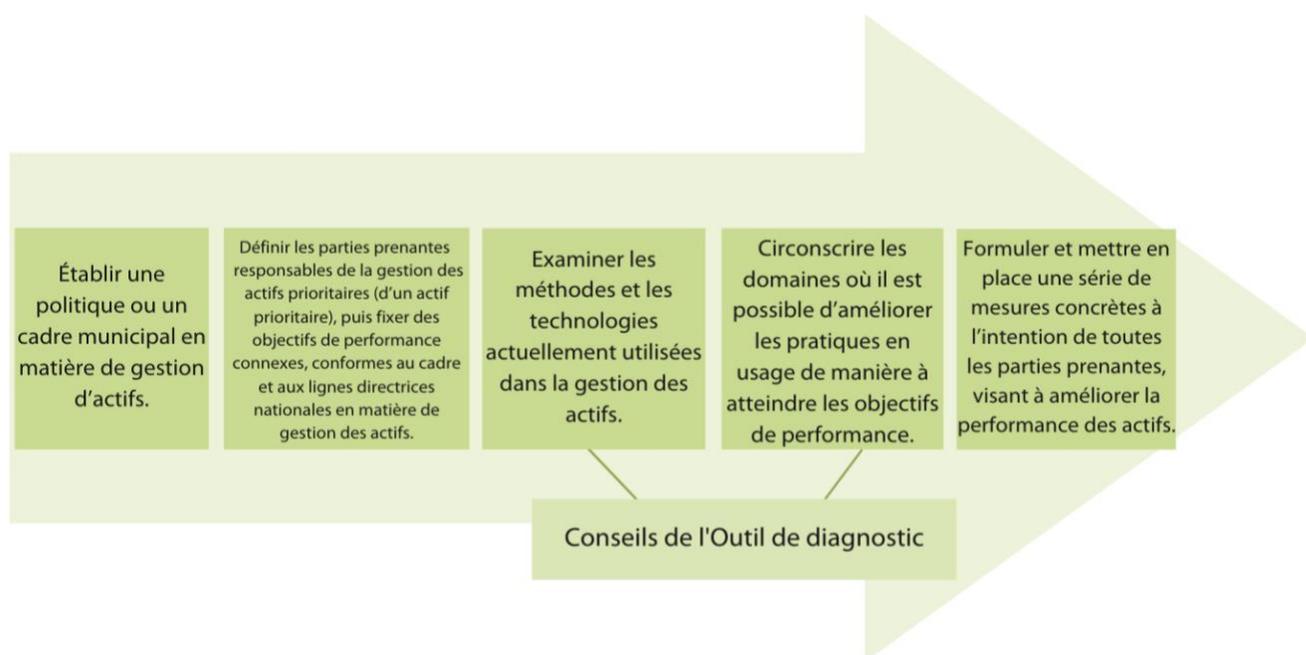


Figure 1 : Les fondements d'un plan d'action pour la gestion des actifs (PAGA)

Dans quelle mesure un PAGA peut-il être utile ?

Si la majeure partie des actifs essentiels sont accompagnés d'un PAGA, c'est une indication claire, autant au niveau local que national, que l'administration locale agit avec transparence et qu'elle pratique une saine gestion financière. Cela étant, cette manière de procéder suscite la confiance des parties prenantes locales et permet de diversifier les sources de financement et les ressources. Ainsi, l'objectif ultime de mise en place d'un PAGA et d'un système global de gestion des actifs est de doter chaque administration locale de la capacité d'accéder à une plus grande prospérité et d'offrir une meilleure qualité de vie aux citoyens et citoyennes.

Qui s'occupe de la rédaction du PAGA ?

Le PAGA devrait être rédigé par un haut représentant de l'administration locale qui est responsable de la gestion d'actifs. À l'étape de l'élaboration et de la rédaction du plan, il importe de consulter toutes les principales parties prenantes entourant les actifs et de les impliquer dans le processus.

Comment se servir de ce guide de rédaction et du modèle de PAGA ?

Le présent guide de rédaction et le modèle de PAGA ont pour but de fournir une structure et des exemples de bonnes pratiques et d'outils de gestion des actifs aux administrations locales, en vue de les aider à produire leurs propres PAGA.

Une administration locale pourrait choisir de rédiger un PAGA pour un ou deux actifs dans l'intention d'amorcer l'amélioration de la gestion de ses actifs ; elle pourrait également décider de rédiger un PAGA pour entamer la création de son cadre de gestion des actifs et d'un plan d'action visant un groupe d'actifs.

Le modèle comprend du texte et des tableaux (texte en caractères noirs), que les personnes responsables de la rédaction du PAGA peuvent laisser dans le document. Des directives de rédaction (*en caractères rouges italiques*) servent à indiquer l'information que l'administration locale doit ajouter. Au moment de mettre la dernière main au PAGA, il ne devrait plus rester de texte en caractères rouges italiques.

Une administration locale peut se servir des conseils tirés de l'OUTIL DE DIAGNOSTIC pour définir le degré de sensibilisation de l'organisation, les lacunes importantes et les approches envisagées pour combler ces lacunes. Les recommandations tirées de l'analyse de l'OUTIL DE DIAGNOSTIC devraient avoir une grande incidence sur les mesures définies dans votre PAGA.

Conseils de rédaction

- Rédigez le document à l'aide de mots simples, en évitant l'utilisation d'acronymes.
- Utilisez toujours les mêmes termes.
- Soyez précis. Le PAGA doit fournir des explications sur votre plan pour que d'autres personnes le comprennent.
- Utilisez le modèle fourni. Si une section n'est pas pertinente, ne modifiez pas le modèle pour en supprimer la section. Insérez plutôt une mention « Sans objet ».
- Posez des questions et demandez des conseils.

INTRODUCTION DU PAGA

Le PAGA doit commencer par une introduction qui explique son objectif et détaille tout postulat et contrainte entourant sa préparation. Il est possible de rédiger cette section à la toute fin, une fois que vous aurez cerné l'actif prioritaire et élaboré le plan d'action.

Les postulats sont des choses qui sont acceptées comme vraies ou inévitables, sans preuves qu'ils existent ou qu'ils surviendront.

Exemple :

Postulats :

- Nous supposons que notre niveau d'autofinancement se maintiendra ou augmentera modestement.
- Nous supposons que les ressources actuelles dont nous disposons pour la gestion des actifs ne diminueront pas.

Les contraintes désignent ce qui est susceptible de limiter la capacité à prendre certaines mesures. Il peut s'agir de contraintes internes ou externes.

Exemple :

Contraintes internes :

- Nous avons une capacité limitée d'embauche de personnel supplémentaire et nous devons mettre en place le PAGA avec les effectifs dont nous disposons à l'heure actuelle.

Contraintes externes :

- Nous devons collaborer avec des organismes nationaux pour ce qui est des actifs qu'utilisent nos citoyens, mais qui sont gérés par d'autres.

ÉTAPE 1: POLITIQUE ET CADRE POUR LA GESTION DES ACTIFS DE L'ADMINISTRATION LOCALE

Existe-t-il une politique ou un cadre de gestion des actifs ?

- Si OUI, ce document satisfait-il aux exigences énoncées ci-dessous ?
- Si NON, vous pouvez créer un PAGA qui servira à l'élaboration d'une politique. (PASSER À L'ACTION)

La politique ou le cadre de gestion des actifs devrait être :

- conforme aux exigences légales de l'administration et d'autres instances réglementaires ;
- conforme aux exigences actuelles et anticipées des parties prenantes et des usagers ;
- adopté par les principales parties prenantes ;
- adopté par le conseil municipal pour une période de longue durée précise ; et
- examiné à intervalles périodiques par des représentants désignés par l'administration locale et les parties prenantes.

S'il n'existe pas encore de politique ou si celle en vigueur ne respecte pas toutes ces exigences, il faudrait alors en élaborer une. La politique de gestion des actifs est un document important qui énonce des principes et des exigences ou objectifs. Elle prépare le terrain pour de nombreux aspects relatifs à la stratégie et l'orientation de la gestion des actifs.

Exemples d'objectifs et de principes

Voici des objectifs et principes qui pourraient être retenus dans un cadre de gestion des actifs (politique, stratégie) :

Objectifs :

Besoins opérationnels	Tenir compte des risques	Transparence
Efficacité	Accent mis sur les usagers	Conformité
Intendance	Proactivité	Accent mis sur la
Approche intégrée	Accent mis sur le service	valeur/l'abordabilité

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. »

Stratégie de gestion des actifs de l'administration locale

La stratégie de gestion des actifs est un document important qui offre des directives pratiques pour se conformer à la politique et au cadre. Ce document est un peu moins détaillé que la politique et le cadre.

Y a-t-il une stratégie de gestion des actifs en vigueur ? OUI ?

Elle devrait :

- Formuler la vision, les buts et les objectifs de l'administration locale en matière de gestion des actifs (conformément à la politique et au cadre) ;
- S'harmoniser aux objectifs de développement stratégique de l'administration locale ;
- Traiter au minimum des aspects suivants :
 - Documenter l'état actuel des données sur les actifs et définir les exigences futures en ce sens ;
 - Définir les niveaux de service (NDS) à fournir aux usagers (les NDS requis doivent assurer un équilibre entre les exigences légales, les attentes des usagers par rapport aux risques associés aux actifs, l'abordabilité et les contraintes de temps) ;
 - Donner un aperçu des principaux obstacles à l'offre des NDS requis ;
 - Définir les objectifs stratégiques de performance en matière de gestion des actifs ;
 - Définir les règles et procédures nécessaires à la gestion des actifs (appelées ici protocoles) qui fourniront des orientations à toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre de pratiques précises entourant le système de gestion des actifs. En voici des exemples :
 - Collecte de données sur les actifs et protocole de classification
 - Protocole d'évaluation de l'état et de la performance
 - Protocole d'évaluation du caractère essentiel et des risques des actifs
 - Protocole d'intervention en cas d'interruptions de service
 - Protocole de réponse aux plaintes des usagers
 - Définir les connaissances que les employés doivent avoir en matière de gestion des actifs, et donc les compétences et la formation exigées ;
 - Définir les rôles et les responsabilités des personnes chargées de la prise de décision en ce qui a trait au système de gestion des actifs ;
 - Instaurer l'évaluation de l'état et de la performance des actifs comme condition préalable à la prise de toute décision de gestion des actifs ;
 - Adopter des processus décisionnels fondés sur les risques pour définir l'ordre de priorité des mesures et interventions d'entretien et d'investissement ;
 - Adopter la méthode du coût complet sur le cycle de vie pour l'évaluation de besoins concurrents en investissement dans différentes catégories d'actifs.

NON ? Vous pouvez créer un PAGA qui servira à l'élaboration d'une stratégie.

ÉTAPE 2 : ACTIFS PRIORITAIRES, PARTIES PRENANTES ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Étape 2a : Définir les actifs prioritaires

La prochaine tâche est de définir vos actifs prioritaires.

Un procédé a-t-il été mis en place pour définir les actifs prioritaires ?

- Si OUI, ce document satisfait-il aux exigences énoncées ci-dessous ?
- Si NON, suivez les conseils de ce Guide de rédaction pour développer un procédé qui servira à déterminer les actifs prioritaires.

Le procédé de définition des actifs prioritaires devrait :

- Se conformer à la politique et au cadre de gestion des actifs de l'administration locale et à sa stratégie de gestion des actifs ;
- S'harmoniser aux objectifs de développement stratégique de l'administration locale ;
- Prendre en compte les priorités des usagers (et des parties prenantes), y compris en ce qui concerne les niveaux de service fournis par les actifs (pour bien comprendre les actifs prioritaires, il importe de savoir qui sont vos principales parties prenantes) ;
- Illustrer les risques associés à chacun des actifs (un actif à faible risque signifie généralement un actif de moindre priorité).

La priorisation des actifs devrait être une activité objective et impartiale, qui fait abstraction des sentiments. Il faudrait que l'ordre de priorité établi tienne compte minimalement de la fonction première de l'actif et de l'impact découlant d'une perte de service. Une bonne façon de procéder consiste à attribuer des critères standards à tous les actifs, puis de les pondérer en regard de ces critères à l'aide d'une échelle numérique. Une fois les scores additionnés, les actifs qui obtiennent la note la plus élevée sont ceux que l'on considère comme étant les plus importants et auxquels on accorde normalement le rang de priorité le plus élevé.

Voici des exemples de critères standards (échelle de notation de 1 à 5) à titre indicatif :

- Importance de l'actif pour la collectivité locale : Très important = 5, Pas important = 1
- Incidence sur la collectivité si l'actif n'est plus en fonction : Très importante = 5, Minimale = 1
- État de l'actif : Neuf = 1, Très mauvais = 5
- Valeur de remplacement de l'actif : > 10 000 000 \$ (USD) = 5, < 50 000 \$ (USD) = 1

Voici ce à quoi pourrait ressembler une série d'actifs évalués en fonction de ces critères :

Actif	Brève description	Importance pour la municipalité	Incidence si l'actif n'est plus en fonction	État	Valeur de remplacement	Score total	Rang de priorité
École primaire	15 ans, valeur de remplacement de 100 000 \$ (USD)	3	3	3	2	11	4
Station de traitement des eaux	10 ans, valeur de remplacement de 5 millions \$ (USD)	5	5	5	4	19	1

Bureaux municipaux	40 ans, valeur de remplacement de 10 millions \$ (USD)	5	4	3	5	17	2
Camions de collecte des déchets	Moyenne de 10 ans, valeur de remplacement de 1 million \$ (USD)	4	5	4	3	16	3

L'importance des actifs indique où diriger les ressources, les efforts à déployer et la planification à effectuer pour les années à venir.

Une fois que vous aurez défini un procédé pour déterminer vos actifs prioritaires, faites-en la liste dans le tableau 1 et justifiez vos choix. En voici un exemple :

Actif	Fonctions vitales assurées	Incidences d'une perturbation de service
Approvisionnement en eau	Santé et sécurité, bien-être social, économie	Perte de vies humaines (santé publique et maladies)
Collecte de déchets solides	Santé et sécurité, bien-être social, économie	Perte de vies humaines (santé publique et maladies) Perte de revenus

Étape 2b: Déterminer les parties prenantes

Les parties prenantes désignent des personnes ou des organisations qui ont une incidence sur la façon dont se déroulent les activités de gestion d'actifs. Il peut s'agir de parties prenantes en interne et de l'extérieur et cela peut comprendre les usagers et des organismes de l'extérieur.

Pour gérer efficacement les actifs, il importe de connaître l'identité de toutes les principales parties prenantes en interne et de l'extérieur ; il convient d'optimiser leur soutien et de réduire minimalement toute résistance. Certaines parties prenantes ne sont peut-être pas impliquées à l'heure actuelle ; il faut également les définir puis les inscrire aux tableaux 2a et 2b du modèle de PAGA.

Existe-t-il un procédé pour définir les parties prenantes et les gérer ?

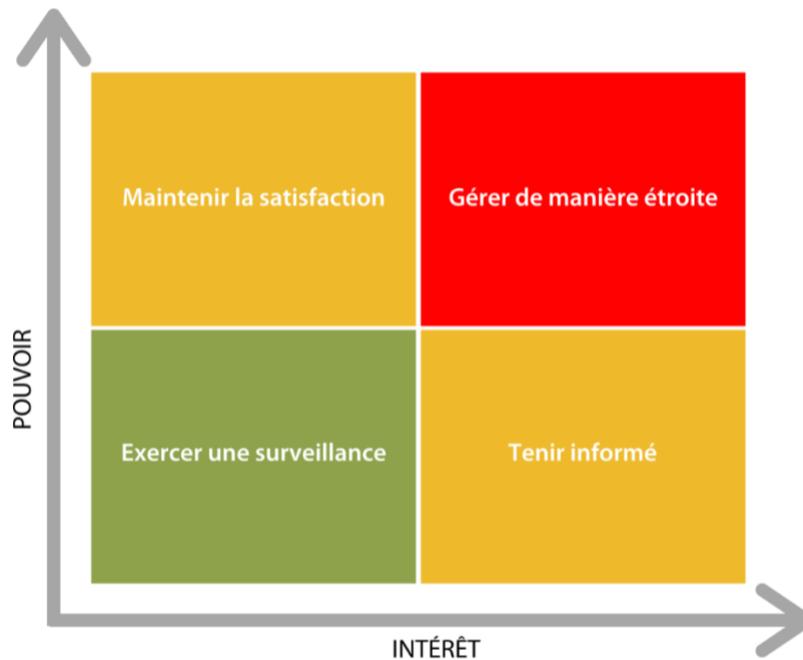
- Si OUI, ce document satisfait-il aux exigences énoncées ci-dessous ?
- Si NON, utilisez le PAGA afin de planifier l'élaboration d'un procédé pour définir les parties prenantes.

Le procédé pour définir et gérer les parties prenantes devrait :

- Se conformer à la politique et au cadre de gestion des actifs de l'administration locale ;
- Définir les rôles et fonctions précises des parties prenantes (usagers/clientèle, représentant de la collectivité, gestionnaire d'actif, fournisseur de service, etc.) ;
- Déterminer le pouvoir et l'influence que détiennent les parties prenantes ainsi que leur intérêt, et mettre en place une stratégie pour gérer chaque catégorie de parties prenantes.

Gardez en tête que certaines parties prenantes auront un plus grand intérêt ou une plus grande influence sur la gestion de l'actif (des actifs) que d'autres. Il importe de comprendre qui doit être tenu au courant et qui doit être consulté dans le cadre du processus de gestion des actifs.

Les parties prenantes peuvent être classées en fonction de leur pouvoir ou de leur intérêt envers l'actif.



La figure ci-dessus illustre les modes de gestion suggérés pour les parties prenantes en fonction de leur influence (ou pouvoir) et de leur intérêt concernant le sujet ou l'actif.

Prenons à titre d'exemple la collecte des déchets :

- Les utilisateurs finaux (usagers et usagères) du service de collecte des déchets de l'administration locale ont peu d'influence ou de pouvoir quant au mode de prestation du service, mais ils ont un grand intérêt à l'égard de la prestation du service, car une panne de service aurait une incidence sur leur vie quotidienne. Ils devraient être mis au courant des changements au service ou d'une modification de l'horaire de manière à éviter les insatisfactions.
- Les conducteurs des véhicules de collecte des déchets exercent beaucoup de pouvoir et ont un grand intérêt à l'égard du service, car ils sont des éléments essentiels du service. Pour maintenir des normes de service élevées, il y aurait lieu d'assurer une gestion étroite des conducteurs.
- Le personnel ou l'entrepreneur chargé de l'entretien des camions dispose aussi de beaucoup de pouvoir et d'un grand intérêt à l'égard de l'actif et devrait également faire l'objet d'une gestion étroite.

Étape 2c: Établir des objectifs de performance pour les actifs prioritaires

Après avoir mis en place un processus pour définir les actifs prioritaires, vous pouvez commencer à établir des objectifs de performance visant ces actifs à l'aide du tableau 2c du modèle de PAGA. Le PAGA

devrait comporter des objectifs de performance uniquement attribués aux actifs prioritaires (ou groupes d'actifs prioritaires), car la portée du plan serait trop grande si tous les actifs étaient inclus.

Tous les objectifs de performance doivent être SMART :

Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables et Temporellement définis

Des objectifs nationaux de performance peuvent déjà être en vigueur et il serait possible de les retenir pour certains actifs. Ainsi, en vertu de son document intitulé *Needs Assessment, Costing and Financing Strategy for Sustainable Development Goal¹*, la Commission nationale de planification du Népal établit la série d'objectifs suivants en matière d'approvisionnement en eau et d'installations sanitaires au Népal :

Cibles et indicateurs	2015	2019	2022	2025	2030
Foyers avec accès à l'approvisionnement en eau de la municipalité (%)	49,5	60,3	68,4	76,5	90
Accès au service de base d'approvisionnement en eau (%)	87	90,2	92,6	95	99
Population qui utilise une source d'eau potable sûre (%)	15	35	50	65	90
Superficie déclarée exempte de défécation à l'air libre (%)	41	56,5	71,9	83,5	99
Accès au service d'assainissement (%)	82	86,5	89,9	93,3	99
Proportion d'eaux usées industrielles non traitées (%)	99	75,3	57,5	39,7	10

Source : État des lieux et feuille de route des ODD, 2017 [trad.]

En l'absence d'objectifs nationaux, vous pouvez fixer vos propres objectifs de performance. Voici un exemple d'objectif d'une administration locale pour son parc de camions de collecte des déchets :

« Les camions de collecte des déchets fonctionneront en tout temps. »

Cet objectif est spécifique et mesurable (il est énoncé que les camions fonctionneront « en tout temps »). L'information est appropriée, car la disponibilité d'un camion est un indicateur important de la performance du service. Toutefois, cet objectif n'est peut-être pas réalisable dans le cas d'une administration locale qui ne dispose que d'un seul camion. Un objectif plus atteignable pourrait être celui-ci :

« Les camions de collecte des déchets pourront être utilisés de façon sécuritaire 95 % du temps pendant les jours ouvrables (lundi au vendredi, de 6 h à 20 h) pendant toute l'année civile. »

Ceci permettrait les travaux d'entretien la nuit ou pendant la fin de semaine, ou si des pannes surviennent pendant les jours ouvrables. Il faut prévoir du temps pour l'entretien et la réparation de pannes.

¹ Commission nationale de planification du Népal. 2018. *Needs Assessment, Costing and Financing Strategy for Sustainable Development Goals*. Gouvernement du Népal, Singhadurbar, Katmandu.

Il est également important d'aborder les objectifs de performance avec les parties prenantes. Dans cet exemple, les parties prenantes sont des conducteurs, des chefs de l'entretien ou des entrepreneurs en entretien, des fournisseurs de pièces de rechange, voire des acheteurs de véhicules. Il serait même envisageable d'aborder la question avec le service des ressources humaines pour voir s'il serait judicieux que le personnel d'entretien et les conducteurs reçoivent une prime dans l'éventualité où les objectifs de disponibilité de véhicules sont atteints.

Voici un autre exemple :

Actif : Système d'approvisionnement en eau ou puits

Objectif de performance (ou niveau de service) : Fournir un approvisionnement en eau potable

Caractéristiques du NDS : Sécurité, rapidité d'exécution, disponibilité, conformité, accessibilité

Des objectifs de performance pour un système d'approvisionnement en eau pourraient inclure les éléments suivants :

Niveau technique :

Sécurité Pas plus d'un test de potabilité non conforme par année civile

Disponibilité Moins de « Y » interruptions de service par année par puits

Conformité Respect de toutes les exigences en matière de réglementation

Service aux usagers :

Rapidité d'exécution Les plaintes des usagers recevront réponse dans les 48 heures.

Accessibilité Toutes les femmes résidant dans la zone desservie par le service ont un accès sécuritaire à l'eau.

Voici un exemple du tableau 2c :

Actif prioritaire	Objectif de performance	Niveau de service et caractéristiques	Mesure de la performance
Système d'approvisionnement en eau	Fournir un approvisionnement de base sécuritaire et fiable en eau à 95 % de la population d'ici 2025.	Disponibilité et fiabilité : Eau courante acheminée aux entreprises et aux résidences du centre-ville, puits communautaires pour la population en périphérie	Distribution d'eau d'au moins 25 L par personne par jour, 95 % du temps (objectif) Moins de 25 interruptions de service par année par puits

		<p>Accessibilité : Puits et points d'eau situés dans des zones sécuritaires pour les femmes ou accessibles aux femmes seulement</p> <p>Conformité et sécurité : Atteinte des exigences minimales de qualité</p>	<p>Toutes les femmes résidant dans la zone desservie ont accès au puits en tout temps, l'objectif visant 100 % des femmes, 100 % du temps</p> <p>Analyse hebdomadaire de la qualité de l'eau. Pas plus d'un test de potabilité non conforme par année civile.</p>
--	--	---	---

Étape 2d: Déterminer les parties prenantes actives à l'égard des actifs prioritaires

Maintenant que vos actifs prioritaires et que vos objectifs de performance ont été établis, il est important de revoir les précédentes étapes et d'identifier les parties prenantes qui participent ACTIVEMENT à la gestion des actifs prioritaires (de l'actif prioritaire). Pour ce faire, vous pouvez revoir les tableaux 2a et 2b. Relevez les parties prenantes qui fournissent l'information requise pour prendre une décision à l'égard de l'actif. En voici des exemples :

- Ingénieur municipal
- Responsable de l'approvisionnement
- Agent de planification du développement communautaire
- Exploitants ou personnes responsables de l'entretien des actifs prioritaires
- Chef des services financiers
- Agent responsable de l'égalité des sexes

ÉTAPE 3: COMPRÉHENSION ET EXAMEN DES MÉTHODES ET OUTILS ACTUELLEMENT UTILISÉS

Pour déterminer des points à améliorer, vous devez connaître les processus et les outils actuellement utilisés par les parties prenantes actives. Il s'agit ensuite de faire des recherches sur ces processus et outils afin d'établir si ces derniers contribuent à la gestion des actifs de votre organisation ou, dans le cas contraire, s'ils y nuisent. Les outils correspondent à ce que votre organisation utilise pour gérer l'information concernant les actifs. Il peut s'agir de grands livres, de feuilles de calcul ou d'un logiciel.

Voici des exemples de processus et d'outils :

Processus

Information consignée sur l'actif
Évaluation de l'état de l'actif
Gestion de l'entretien ou des bons de travail
Identification et enregistrement/surveillance des niveaux de service

Outils

Système de tenue de dossiers ou grand livre sur les actifs
Logiciel de base de données sur les actifs
Logiciel d'évaluation de l'état des actifs

Gestion financière	Logiciel de gestion de l'entretien ou des bons de commande de travaux
Processus d'achat	
Processus de mise hors service des actifs	Livres comptables
Gestion des locations	Logiciel de gestion financière
	Grand livre ou logiciel de gestion des locations

Dressez la liste des parties prenantes actives circonscrites à la section précédente, de même que les méthodes et outils qu'elles utilisent, dans le tableau 3 du modèle de PAGA.

Une fois ces processus et outils connus et compris, vous disposez de points de référence. À travers cet exercice, vous aurez relevé des points à améliorer, et ces lacunes pourront être inscrites dans le tableau 4 aux fins d'examen.

Les conseils de l'OUTIL DE DIAGNOSTIC vous aideront à identifier les méthodes qu'utilisent les parties prenantes en interne.

ÉTAPE 4: ANALYSE DES LACUNES

Au cours des étapes 2 et 3, vous aurez défini vos objectifs et un certain nombre de points à améliorer. Ces écarts entre les processus en vigueur et vos objectifs doivent être inscrits au tableau 4 du modèle de PAGA. Grâce à l'OUTIL DE DIAGNOSTIC, vous aurez également cerné quelques lacunes dans les processus, les ressources, etc.

Le processus d'analyse des lacunes doit intégrer les points suivants :

- Description claire et simple des lacunes
- Reformulation claire de l'objectif de performance à atteindre
- Très bonne compréhension des parties prenantes concernées
- Identification claire des parties prenantes qui participent à la gestion active des actifs
- Énoncé succinct des mesures à prendre

Analyse des lacunes et choix des mesures à prendre

Vous avez peut-être inscrit plusieurs lacunes au tableau 4. Il ne servirait pas à grand-chose de les inclure en totalité dans le PAGA final, car le manque de ressources entraînerait vraisemblablement un échec à combler toutes les lacunes. La prochaine étape vous aidera à ordonner les mesures par ordre de priorité, de sorte que seules celles qu'il est possible de mettre en place à court et moyen termes (en moins de trois ans) et les mesures qui auront le plus d'incidence figureront au PAGA.

Les conseils de l'OUTIL DE DIAGNOSTIC pourront servir à circonscrire des lacunes importantes et des approches suggérées pour les combler. Par ailleurs, les recommandations tirées de l'analyse de l'OUTIL DE DIAGNOSTIC devraient avoir une grande incidence sur les mesures définies dans votre PAGA.

Voici un exemple d'analyse des lacunes au moyen de l'information contenue aux tableaux 2a, b et c et à l'étape 3.

Exemple d'analyse des lacunes (tableau 4)

Actif prioritaire	Objectif de performance	Lacune relevée	Description de la lacune	Parties prenantes concernées (qui en subissent les incidences)	Parties prenantes en gestion active	Mesures exigées
Puits communautaire	Approvisionnement de base en eau de 92 % de la collectivité d'ici 2021	Approvisionnement en eau	L'approvisionnement actuel ne vise que 80 % de la collectivité.	Tous les membres de la collectivité qui utilisent le puits, y compris les écoles, les autres collectivités à proximité, les centres de santé.	L'ingénieur principal, le gestionnaire des stocks, le chef de l'entretien, les techniciens en plomberie	Identifier les zones mal servies Élaborer un plan pour creuser de nouveaux puits Accroître le nombre de puits
	50 % de la collectivité aura accès à des sources d'eau potable sûres d'ici 2021.	Qualité de l'eau	À l'heure actuelle, la qualité de l'eau fait régulièrement défaut en raison de l'absence de traitement et d'un mauvais entretien du puits.	Tous les membres de la collectivité qui utilisent le puits, y compris les écoles, les autres collectivités à proximité, les centres de santé.	L'ingénieur principal, le gestionnaire des stocks, le chef de l'entretien, les techniciens en plomberie	Traitement mensuel des puits à l'aide de produits chimiques de désinfection Élaborer un plan d'entretien et des méthodes de gestion des puits

ÉTAPE 5: PLAN D'ACTION

Mesures et ressources

L'avant-dernière section du PAGA consiste à énumérer les mesures à prendre, à désigner un « responsable » pour chacune d'entre elles et à indiquer les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Cette section est d'une grande importance, en ce sens qu'elle met en lumière toutes les ressources requises pour apporter le changement et qu'elle permet de voir si la mise en œuvre des mesures est réaliste compte tenu des ressources disponibles. Ces renseignements doivent être inscrits au tableau 5a du PAGA.

Il importe de comprendre que même si les ressources (financières/humaines/systèmes) pour mettre à exécution une mesure font défaut, il est toujours possible pour une administration locale de préparer un dossier pour solliciter d'autres ressources. Si ce dossier démontre que les avantages dépassent les coûts en ressources, il vaut la peine d'explorer des options de financement supplémentaire auprès de l'administration centrale, de donateurs ou d'ONG. Il est donc essentiel de déterminer si les mesures peuvent être mises à exécution avec les ressources existantes ou si des ressources supplémentaires sont requises.

Vous pouvez maintenant classer par ordre de priorité les mesures qui figureront dans le PAGA et inclure une date butoir de réalisation (tableau 5b). Il existe un grand nombre de critères pour établir un ordre de priorité, mais il est préférable d'opter pour une démarche simplifiée. Considérez d'abord les mesures qui offrent un maximum d'impact pour le moins de ressources et d'efforts possibles : ce sont celles qui sont les plus simples et rapides à mettre en place. Les résultats découlant de ces mesures et l'obtention de résultats permettront à l'équipe de gestion des actifs de constater des progrès à court terme et de motiver les effectifs lorsque viendra le moment de mettre en place des mesures plus exigeantes.

Les critères de sélection des prochaines mesures sont les suivants :

- Caractère pratique
- Caractère urgent
- Disponibilité des ressources

Ces critères ne sont pas énumérés en ordre d'importance. Certaines administrations locales voudront peut-être choisir les mesures les plus urgentes, sans disposer immédiatement des ressources nécessaires pour les mettre en œuvre. D'autres pourraient vouloir sélectionner les prochaines mesures les plus faciles à mettre en place, compte tenu de leur caractère pratique et de la disponibilité des ressources.

Le tableau 6 est un résumé de votre PAGA. Au besoin, d'autres précisions pour étayer les mesures et les priorités peuvent figurer dans une annexe (A).

SUIVI ET RÉVISION

Il est primordial de communiquer le PAGA aux principales parties prenantes. Cette communication peut se faire au moyen d'une présentation (au cours de laquelle il est plus facile d'ajouter de l'information pour souligner un point), ou tout simplement par courriel ou une version sur support papier du document. Il est certes difficile de garantir que toutes les parties prenantes liront le PAGA. C'est

pourquoi il est recommandé d'organiser un « lancement » ou une présentation, assortis d'une distribution de copies du PAGA sur support papier.

Il faudrait exercer un suivi des progrès réalisés auprès de tous les responsables des mesures au moins une fois par six mois et lors d'un changement important de partie prenante ou de politiques. Si nécessaire, réévaluez vos priorités et modifiez le PAGA pour garantir qu'il reflète la politique en vigueur de l'administration locale.

Communiquez les réussites à l'ensemble des parties prenantes par courriel, bulletins ou au cours de réunions. Le fait de tenir les personnes concernées informées et motivées contribuera à faire du programme d'amélioration un succès.