LA POLITIQUE SUR LA GESTION INTÉGRALE DES ACTIFS

Vision

S’assurer que les actifs qui appartiennent à la Ville permettent d’assurer la réalisation soutenue des services municipaux en gérant les risques et en s’accordant avec les objectifs de la Ville grâce à des décisions portées par les données statistiques, à l’optimisation de la valeur des actifs et à la volonté organisationnelle, à tous les échelons, de valoriser le plus possible nos actifs au cours de leur durée utile.

Objet

Cette politique établit clairement l’orientation adoptée dans l’ensemble de la Ville pour le suivi, l’évaluation et la gestion des infrastructures en précisant les fonctions et les attributions de l’ensemble des directions générales pour assurer le déroulement concerté et fluide des opérations, de l’entretien, du renouvellement, de l’acquisition, de l’élimination et de la planification.

La Politique sur la gestion intégrale des actifs ne porte pas sur les services mêmes : cette responsabilité relève des politiques propres aux services pour les transports en commun, l’aqueduc, l’égout, les déchets solides, les interventions d’urgence, les loisirs et d’autres fonctions municipales.

Cette politique est plutôt consacrée aux actifs qui permettent d’assurer ces services, en veillant à régir, mesurer et gérer avec efficience ces actifs au cours de leur durée utile.

Champ d’application

Cette politique s’adresse au Conseil municipal, aux gestionnaires et à tous les autres membres du personnel de la Ville chargés de prendre les décisions relatives à la planification, à la conception, à la construction, à l’acquisition, à l’exploitation, à l’entretien, au renouvellement ou à l’animation des actifs. Elle porte sur tous les actifs matériels qui appartiennent à la Ville dans l’ensemble des secteurs d’activité et qui sont énumérés dans les plans de gestion des actifs de la Ville.

Dans les cas où cette politique contredit les directives reproduites dans d’autres politiques propres aux services, surtout en ce qui a trait à la gestion des actifs matériels appartenant à la Ville, les lignes de conduite prévues dans ces politiques sont prépondérantes.

Principes directeurs

Collaboration portée par les services

La gestion des actifs désigne les moyens que nous adoptons pour nous concerter afin de nous assurer que les actifs appartenant à la Ville sont gérés pour veiller à ce que les services auxquels s’en remettent les résidents soient sécuritaires, durables et économiques.

Qu’il s’agisse de planifier les nouveaux actifs ou de mettre hors service les infrastructures vétustes, toutes les directions générales jouent un rôle en assurant la

gestion circonspecte des actifs. Il s'agit entre autres de la coordination des directions générales, de l'harmonisation des demandes de services et des mesures adoptées pour veiller à ce que les ressources budgétaires répondent aux besoins en infrastructures à long terme.

Prise de décision d'après le cycle de la durée utile
Les coûts des infrastructures débordent largement la construction : la plupart des dépenses sont consacrées à l'exploitation, à l'entretien et au renouvellement des actifs sur des dizaines d'années. On peut aussi consacrer d'énormes investissements à la mise hors service et à l'aliénation des actifs à la fin de leur durée utile. Dans les décisions, nous priorisons les coûts les plus faibles sur le cycle de la durée utile tout en maintenant les niveaux de service et en veillant à ce que les actifs restent fiables et économiques au fil du temps.

Le remplacement complet d'un actif par un nouvel actif représenterait une acquisition; les coûts du cycle de la durée utile de cet actif doivent être calculés et faire partie de l'analyse de rentabilité de l'acquisition.

Planification éclairée par les données et transparente
Les décisions portant sur les investissements, le renouvellement et la mise hors service des infrastructures sont guidées par les données — aussi bien dans l'évaluation de l'état des actifs que dans la surveillance de leur rendement. La transparence dans les décisions adoptées permet au Conseil municipal, au personnel de la Ville et au grand public de connaître les coûts, les risques et les compromis dans la gestion de nos infrastructures.

Efficience et caractère proactif de l'entretien
Les actifs bien entretenus réduisent les coûts à engager. La Ville priorise la sécurité et la fonctionnalité des actifs, et dans les cas où ses ressources le permettent, elle mène des programmes d'entretien préventif et prédictifs en veillant à ce que les infrastructures fonctionnent avec efficience, en minorant les interruptions dans les services et en prolongeant la durée des actifs.

Investissements durables et adaptés aux changements éventuels
La planification des infrastructures doit tenir compte de la maîtrise des changements climatiques et de la climatorésilience, de la croissance et de l'évolution des besoins en services. En intégrant la planification financière à long terme, la gestion des risques et la durabilité de l'environnement, la Ville investit dans des infrastructures adaptées aux impératifs projetés tout en veillant à ce qu'elles restent abordables.

Renouvellement et priorisation stratégique
Parce que ses infrastructures sont vieillissantes, la Ville adopte une approche fondée sur les risques dans le renouvellement des actifs — en priorisant les projets qui réduisent les risques, optimisent les dépenses et cadrent avec la croissance projetée. La coordination du renouvellement des actifs avec les nouveaux projets d'aménagement maximise l'efficience, minore les coûts et réduit les interruptions.

1. Cadrage de la planification de la gestion des actifs

Décisions fondées sur la preuve statistique et portées par le cycle de la durée utile

1.1.1 La Ville adopte une approche consacrée au cycle de la durée utile dans les investissements infrastructurels, en veillant à ce que les décisions prises dans l'acquisition, l'exploitation, le renouvellement, l'entretien et l'élimination des actifs soient fondées sur le total des coûts du cycle de la durée utile plutôt que sur des impératifs à court terme. Elle priorise le renouvellement stratégique de concert avec la croissance pour préserver la fiabilité des services à long terme.

1.1.2 La gestion des actifs sera parfaitement intégrée avec les objectifs, les plans et les politiques de la Ville pour assurer la concordance entre les décisions infrastructurelles et les objectifs des services. La planification de la gestion des actifs viendra éclairer et sera éclairée par :

- les budgets annuels;
- les plans stratégiques, le Plan officiel et les plans financiers à long terme;
- le Plan directeur sur les changements climatiques;
- les autres plans directeurs et les plans de services.

1.1.3 La gestion des actifs sera une constituante essentielle des structures-cadres de planification, de budgétisation et de compte rendu du Conseil municipal. La Ville intégrera l'information extraite des plans de gestion des actifs dans les processus de planification financière et de prise de décisions, en veillant à ce que les stratégies de financement soient durables.

1.1.4 La planification de la gestion des actifs cadrera directement avec les plans financiers pour les actifs d'égout et d'aqueduc, dont les obligations financières prévues dans la *Loi de 2002 sur la salubrité de l'eau potable* afin d'assurer l'abordabilité et la conformité à long terme.

1.1.5 La Ville s'assurera que dans l'ensemble, la planification de la gestion des actifs s'harmonise avec la planification de l'aménagement du territoire.

Risques, maîtrise des changements climatiques et climatorésilience

1.1.6 La planification de la gestion des actifs intégrera les stratégies de gestion des risques et d'adaptation climatique en tenant compte :

- de la résilience opérationnelle (soit l'augmentation des besoins en entretien en raison des chocs météorologiques extrêmes);
- des risques du point de vue des niveaux de service et des besoins en financement potentiels pour l'adaptation;

- de la planification du cycle de la durée utile pour tenir compte des vulnérabilités climatiques et des risques à long terme dans les services;
- des objectifs de la maîtrise des changements climatiques, dont les cibles fixées pour la réduction des gaz à effet de serre;
- de la planification des catastrophes et du financement des imprévus pour la résilience des infrastructures.

1.1.7 Il est essentiel de faire participer les parties prenantes. La Ville devra :

- offrir en toute transparence aux résidents et aux parties prenantes des occasions de participer aux décisions portant sur la gestion des actifs;
- collaborer avec les autres ordres de gouvernement et les organismes gouvernementaux, les municipalités voisines et les instances municipales en propriété conjointe, dans les cas nécessaires, pour coordonner la planification des infrastructures et l'optimisation des services partagés;
- intégrer dans les discussions sur les niveaux de service les analyses de la volonté de payer pour s'assurer que les coûts des décisions sont calculés et que le public est d'accord avec ces décisions.

1.2 Plans de gestion des actifs

1.2.1 Des plans de gestion des actifs seront élaborés pour tous les actifs matériels appartenant à la Ville conformément aux règlements du gouvernement provincial et aux règles de l'art.

1.2.2 Les plans de gestion des actifs cadreront avec le Plan financier à long terme de la Ville, en veillant à ce que les investissements consacrés aux infrastructures concordent avec les tendances démographiques et économiques.

1.2.3 Les plans seront mis à jour au moins une fois tous les cinq ans et tiendront compte des nouvelles données, des risques émergents et des priorités actualisées d'après la demande de services, les risques climatiques et la capacité financière.

1.3 Amélioration continue et rapports obligatoires

Prise de décisions et surveillance du rendement d'après les données

1.3.1 La Ville adoptera les règles de l'art et les modèles d'amélioration continue, à savoir :

- la collecte des données intégrales sur les actifs pour améliorer les décisions à prendre;
- les protocoles normalisés pour l'évaluation de l'état des actifs afin d'assurer la fiabilité;

- les modèles de gestion des risques et de criticalité pour prioriser les investissements;
- les stratégies de gestion du cycle de la durée utile afin d'optimiser les coûts et les services;
- l'élaboration de la stratégie financière pour assurer la durabilité;
- les niveaux de service et les indicateurs de rendement pour la continuité de la responsabilisation.

1.3.2 Les indicateurs de rendement et les outils d'établissement des rapports permettent d'établir des comptes rendus transparents sur les progrès accomplis dans la gestion des actifs à l'intention du Conseil municipal et du public.

1.3.3 Il faut revoir les plans de gestion des actifs dans le cadre du processus annuel de budgétisation, ce qui permet de faire concorder les décisions financières avec les besoins en infrastructures.

1.3.4 Les rapports établis à l'intention du Conseil municipal et qui comprennent des recommandations liées à la planification, à la conception, à la construction, à l'acquisition, à l'exploitation, à l'entretien, au renouvellement ou à l'aliénation des actifs appartenant à la Ville doivent comprendre l'information reproduite dans la section Incidences sur la gestion des actifs des rapports, qui doivent être rédigés et entérinés par le personnel de la Ville compétent dans les pratiques de gestion des actifs.

1.3.5 Le rapport annuel à soumettre (au plus tard le 1er juillet) au Conseil municipal permet de suivre :

- les progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans de gestion des actifs;
- les obstacles à surmonter dans la mise en œuvre et les déficits de financement;
- les stratégies portant sur la durabilité financière et sur la maîtrise des risques.

Documents essentiels étayant la gestion des actifs

Plan officiel et plans directeurs auxiliaires des infrastructures – Ces documents guident la croissance et l'aménagement, en harmonisant, avec les stratégies de gestion des actifs, les politiques sur l'aménagement du territoire, sur le transport, sur les infrastructures et sur le climat.

Normes de conception accessible et plans d'accessibilité – Ils permettent de s'assurer que les projets d'infrastructures respectent la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) et l'évolution des besoins en accessibilité, en intégrant l'accessibilité dans la planification des actifs.

Plans de gestion des actifs – Ils apportent des données sur l'état actuel des actifs matériels qui appartiennent à la Ville afin de justifier les décisions d'investissement et

les priorités dans le renouvellement. Ils décrivent dans leurs grandes lignes les stratégies du cycle de la durée utile, les besoins en financement ainsi que les attentes vis-à-vis des niveaux de service actuels et cibles pour les actifs de la Ville.

Stratégie de gestion des actifs – Elle harmonise les investissements consacrés aux infrastructures avec les attentes vis-à-vis de la croissance, de la durabilité financière et des services offerts.

Plan stratégique de la Ville – Il établit les priorités du Conseil municipal en priorisant surtout les infrastructures durables et est étayé par le Programme de gestion intégrale des actifs (GIA).

Plan directeur sur les changements climatiques et stratégies auxiliaires pour la maîtrise des changements climatiques et la climatorésilience – Ils définissent les objectifs, les priorités et les obligations de compte rendu dans la lutte contre les dérèglements climatiques.

Plan de gestion de la forêt urbaine et Plan directeur des infrastructures par temps humide – Ils guident la durabilité environnementale, la résilience et la coordination des services dans la gestion des actifs.

Cadre budgétaire – Il s'agit de la feuille de route générale de la Ville pour la pérennisation de ses finances. Ce cadre est la constitution financière qui guide toutes les décisions financières; il s'agit de l'instrument principal qui sert à mesurer la situation financière de la Ville.

Plans financiers à long terme (PFLT) – Ils établissent les stratégies du financement durable pour l'entretien, le renouvellement et la croissance des actifs dans l'ensemble des infrastructures financées par les taxes et les redevances et des infrastructures de transports en commun.

Structure-cadre de la gestion des risques d'entreprise (GRE) – Elle intègre l'évaluation des risques dans les décisions portant sur les actifs pour maîtriser les vulnérabilités et pour assurer la continuité des services.

Politique sur les immobilisations corporelles – Elle définit les rapports financiers à déposer pour les actifs appartenant à la Ville afin d'assurer l'exactitude du suivi et de la budgétisation de ces actifs.

Fonctions et attributions

Conseil municipal – Il approuve la Politique sur la gestion intégrale des actifs, les plans de gestion des actifs d'après les services, les niveaux de service, les budgets annuels, les plans financiers à long terme et les politiques afférentes.

Directrice municipale – Elle s'assure que les services municipaux correspondent aux priorités du Conseil municipal et promeuvent l'efficacité des services offerts.

Directrice générale de la Direction générale des services d'infrastructure et d'eau – Elle dirige, au niveau de la haute direction, le Programme de gestion intégrale des actifs.

Équipe de la haute direction (EHD) – Elle veille à respecter les politiques, entérine les plans de gestion des actifs et encadre la mise en œuvre avant que le Conseil municipal donne son approbation.

Directeurs – Ils attribuent les ressources, guident les initiatives de gestion des actifs et approuvent les plans de gestion des actifs d'après les services.

Gestionnaires et superviseurs – Ils intègrent les pratiques de gestion des actifs, assurent l'uniformité et portent l'amélioration continuelle dans l'ensemble des secteurs d'activité.