



# PRÉSERVATION DES CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE GESTION DES ACTIFS

Conseils et stratégies visant à conserver et à diffuser les connaissances sur la gestion des actifs et à déployer des efforts à cet effet

Les gouvernements locaux passent beaucoup de temps à promouvoir la planification de la gestion des actifs et les connaissances sur leur collectivité. C'est pourquoi les membres du personnel suivent des formations pour obtenir une accréditation, participent à des événements régionaux en vue d'obtenir de nouvelles idées, établissent ou mettent à jour des répertoires d'actifs et mettent au point des plans et des stratégies de gestion des actifs.

**Consultez cette fiche de conseils pour obtenir des renseignements sur la façon de :**

- préserver les connaissances sur la gestion des actifs;
- réduire l'incidence de la rotation du personnel sur la gestion des actifs;
- continuer de soutenir le travail des équipes interfonctionnelles en contexte de changement.

**Un défi courant :** Après avoir investi du temps et des ressources en vue de parfaire les connaissances sur la gestion des actifs et d'améliorer les processus connexes au moyen de projets et de formations, les collectivités pourraient perdre une partie de ces connaissances en raison de communications et de documentations inadéquates, souvent liées à la rotation du personnel. Une forte culture mettant l'accent sur le partage et la collecte des connaissances ainsi que sur la collaboration peut aider à prévenir ces lacunes coûteuses.

# Conseils et stratégies

## ADMINISTRATEURS PRINCIPAUX

Mobiliser les membres du conseil et de la haute direction dès le début et régulièrement par la suite afin de veiller à ce qu'ils comprennent comment la gestion des actifs peut servir à répondre aux besoins en ressources de la collectivité.

- Créer un processus d'intégration qui présente aux nouveaux conseillers les politiques de gestion des actifs et les idées fondamentales (p. ex. renouveler l'infrastructure existante avant d'entreprendre de nouvelles constructions, prendre en compte les risques liés à la gestion des actifs, comprendre l'incidence des niveaux de service sur les coûts). **L'outil : Lancez le dialogue sur la gestion des actifs de la FCM fournit des outils et des modèles pour faire participer les membres du conseil et les sensibiliser aux avantages de la gestion des actifs.**
- Tenir le conseil informé des risques à court et à long terme en matière de dotation et de budgétisation grâce à une feuille de route de gestion des actifs et à une évaluation des risques liés au changement climatique.
- Demander au conseil d'approuver un plan de relève décrivant les risques et les stratégies d'atténuation afin que les membres soient au courant des domaines dans lesquels il est nécessaire d'ajouter ou de réaffecter des ressources.

Définir une approche interfonctionnelle de la gestion des actifs.

- Nommer un champion de la gestion des actifs est un excellent moyen de maintenir l'élan et d'intégrer la gestion des actifs dans l'ensemble de l'organisation. Il faut toutefois retenir que le champion ne peut pas tout faire : chaque service doit s'investir dans la gestion des actifs et en être responsable.
- Veiller à consulter le personnel d'exploitation et d'entretien à toutes les étapes de la planification de la gestion des actifs et de l'élaboration de la stratégie. Les plans de gestion des actifs qui tiennent compte de l'avis des personnes qui réalisent les travaux sont plus susceptibles d'être respectés.
- Intégrer les facteurs de gestion des actifs dans la planification communautaire en centrant les discussions sur les risques, les niveaux de service et les coûts. Il faut éviter de confiner la gestion des actifs dans une sphère à part, car cela peut entraver la planification à long terme et conduire à une perte des connaissances.
- Mettre en place un réseau interne qui favorise l'échange des connaissances et des renseignements et le soutenir continuellement.
- Lancer des discussions sur le lien entre la gestion des actifs et les questions interdisciplinaires. Par exemple, on peut examiner comment le changement climatique a une incidence sur la prestation de services et touche de manière disproportionnée certains groupes de la collectivité. **Le document Intégration des considérations climatiques : planification de la prestation de services de la FCM peut aider à déterminer les incidences du changement climatique sur le plan de prestation de services.**



## ADMINISTRATEURS PRINCIPAUX

### Participer aux événements et aux organisations dans le secteur de la gestion d'actifs.

- Nommer un représentant du gouvernement local qui se joindra à la communauté de pratique locale, régionale ou provinciale/territoriale en matière de gestion des actifs. Il peut être pertinent de travailler avec le service des Ressources humaines pour intégrer la gestion des actifs régionale à certaines descriptions de poste.
- Encourager le personnel à participer à des organisations, à des conférences et à des événements liés à la gestion des actifs.
- Promouvoir la gestion des actifs au moyen de mesures de sensibilisation et de formations régulières à l'intention du personnel, des membres du conseil et des résidents.
- Envisager l'établissement d'un programme d'études supérieures, d'été ou d'apprentissage dans des domaines comme le commerce, l'ingénierie, l'urbanisme et les métiers. Offrir des occasions aux étudiants et aux jeunes diplômés d'accroître leur intérêt pour les gouvernements locaux et créer un bassin de candidats potentiels à temps plein qui reconnaissent l'importance de la gestion des actifs.
- Examiner périodiquement les rôles, les responsabilités et les compétences en matière de gestion des actifs au sein de l'organisation afin de déterminer les lacunes et les besoins en formation ou en ressources.

## RESPONSABLES DE LA GESTION DES ACTIFS

### Mettre en œuvre des processus normalisés pour guider les projets de gestion des actifs et la tenue des dossiers.

- Pour chaque projet, faire appel à des processus et à des modèles reproductibles et adaptables, comme 1) un résumé de projet qui définit l'objectif, le budget, les participants, les besoins en communication et les stratégies de réduction des risques; et 2) une matrice de responsabilité RASCI, qui désigne les personnes qui **R**éalisent, **A**pprouvent, **S**outenant, **C**ontribuent et qui doivent être **I**nformées sur chaque élément.
- Créer et adopter des approches normalisées pour faire en sorte que les données et les processus de gestion des actifs soient documentés de manière cohérente.
- Créer un répertoire central unique pour les documents et les bases de données relatifs à la gestion des actifs et le tenir à jour. Consigner les métadonnées de tous les renseignements relatifs à la gestion des actifs, y compris les hypothèses formulées, afin de garantir la cohérence de la saisie des données, surtout si le personnel change.
- Si possible, enregistrer les renseignements relatifs aux projets sur une plateforme de partage de fichiers en ligne afin d'en faciliter l'accès par l'équipe de projet.

### Au début d'un projet, mettre en place des processus pour tenir les membres de l'équipe informés des changements et des progrès réalisés par la suite.

- Planifier des réunions régulières et charger un membre du personnel de rédiger, de classer et de distribuer les procès-verbaux des réunions et de les utiliser pour créer et tenir à jour une liste de suivi des problèmes et des archives du projet.
- Charger un membre du personnel de produire et de diffuser des rapports d'étape trimestriels à l'intention de l'équipe de projet et de l'administrateur principal en vue de tenir le conseil informé.
- Pour les projets déjà en cours sans processus en place, coordonner, avec l'administrateur principal, la numérisation et l'organisation, entre autres, des résumés de projet, de fichiers, des courriels et des procès-verbaux dans des dossiers de projet. Un système de classement uniforme augmente l'accessibilité et permet aux membres de l'équipe de trouver plus efficacement les renseignements voulus.

## RESPONSABLES DE LA GESTION DES ACTIFS

Dès que possible après un changement de personnel, remplacer le personnel du projet et mettre à jour la matrice RASCI. En cas de changement majeur dans la structure organisationnelle, veiller à ce que les postes en gestion des actifs soient assignés à des membres du personnel qui en comprennent les rôles et les responsabilités. Pour faciliter la transition, il peut être utile de travailler avec les ressources humaines pour intégrer des facteurs de gestion des actifs dans les descriptions de poste.

Mettre en place un comité de direction de la gestion des actifs afin d'assurer la circulation de l'information entre les équipes de projet, de faire avancer les projets et de conserver les connaissances.

- Veiller à ce que la haute direction soit représentée au sein du comité et en assume la responsabilité, afin de conférer une légitimité aux objectifs et de maintenir l'élan. La communauté de pratique locale en matière de gestion des actifs peut avoir des modèles de présentation ou des ateliers utiles pour sensibiliser les dirigeants à la manière dont la gestion des actifs peut répondre efficacement aux problèmes de la collectivité.
- Veiller à ce que le comité et les équipes de projet comprennent des représentants de chaque service ou catégorie d'actifs, y compris les travaux publics, l'exploitation, l'entretien et les finances.

Dans la mesure du possible, faire appel au personnel et utiliser les ressources internes pour élaborer les projets de gestion des actifs, notamment afin de contribuer à la création d'une culture et de compétences internes en la matière.

- Si le recours à des experts-conseils est nécessaire, intégrer au projet des points réguliers de communication et de transfert de connaissances, possiblement au moyen de formations, d'ateliers ou de présentations.
- La fiche Assurer la continuité de la gestion des actifs après le mandat du consultant de la FCM propose des conseils sur la manière de tirer le meilleur parti de la collaboration avec les experts-conseils et de maintenir l'élan après l'achèvement du projet.

Tirer parti des ressources et du soutien extérieurs.

- Accéder à la bibliothèque de ressources de gestion des actifs de la FCM pour obtenir des boîtes à outils, des guides, des cours et des études de cas utiles à la planification de la gestion des actifs.
- Communiquer avec les associations provinciales et territoriales et les communautés de pratique pour obtenir des ressources et des idées.
- Collaborer avec les collectivités voisines pour transmettre les enseignements tirés de l'expérience et les conseils ainsi que les ressources permettant de surmonter les obstacles.
- S'abonner à l'infolettre FCM Connexion pour rester au courant des offres de programmes et des ressources de gestion des actifs de la FCM.



## RESSOURCES HUMAINES

### **Veiller à ce que le plan de gestion des départs des employés tienne compte des connaissances en matière de gestion des actifs de ces derniers.**

- Essayer de mettre en place un successeur au moins quelques semaines avant le départ prévu. Ce chevauchement permet au membre du personnel sortant de participer à l'intégration de son remplaçant et de lui transmettre directement ses connaissances.
- Consulter le responsable de la gestion des actifs pour déterminer le type de connaissances en matière de gestion des actifs qu'il convient de recueillir pendant l'entretien de départ. Il peut être utile de poser des questions sur les plans d'exploitation, comme le calendrier d'entretien et les évaluations de l'état, les protocoles de sécurité et les plans d'intervention en cas d'urgence.

### **Collaborer avec le conseil afin de conférer plus de pouvoir à l'administrateur principal.**

- Veiller à ce que l'administrateur principal joue un rôle de premier plan dans l'établissement et la documentation des procédures.
- Maintenir une communication ouverte avec l'administrateur principal, notamment en discutant régulièrement des causes profondes de la rotation élevée, de l'insatisfaction à l'égard des fonctions ainsi que des efforts d'atténuation.

### **Intégrer les responsabilités en matière de gestion des actifs et les plans d'urgence dans les politiques organisationnelles et de ressources humaines, y compris une politique de gestion des actifs.**

- Inclure les responsabilités en matière de gestion des actifs, de transmission des connaissances et de protection des connaissances de l'organisation dans les descriptions de poste. L'objectif est d'améliorer la compréhension et la responsabilisation du personnel à l'égard des tâches requises et d'accroître le travail d'équipe et la collaboration interfonctionnels.
- Fournir des renseignements et une formation sur la gestion des actifs dans le cadre du processus d'intégration des membres du personnel.
- [Accéder au cadre de compétences en gestion des actifs pour les collectivités canadiennes du Réseau canadien des gestionnaires d'actifs pour obtenir des outils permettant d'intégrer la gestion des actifs dans les processus de recrutement \(accessible en ligne en s'inscrivant gratuitement\).](#)

### **Tenir compte des compétences et des ambitions professionnelles du personnel.**

- Offrir des possibilités de perfectionnement et d'épanouissement professionnels afin d'accroître la satisfaction professionnelle, de réduire le taux de rotation et de renforcer l'expertise interne en matière de gestion des actifs.
- Encourager le mentorat du personnel et l'apprentissage entre pairs dans l'ensemble de l'organisation afin de faciliter le transfert des connaissances.

*La présente ressource a été produite par le Programme de gestion des actifs municipaux (PGAM), qui est administré par la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et financé par le gouvernement du Canada. Ces conseils et stratégies ont été rassemblés par le groupe de travail technique du PGAM, un groupe pancanadien de détenteurs de connaissances du secteur de la gestion des actifs municipaux.*

© Juin 2024. Fédération canadienne des municipalités. Tous droits réservés.