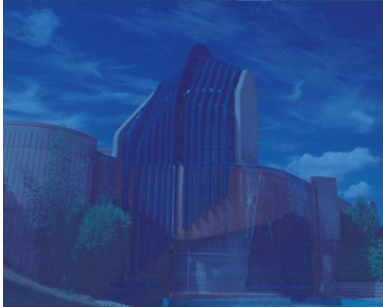




# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Septembre 2024



# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

## Tableau des révisions :

Version	Date de publication ou révision	Révisée par
0	Septembre 2024	Directions : GDE, BPGGCP, Génie, DBI, DTI

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations utilisées	4
Préambule	5
Portée de la Stratégie de gestion d'actifs	7
Contexte opérationnel de la Ville de Longueuil	12
Approches décisionnelles	16
Objectifs de gestion des actifs et cibles de rendement	20
<hr/>	
Conformité des actifs	21
Disponibilité et fiabilité	22
Coordination	23
Qualité	23
Accessibilité	24
Développement durable	25
<hr/>	
Plan d'amélioration de gestion des actifs	26
Risques pour la Stratégie, la surveillance et l'évaluation de la gestion des actifs	29
Rôles et responsabilités en matière de gestion des actifs	34
Conclusion	37
Annexe : Matrice RACI par processus	38
<hr/>	

## Liste des abréviations utilisées

BDD : Base de données

CERS : Centre d'épuration Rive-Sud

DBI : Direction des biens immobiliers

DTI : Direction des technologies de l'information

FCM : Fédération canadienne des municipalités

GA : Gestion des actifs

GDE : Gestion des eaux

MADA : Municipalités amies des aînés

MAMH : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

MTQ : Ministère des Transports du Québec

PAPH : Plan d'action à l'égard des personnes handicapées

PSO : Plan stratégique opérationnel

PTI : Programme triennal d'immobilisations

RTU : Réseaux techniques urbains

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

## Préambule

La Stratégie de gestion des actifs fait partie d'un ensemble de documents stratégiques déterminant pour la Ville de Longueuil. Ces documents permettent de présenter et d'encadrer les pratiques reliées à la gestion des actifs afin de promouvoir les valeurs et objectifs définis dans le Plan stratégique 2025 de la Ville.

La Stratégie de gestion des actifs :

- Établit quels actifs sont régis par les pratiques et objectifs cités dans le présent document (portée) ;
- Définit le contexte opérationnel actuel afin de mieux mettre en perspective les objectifs de la gestion des actifs ainsi que les méthodes pour les atteindre ;
- Définit le rôle de la gestion des actifs dans l'atteinte des objectifs stratégiques et des responsabilités de la Ville ;
- Partage des informations essentielles sur les modes de gestion des actifs de la Ville et indique comment les pratiques seront améliorées afin de répondre à la Politique de gestion des actifs (la ligne de mire) ;
- S'insère dans le système complet de gestion des actifs de la Ville. En effet, la Politique de gestion des actifs est rédigée conjointement à la Stratégie de gestion des actifs. Des plans de gestion des actifs suivront cette démarche.

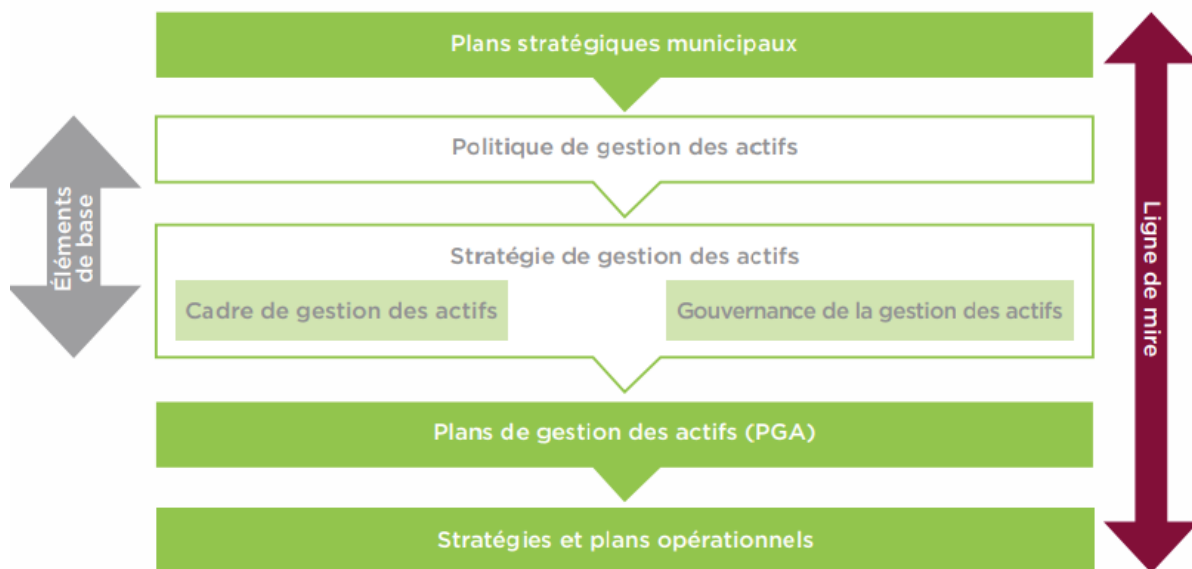


Figure 1 : Hiérarchie d'un système de gestion des actifs (FCM)

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Ce document fait partie d'un ensemble de documents qui comprend également la Politique de gestion des actifs. Il est l'aboutissement d'une évaluation détaillée réalisée par les quatre directions qui agissent à titre de responsables des actifs d'infrastructures de la Ville de Longueuil soient :

- La Direction de la **gestion des eaux**
- La Direction des **biens immobiliers**
- La Direction du **génie**
- La Direction des **technologies de l'information**

Il est à noter que certains actifs sous la responsabilité de la Ville sont de compétence locale, alors que d'autres de compétence d'agglomération.

La Stratégie de gestion des actifs est destinée à ces quatre **directions**, à la **Direction des travaux publics** (qui entretient plusieurs de ces actifs), aux **directions générales adjointes** de qui elles relèvent, à la **Direction générale** et aux **élus**.

La Stratégie de gestion des actifs doit être révisée dans cinq ans, soit durant l'année 2029.

## Portée de la Stratégie de gestion d'actifs

La Stratégie de gestion d'actifs est un processus continu qui vise à optimiser l'utilisation et la maintenance des actifs de l'organisation. Cette Stratégie concerne plusieurs services et divisions, ainsi que de nombreux actifs. Afin de prendre en compte le coût global de possession et d'intégrer les coûts cachés, elle comprend la planification, l'acquisition, l'exploitation, l'entretien, le renouvellement et la mise au rebut des actifs de manière à maximiser leur valeur et à minimiser les coûts et les risques (cycle de vie des actifs).

La mise en œuvre de la Stratégie de gestion des actifs est graduelle. L'objectif est de mettre en place des pratiques exemplaires sur une première partie d'actifs avant de passer à une vision à plus long terme qui englobe l'ensemble des actifs de la Ville. Dans ce premier travail stratégique sur la gestion des actifs au sein de la Ville de Longueuil, un accent a été mis sur les actifs stratégiques des quatre directions citées précédemment. Ce travail servira cependant aux autres directions pour unifier les pratiques de saine gestion des actifs.

Voici des exemples d'actifs qui pourront être inclus par la suite dans la Stratégie :

- Les ouvrages d'art tels que les ponts, passerelles, ponceaux et murs, ainsi que les aires de jeu et de jeux d'eau et les actifs naturels de la Direction du génie ;
- Les véhicules et équipements de la Direction des matériels roulants et ateliers (MRA).

La Ville compte ainsi progressivement inclure l'ensemble de ses actifs au sein de la Stratégie en fonction de sa maturité en gestion des actifs.

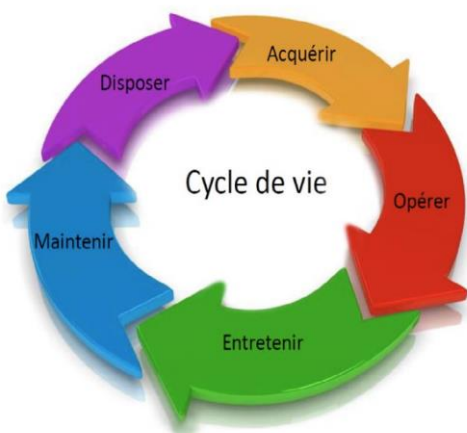


Figure 2 : Représentation du cycle de vie d'un actif



Figure 3 : Le principe de l'iceberg et le concept des coûts cachés

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

La **Direction des technologies de l'information (DTI)** est responsable des réseaux de fibre optique.

La **Direction des biens immobiliers (DBI)** est responsable de l'entretien et du maintien d'actifs pour les 220 bâtiments appartenant à la Ville de Longueuil (incluant les enveloppes extérieures et les espaces administratifs des bâtiments associés à la production de l'eau potable et à l'assainissement des eaux usées). Elle s'occupe également de l'entretien des luminaires de rue et décoratifs ainsi que des feux de circulation.

La **Direction du génie** est responsable des réseaux de conduites de distribution de l'eau potable et des conduites de collecte des eaux usées et pluviales, des pistes cyclables, des chaussées et des trottoirs. Elle gère également les stationnements rattachés et non rattachés à un bâtiment municipal ou privé. L'acquisition et le renouvellement des luminaires de rues et des feux de circulation sont également sous sa responsabilité. Cette direction est également responsable de s'occuper d'autres actifs, tels que les ouvrages d'art, les parcs et espaces verts, les milieux naturels, les cours d'eau, les terrains contaminés et les dépôts à neige.

La **Direction de la gestion des eaux** est responsable de l'opération et de l'entretien des ouvrages d'agglomération pour la production d'eau potable, et ce, pour les cinq villes liées, de même que de la collecte et de l'assainissement des eaux usées pour quatre villes liées. Elle est responsable des actifs ponctuels d'agglomération liés à ses opérations. Pour le service de l'eau potable, ces actifs incluent les ouvrages de captage, le puits d'eau brute, les usines de production d'eau potable, les réservoirs d'eau potable et les chambres de compteurs. Pour le service de la gestion des eaux usées, ces actifs incluent l'usine d'assainissement des eaux, des stations de pompage, une partie des ouvrages de surverses et des éléments de mesures. Enfin, la Direction gère aussi un poste de pompage dédié à la distribution d'eau non traitée (compétence locale). L'opération et l'entretien des actifs linéaires de compétences d'agglomération, comme les réseaux de conduites d'eau brute, les conduites majeures de distribution d'eau potable et les réseaux d'égout de conduites gravitaires et de refoulement sont délégués aux directions des travaux publics de Longueuil et des villes liées. La gestion elle-même de ces actifs linéaires est déléguée à la Direction du génie de la Ville de Longueuil.

Le tableau 1 présente la liste exhaustive de ces actifs.

Notons aussi que la **Direction des travaux publics** et la **Direction des biens immobiliers** sont responsables de l'entretien et de l'opération des infrastructures municipales.

*En somme, cette Stratégie vise à assurer une gestion efficace et durable des actifs municipaux pour répondre aux besoins actuels et futurs des citoyens. Elle vise également à assurer une utilisation optimale des ressources de la Ville par une planification rigoureuse et une collaboration étroite entre les différentes directions.*



# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Tableau 1 : Liste des actifs par direction responsable

<b>Direction des technologies de l'information (DTI)</b>	Réseau de fibre optique
<b>Direction des biens immobiliers (DBI)</b>	220 bâtiments regroupés en 10 familles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Édifices administratifs (ou opérationnels)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bâtiments corporatifs (hôtels de ville, centres administratifs)</li> <li>2. Postes de police</li> <li>3. Casernes de pompiers</li> <li>4. Ateliers municipaux, garages et entrepôts</li> </ol> </li> <li>- <b>Édifices communautaires et récréatifs</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Centres communautaires</li> <li>6. Bâtiments sportifs (arénas, gymnases, piscines, patinoires réfrigérées et complexes sportifs)</li> <li>7. Bâtiments culturels (bibliothèques, musées, salles de spectacles, galeries d'art, etc.)</li> </ol> </li> <li>- <b>Infrastructures</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Bâtiments de traitement des eaux</li> <li>9. Bâtiments de traitement des matières résiduelles (écocentres, bâtiments de site d'enfouissement, etc.)</li> <li>10. Chalets de parc</li> </ol> </li> </ul>
<b>Direction du génie (Génie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actifs linéaires</u></li> </ul>
	<p>Réseau de conduites de distribution d'eau potable Locale et locale d'intérêt collectif : 890 km Agglomération : 89 km (responsabilité déléguée par la GDE)</p>
	<p>Réseau de conduites de collecte des eaux usées Locale et locale d'intérêt collectif : 898 km Agglomération : 32 km (responsabilité déléguée par la GDE)</p>
	<p>Réseau de conduites de collecte des eaux pluviales Locale et locale d'intérêt collectif : 506 km Agglomération : 1,5 km (responsabilité déléguée par la GDE)</p>

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

	Environ 10 km de réseau de conduites d'eau brute (responsabilité déléguée par la GDE)
	Une conduite d'amenée à la station de pompage du parc industriel (SPPI) (responsabilité déléguée par la GDE)
	Réseau de chaussées — 955 km
	Réseau multifonctionnel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ouvrages d'art</u></li> </ul>
	Ponts
	Passerelles
	Ponceaux
	Murs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Autres types d'actifs</u></li> </ul>
	Postes de pompage des eaux usées
	Bassins de rétention
	Une prise et conduite d'amenée d'eau brute pour la station de pompage du parc industriel (SPPI) de compétence d'agglomération (responsabilité déléguée par la GDE)
	Des conduites de distribution d'eau non traitée de compétence locale à la station de pompage du parc industriel (SPPI) (responsabilité déléguée par la GDE)
	Une station de pompage du parc industriel (SPPI) de compétence locale (responsabilité déléguée par la GDE)
	Stationnements rattachés et non rattachés à un bâtiment municipal ou privé
	Cours d'eau
	Luminaires de rues
	Feux de circulation
	Aires de jeux d'eau (non inclus dans cette Stratégie de gestion des actifs)
	Jeux d'eau (non inclus dans cette Stratégie de gestion des actifs)
<b>Direction de la gestion des eaux</b>	<b>Eau potable</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actifs ponctuels</u></li> </ul>
	Trois usines de production d'eau potable

	Deux ouvrages de captage et leur prise d'appoint respective
	6 réservoirs d'eau potable
	26 chambres de compteurs
	Une prise d'eau brute pour la station de pompage du parc industriel (SPPI) de compétence locale
	Une station de pompage du parc industriel (SPPI) de compétence locale
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actifs linéaires</u></li> </ul>
	Environ 89 km de réseau de conduites d'eau potable (responsabilité déléguée au Génie)
	Réseau de conduites de collecte des eaux usées Locale et locale d'intérêt collectif : 898 km Agglomération : 32 km (responsabilité déléguée au Génie)
	Réseau de conduites de collecte des eaux pluviales Locale et locale d'intérêt collectif : 506 km Agglomération : 1,5 km (responsabilité déléguée au Génie)
	Environ 10 km de réseau de conduites d'eau brute (responsabilité déléguée au Génie)
	Une conduite d'amenée à la station de pompage du parc industriel (SPPI) (responsabilité déléguée au Génie)
	<b>Eaux usées</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actifs ponctuels</u></li> </ul>
	10 stations de pompage
	1 concentrateur muni d'une station de pompage attenante
	Environ 40 ouvrages de surverses
	7 points de mesures de débits
	11 pluviomètres
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actifs linéaires</u></li> </ul>
	Environ 20 km de réseau de conduites gravitaires (responsabilité déléguée au Génie)
	Environ 12 km de réseau de conduites de refoulement sous pression (responsabilité déléguée au Génie)
	<b>Eau distribuée non traitée</b>

	Une prise et conduite d'amenée d'eau brute pour la station de pompage du parc industriel (SPPI) de compétence d'agglomération (responsabilité déléguée au Génie)
	Des conduites de distribution d'eau non traitée de compétence locale à la station de pompage du parc industriel (SPPI) (responsabilité déléguée au Génie)
	Une station de pompage du parc industriel (SPPI) de compétence locale (responsabilité déléguée au Génie)

## Contexte opérationnel de la Ville de Longueuil

La Ville possède un vaste réseau d'infrastructures publiques qui assurent la qualité de vie et le développement durable sur son territoire. Comme énoncé dans la portée, ces infrastructures comprennent notamment les chaussées, les bâtiments, les ouvrages de production et de distribution d'eau potable ainsi que ceux relatifs à la collecte et à l'assainissement des eaux usées.

La Ville de Longueuil a adopté en 2019 son Plan stratégique 2025. Ce plan comporte quatre orientations stratégiques, dont l'une est de « repenser ses façons de faire pour devenir une organisation plus agile, proactive et près de ses citoyens ». Selon cette orientation, la Ville vise alors à optimiser la gestion des actifs municipaux et prévoit « planifier et réaliser les interventions nécessaires au maintien et à l'amélioration des infrastructures municipales en tenant compte des besoins actuels et futurs des citoyens, des enjeux environnementaux et des contraintes financières ».

Pour atteindre cet objectif, la Ville de Longueuil souhaite se doter d'un système de gestion des actifs efficace et intégré de façon itérative dans son contexte opérationnel. Un système de gestion des actifs est un ensemble de processus, d'outils et de pratiques qui permettent de gérer le cycle de vie des actifs physiques d'une organisation, depuis leur acquisition jusqu'à leur disposition. Un tel système vise à optimiser la performance, le risque et le coût des actifs tout en respectant les obligations juridiques, réglementaires et normatives.

La Ville de Longueuil a commencé la mise en place d'un système de gestion des actifs pour ses réseaux de conduites d'eau potable, d'égouts et de chaussées à la suite des fusions municipales du 1<sup>er</sup> janvier 2002. Elle a alors réalisé un inventaire complet de ses actifs linéaires et a créé un mécanisme d'analyse

et de prise de décision basée sur des critères techniques et financiers. En 2006, elle a mis à jour le système et a continué à l'opérer avec ses ressources internes. En 2015, elle a modifié ses méthodes d'évaluation des infrastructures linéaires afin de respecter le modèle de donnée du Plan d'Intervention exigé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Ce plan vise à assurer la pérennité des infrastructures municipales par l'établissement de priorités d'intervention selon l'état et la hiérarchisation de ces infrastructures.

En 2018, la Direction de la gestion des eaux a réalisé une étude pour définir ses besoins en investissements pour les 10 prochaines années. Cette étude a permis notamment la création de la Stratégie longueuilloise de l'eau 2020 – 2030, qui fait mention de la mise en œuvre d'une démarche systémique pour la gestion des actifs. Cette démarche vise à intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale dans la planification et la réalisation des interventions sur les infrastructures de l'agglomération de Longueuil liées à l'eau potable et aux eaux usées.

La Ville de Longueuil est donc engagée, pour certaines de ses typologies d'actifs, dans un processus d'amélioration continue de sa gestion des actifs municipaux qui s'inscrit dans sa vision stratégique et qui a pour objectif de répondre aux besoins et aux attentes de ses citoyens. Elle souhaite ainsi assurer la sécurité, la fiabilité et la durabilité de ses infrastructures tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

La Ville de Longueuil a mis en place différents modes de gestion de ses actifs physiques en fonction des différentes directions mobilisées. Chaque direction exerce des responsabilités précises à l'égard des actifs faisant partie de son champ d'intervention. Ainsi, les méthodes de planification de projets liés à ces actifs diffèrent selon les priorités et les besoins précis de chaque direction.

La **Direction de la gestion des eaux** est responsable de la collecte de données sur les actifs ponctuels. Elle planifie, dirige, coordonne et contrôle les activités d'exploitation et d'entretien de ses actifs ponctuels. Actuellement, elle travaille en collaboration avec la Direction du génie pour évaluer et analyser les différentes problématiques, définir les besoins et planifier les travaux à réaliser. Cette direction dispose également d'un plan financier à court terme (trois ans), soit un programme triennal d'immobilisations (PTI).

La **Direction du génie** est chargée de planifier et de réaliser des projets de réparation, de modification, de remplacement, d'ajout ou de mise aux normes des actifs sous sa responsabilité et des actifs sous la responsabilité des autres directions, appelées « clientes ». Elle rédige actuellement une matrice de responsabilité de type RACI pour mettre de l'avant les rôles et responsabilités de ses directions clientes. Pour inventorier et caractériser les actifs linéaires de compétence locale, tels que les réseaux d'eau et les chaussées, elle utilise un plan d'intervention encadré par le MAMH. Le plan d'intervention facilite la gestion intégrée des infrastructures et la création de projets cohérents. Elle dispose également d'un plan financier à court terme (trois ans) pour la gestion des actifs (PTI).

À titre de responsable, la **Direction des biens immobiliers**, d'une part, entretien et maintient le parc immobilier de la Ville de Longueuil et d'autre part, planifie et réalise des projets de rénovation, d'agrandissement et de construction de bâtiments. Elle élabore des plans directeurs, lesquels comprennent des orientations et différents critères qui permettent de prioriser les besoins et de réaliser une planification décennale (10 ans) du maintien et du renouvellement de ses actifs. Cette Direction dispose également d'un plan financier à court terme (3 ans) pour la gestion des actifs (PTI).

La **Direction des technologies de l'information** est chargée de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les projets liés au cycle de vie du réseau de fibre optique. Bien que la DTI ait des contrats avec des firmes spécialisées, les interventions sont généralement faites de façon réactive, à la suite de bris physiques. Néanmoins, les équipes de cette direction maîtrisent la situation.

Pour résumer, chaque direction de la Ville de Longueuil dispose d'un **mode de gestion hétérogène** de ses actifs. Ces modes de gestion sont adaptés aux besoins, aux priorités et à l'historique de chaque direction. Ils permettent la gestion opérationnelle des actifs linéaires et ponctuels, ainsi que la planification et la réalisation de projets liés à ces actifs.

Les directions ne sont pas considérées comme les propriétaires des actifs, mais plutôt comme des représentants de la Ville qui agissent en tant qu'entité administrative. Les actifs d'une ville, tels que les propriétés, les infrastructures publiques et les équipements, appartiennent généralement à la municipalité ou à la collectivité dans son ensemble. Les directions ou administrations gèrent et supervisent ces actifs au nom de la Ville pour assurer leur bon fonctionnement et leur utilisation appropriée.

## STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Dans le cadre du développement des pratiques de saine gestion des actifs dans le contexte municipal, notamment au Canada et au Québec, chacune des quatre directions visées par cette Stratégie envisage d'améliorer ces modes de gestion. Cette Stratégie présentera les modes opératoires qui permettront d'atteindre les progrès envisagés.

Nous présentons ci-dessous les principales avancées des modes de gestion envisagés par les différentes directions.

- **Direction des technologies de l'information** : comme la majorité des actifs gérés par la DTI ont un cycle de vie relativement court (de 5 à 7 ans en général), la Direction souhaite s'inspirer des meilleures pratiques en matière de gestion d'actifs ayant un cycle de vie projeté beaucoup plus long afin d'en maximiser la pérennité.
- **Direction des biens immobiliers** : elle souhaite structurer, mesurer et suivre ces modes opératoires sur l'ensemble des phases du cycle de vie des actifs. Elle cherche aussi à structurer, mesurer et suivre les données relatives à ces actifs propriétaires (état, vétusté, risques, niveaux de services, etc.) et, enfin, à améliorer sa connaissance globale de la gestion des actifs. Ces efforts correspondent notamment aux recommandations énoncées dans le rapport de la vérificatrice générale en 2018.
- **Direction du génie** : elle souhaite améliorer l'exhaustivité des données concernant l'état des actifs qu'elle gère pour ainsi consolider son Plan stratégique opérationnel (PSO). Pour améliorer la priorisation des besoins en investissement, une analyse de risque est souhaitée, avec l'extension à 10 ans du plan financier pour permettre une vision à long terme.
- **Direction de la gestion des eaux** : elle a commencé l'implantation d'un système d'évaluation des actifs généralisé pour l'ensemble des actifs ponctuels sous sa responsabilité. Elle a également commencé la revue des processus de priorisation et de prise de décisions sur les investissements à réaliser, en collaboration avec la Direction du génie.

De manière générale, par la rédaction des documents stratégiques (Politique et Stratégie de gestion des actifs), la Ville de Longueuil s'engage dans l'amélioration des différents thèmes qui définissent la gestion

des actifs municipaux. Ces thèmes sont présentés plus bas, dans le plan d'amélioration de gestion des actifs. La Ville veut réaliser une **analyse plus détaillée de son cadre de fonctionnement** en gestion des actifs et souhaite que les résultats de cette analyse servent à **alimenter les prochaines révisions** de la Stratégie de gestion des actifs.

Des progrès communs dans la connaissance des actifs, les processus décisionnels, l'évaluation des risques et la définition des rôles et responsabilités sont visés. Les détails se trouvent dans la suite de cette Stratégie de gestion des actifs, mais les éléments ciblés sont listés ci-dessous.

- **Connaissance des actifs** : état, durée de vie utile, etc.
- **Processus décisionnels** : critères, outils, etc.
- **Évaluation des risques** : méthodologie, facteurs de risques, etc.
- **Définition des rôles et responsabilités** : matrice RACI.

## Approches décisionnelles

La gestion des actifs repose sur une approche de planification et de prise de décisions méthodique basée sur des données fiables et pertinentes. Dans cette Stratégie de gestion des actifs, nous allons voir quelle est la vision de la Ville pour passer d'une approche hétérogène de la planification et de la prise de décision à une approche optimisée, transversale et adaptée à l'ensemble des directions.

Tout d'abord, il est très important à ce stade de la Stratégie de comprendre dans quel écosystème documentaire et stratégique se situe la gestion des actifs de la Ville de Longueuil. En effet, de nombreux documents stratégiques existent et servent aujourd'hui à guider la prise de décision en matière de gestion des actifs. En voici la liste la plus exhaustive possible.

- **Général à la Ville** : Plan stratégique 2025 de la Ville de Longueuil — document local
- **Général à la Ville** : Vision de développement 2061 — document d'agglomération
- **Général à la Ville** : Plan climat — document local
- **Toutes les directions** : Plans directeurs pour les actifs propriétaires (bâtiments, pistes cyclables, réseaux, etc.)
- **Toutes les directions** : Programme triennal d'immobilisations (PTI)
- **Toutes les directions** : Plans stratégiques opérationnels (PSO)



## STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

- **Toutes les directions** : Plan triennal de main-d'œuvre (PTMO) — commencé en 2023 et attaché au PSO
- **Toutes les directions** : Plan de gestion des risques (application Parachute)
- **Certaines directions (gestion des eaux, génie, biens immobiliers)** : Rapports de la vérificatrice générale
- **Direction de la gestion des eaux** : Stratégie de l'eau 2020-2030
- **Direction de la gestion des eaux (direction des finances)** : Réserves financières pour les actifs en eau qui sont sous compétence d'agglomération
- **Direction de la gestion des eaux** : Cartographie du cycle de l'eau et matrice RACI
- **Direction du génie** : Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées
- **Direction des biens immobiliers** : Schéma de couvertures de risques en sécurité incendie

Cet ensemble de documents constitue la colonne vertébrale stratégique de la Ville. Lorsque l'on consolide ces documents avec la Stratégie de gestion des actifs, il est intéressant d'observer la planification et la prise de décision — de l'apparition d'un besoin à sa réalisation — et de voir vers quel modèle la Ville veut évoluer.

Les différentes directions de la Ville interagissent entre elles et ces relations jouent un rôle majeur dans la planification et la prise de décisions.

La **Direction de la gestion des eaux** définit ses besoins à l'aide d'une base de données élaborée à partir de rapports de consultants externes et d'entrevues passées auprès du personnel des opérations et de la Direction du génie. Elle regroupe l'ensemble des besoins en investissements pour les 10 prochaines années. L'élaboration du PTI se fait conjointement avec la Direction du génie. À la suite de l'adoption du PTI, la Direction du génie aura la mission de réaliser la grande majorité des projets.

La **Direction des biens immobiliers (DBI)**, de son côté, prend conscience des besoins principalement par des études de vétusté et des entrevues auprès du personnel des opérations et d'entretien, de même que par les demandes d'aménagement de locaux formulées par les directions clientes. Ces données sont consolidées dans des plans directeurs par famille de bâtiment, lesquels permettent de définir les priorités en fonction de plusieurs critères et de planifier les investissements sur 10 ans. Lors de

l'élaboration du PTI, un comité informel constitue le document avec les besoins prioritaires à présenter à la Direction générale adjointe puis à la Direction générale.

Pour la **Direction du génie**, la définition des besoins se fait grâce à des campagnes d'inspections et d'auscultations qui permettent de mettre à jour le portrait général de l'état des infrastructures. Par exemple, les résultats des inspections des conduites d'égouts servent à mettre à jour le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées — une exigence du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Elles servent aussi à consolider et à prioriser les projets qui seront inclus dans la programmation de travaux de la Ville. En plus, la Direction du génie doit considérer les indicateurs de performance hydraulique des réseaux d'eau et les recommandations d'interventions de la Direction de la gestion des eaux. Une synergie doit donc être créée entre les directions. Par ailleurs, il est important de se rappeler que la Direction des travaux publics et la Direction des biens immobiliers jouent un rôle important dans la gestion des infrastructures qui font partie du champ d'intervention de la Direction du génie. En effet, ce sont ces directions qui réalisent les activités d'entretien de la Ville.

La **Direction des technologies de l'information** ne réalise pas d'auscultation (contrôle de l'état de santé des actifs) sur son réseau de fibre optique et un comité informel élabore le document selon ses besoins propres pour la réalisation du PTI.

Le calendrier d'élaboration du PTI est partagé à toutes les directions qui en ont pris conscience.

D'après ce qui précède, les approches de planification et de prise de décisions varient en fonction des directions, principalement en raison de leur histoire et de leur maturité en gestion des actifs. Cependant, pour l'ensemble des directions, on retrouve des méthodologies de priorisation hétérogènes (par direction), mais relativement maîtrisées.

D'ici trois ans, l'ensemble des directions souhaite uniformiser les processus de planification et de prises de décisions, notamment en évaluant les besoins et les priorités d'investissement en fonction de pratiques et de critères structurés. Dans cette optique, le travail à réaliser comprend les tâches suivantes :

**Améliorer les processus d'évaluation** des besoins pour avoir une meilleure vision d'ensemble (critères à prendre en compte/méthodologie d'auscultation, actifs prioritaires, fréquence d'auscultation, fiabilité des données, etc.) ;

- **Définir un comité formel** responsable de la priorisation des besoins dans chaque direction ;
- **Définir les critères de prises de décision** (vétusté, niveaux de risque, niveaux de services, conformité aux normes, subventions, etc.) par l'équipe interfonctionnelle en gestion des actifs ;
- **Définir une méthodologie de priorisation** transversale par l'équipe interfonctionnelle en gestion des actifs (non-corrélation des critères, AHP, MACBETH, etc.) ;
- **Bien communiquer** sur les choix et les raisons des propositions apportées au PTI (tableaux de bord dynamiques basés sur les besoins et les critères de prises de décision) ;
- **Tisser les liens** entre les nouvelles pratiques de gestion des actifs et les autres documents stratégiques (grille d'évaluation de projet, plans directeurs, vision et stratégie de la Ville).

La méthodologie utilisée pour les budgets d'exploitation (entretien préventif, correctif et réglementaire) devra aussi être prise en compte lorsqu'on se penche sur l'ensemble des étapes du cycle de vie d'un actif. Dans la même optique que pour le processus du PTI, le travail engagé dans cette Stratégie permettra de passer d'une approche basée sur l'historique à une approche basée sur les besoins actuels et projetés.

Grâce à ce travail, les directions vont pouvoir mieux communiquer leurs urgences et les conséquences de ne pas répondre aux besoins. Elles apporteront également une vision plus claire sur le dimensionnement des budgets d'entretien et de renouvellement. En d'autres mots, il s'agira de passer d'une vision réactive à une vision proactive.

Le travail permettra de consolider la colonne vertébrale stratégique de la Ville (cf. les documents listés plus haut) grâce à une meilleure connaissance de la situation actuelle et une vision plus éclairée du futur. Cette démarche va dans le sens des recommandations de la vérificatrice générale, et permettra notamment de consolider les plans stratégiques de l'ensemble des directions, de soutenir les données des PTI et PSO et d'accueillir les données du Plan d'adaptation aux changements climatiques dont les données finalisées devraient sortir peu de temps après la finalisation de cette Stratégie de gestion des actifs.

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Également, ce travail permettra de verticaliser les pratiques de gestion d'actifs (remonter plus facilement les informations du terrain aux décideurs) en termes de planification et de prises de décision (interdirections responsables d'actifs) et lier les processus à ceux des finances (liens entre besoins/PTI/règlements d'emprunt/projets).

Toutes ces démarches vont également dans le sens des principes et des recommandations de la norme internationale en gestion des actifs (ISO 55 000) et de l'approche de la Fédération canadienne des Municipalités (FCM) dont voici une représentation schématique.

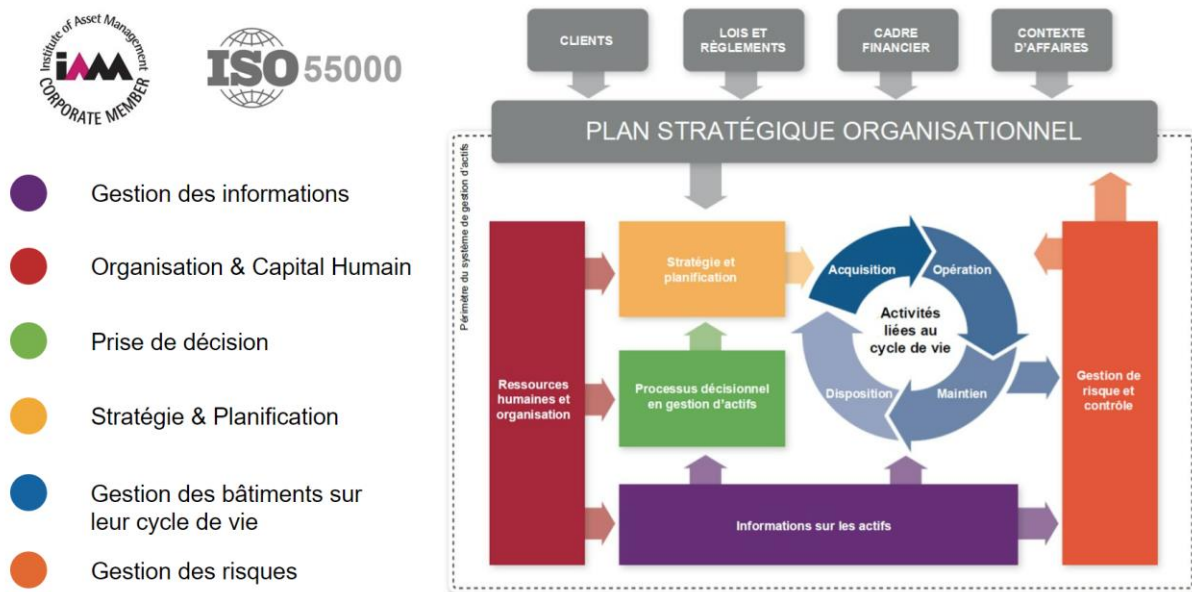


Figure 4 : Modèle ISO 55 000

## Objectifs de gestion des actifs et cibles de rendement

De manière générale, les objectifs principaux de la gestion des actifs sont de maintenir et d'améliorer le niveau de service des infrastructures municipales, de réduire les risques liés à leur dégradation et de minimiser les coûts de leur cycle de vie.

Dans la gestion des actifs municipaux, il est recommandé d'établir des objectifs plus détaillés et des cibles de rendement à la fois sur les actifs, mais aussi dans la progression de l'intégration des concepts dans les différentes directions de la Ville.

Pour établir ses objectifs et ses cibles de progression pour les thèmes propres à la gestion des actifs, quatre directions de la Ville (gestion des eaux, biens immobiliers, génie et technologies de l'information) ont établi leur maturité en gestion des actifs et leurs objectifs d'évolution à un et trois ans.

Des objectifs techniques ont été définis directement en lien avec les différentes typologies des directions. Ces objectifs ont été répartis selon les différents critères ci-dessous :

- Conformité des actifs
- Disponibilité/fiabilité
- Coordination
- Qualité
- Accessibilité
- Développement durable

Nous allons détailler certains objectifs techniques par direction selon les critères présentés ci-dessus.

## Conformité des actifs

La conformité des actifs et des opérations est un enjeu permanent pour la Ville de Longueuil. Elle a comme objectif la prestation de services de qualité et conformes aux lois et règlements. C'est aussi un élément clé de la gestion des actifs municipaux. La Ville de Longueuil s'engage à respecter pleinement les exigences réglementaires régissant ses services. La Ville peut ainsi assurer une gestion efficace de ses actifs et atteindre les cibles de rendement fixées.

Tableau 2 : Objectifs liés à la conformité des actifs

Direction	Objectifs
<b>Génie</b>	Améliorer le dépistage des conduites et installations en plomb. Régler les problèmes de raccordement inversé pour les égouts. Améliorer ses connaissances sur ces deux sujets afin de prévoir les investissements nécessaires et de maintenir la conformité de ses différents actifs. Réaliser des travaux relatifs à la mise en œuvre des programmes correctifs et des mesures compensatoires selon l'échéancier prévu par l'attestation d'assainissement municipale.

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Direction	Objectifs
<b>Gestion des eaux</b>	<p>Se conformer aux normes à l'effluent ainsi qu'aux ouvrages de surverses en vertu du <i>Règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées</i>.</p> <p>Faire le suivi de performance des ouvrages de surverses à l'aide des paramètres de fréquence et de durée des débordements.</p> <p>Assurer la conformité aux normes de qualité de l'eau potable définies dans le <i>Règlement sur la qualité de l'eau potable</i>.</p> <p>Respecter les critères permettant d'avoir accès à une majoration conditionnelle découlant de l'élaboration d'un plan de gestion des actifs en eau (écoconditionnalité).</p>
<b>Biens immobiliers</b>	<p>Relever les problèmes de conformité actuels et à venir afin de prévoir les budgets et de maîtriser les risques associés.</p>
<b>Technologie de l'information</b>	<p>Le réseau de fibre optique ne présente pas d'enjeu de conformité prévisible.</p>

## Disponibilité et fiabilité

Pour chacun des services de la Ville, la disponibilité et la fiabilité des actifs se veut un enjeu majeur. La définition des objectifs relatifs à ces notions est un pas en avant pour la saine gestion des actifs municipaux.

Tableau 3 : Objectifs liés à la disponibilité et la fiabilité

Direction	Objectifs
<b>Génie</b>	<p>Anticiper au mieux l'évolution des phénomènes climatiques pour ses actifs d'eaux usées afin de limiter au maximum les débordements en périodes de pluies importantes.</p> <p>Limiter les fermetures de parcs en planifiant au mieux les interventions d'abatages liés à la présence de l'agrile du frêne.</p> <p>Rendre disponibles plusieurs pistes cyclables en hiver.</p> <p>Faire l'inventaire et tenir à jour le registre des bassins de rétention et des manuels d'entretien.</p> <p>Réaliser les travaux majeurs pour les directions clientes.</p>
<b>Gestion des eaux</b>	<p>Identifier les besoins pour la mise aux normes et l'agrandissement du CERS afin de se conformer aux normes futures et de permettre le développement du territoire à l'horizon 2060.</p> <p>Identifier les besoins, autres que la reconstruction et l'augmentation de l'usine de traitement d'eau potable Mario-Pétrone, pour assurer les besoins futurs en eau potable d'ici l'horizon 2060.</p>

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Direction	Objectifs
	Réaliser un calendrier d'auscultation sur les actifs et le mettre en œuvre.
<b>Biens immobiliers</b>	Améliorer sa vision globale de la disponibilité (occupation, usage) des bâtiments municipaux. Plusieurs problèmes qui empêchent la pleine disponibilité des bâtiments sont connus. Une nouvelle organisation flexible du travail est en place et une vision globale permettrait de voir de potentielles optimisations des espaces par usage. Des cessions de bâtiments ou des réorganisations par usage pourraient alors être réalisées.
<b>Technologie de l'information</b>	Le réseau de fibre optique ne présente pas d'enjeu de disponibilité/fiabilité à l'avenir.

## Coordination

La coordination interne et externe est un enjeu permanent capable de simplifier ou de complexifier les processus, outils et méthodes de gestion des actifs. Il est donc important de cibler des objectifs de coordination dans cette Stratégie de gestion des actifs.

Tableau 4 : Objectifs liés à la coordination

Direction	Objectifs
<b>Génie</b>	Améliorer la coordination des travaux avec les partenaires comme : RTU (HQ, Bell, Énergir, etc.), RTL (lignes d'autobus), le MTQ (ponts) et les villes liées pour les actifs qui tombent sous la compétence d'agglomération.
<b>Gestion des eaux</b>	Améliorer l'établissement des priorités et la prise de décisions sur les investissements à réaliser.
<b>Biens immobiliers</b>	Améliorer la coordination entre les usagers des bâtiments et la Direction pour mieux connaître les besoins et pouvoir y répondre efficacement. Clarifier les rôles et responsabilités avec les collaborateurs internes afin d'optimiser la gestion et l'entretien des infrastructures sous la responsabilité de la DBI.
<b>Technologie de l'information</b>	Le réseau de fibre optique ne présente pas d'enjeu de coordination à l'avenir.

## Qualité

La qualité des services rendus est un enjeu majeur pour toute municipalité. Il s'agit en effet de l'un des objectifs principaux de la présente Stratégie, surtout pour les services offerts aux citoyens et aux partenaires de la Ville de Longueuil. Pour ce faire, les directions ont défini des objectifs ciblés.

Tableau 5 : Objectifs liés à la qualité

Direction	Objectifs
<b>Génie</b>	Améliorer la qualité du réseau routier. Les enjeux actuels sont connus et on ciblera ceux qui surviendront à l'avenir.
<b>Gestion des eaux</b>	Mieux définir les priorités d'entretien afin d'assurer la sécurité civile, la santé publique et la qualité de l'environnement.
<b>Biens immobiliers</b>	Améliorer le confort des usagers, notamment par l'installation de la climatisation dans l'ensemble des bâtiments communautaires.
<b>Technologie de l'information</b>	Optimiser ses pratiques en gestion d'actifs (réseau de fibres optiques) et mesurer les impacts de ses actions grâce aux mécanismes déjà en place. La DTI a déployé des systèmes de surveillance de ses infrastructures critiques et mis en place des sondages de satisfaction auprès de ses clients internes. Le cumul de ces mesures permet de suivre l'évolution de la qualité du service et d'intervenir lorsque des aléas surviennent.

## Accessibilité

La Ville de Longueuil souhaite améliorer l'accessibilité de ses services pour tous les membres de la collectivité, qu'ils vivent ou non avec un handicap. Cet objectif comprend les actifs de la Direction du génie et de la Direction des biens immobiliers.

Pour la Direction du génie, un des objectifs d'accessibilité universelle concerne les trottoirs de la Ville (enjeux d'espaces). Des programmes ont ainsi été mis en place : sécurité en milieu urbain (CASMU), Municipalités amies des aînés (MADA) et Plan d'action à l'égard des personnes handicapées (PAPH). Deux objectifs sont ciblés par la DBI.

- Améliorer l'accessibilité universelle citoyenne : Plan d'action à l'égard des personnes handicapées, mesures en matière d'accessibilité universelle 2022-2023 (PAPH) et démarche MADA.
- Améliorer l'accessibilité des locaux de la Ville aux employés (p. ex. pas d'ascenseur pour l'accessibilité des employés au CERS)

La Ville s'est engagée dans le plan d'action MADA et PAPH et elle a donc établi et suivi ces objectifs. Une reddition de compte est prévue pour chacun des programmes.



## Développement durable

Un travail considérable est en cours à la Ville de Longueuil pour définir, évaluer et prévoir les enjeux liés aux changements climatiques. Des documents stratégiques sont en cours d'élaboration et plusieurs points de ces documents concernent la gestion des actifs à la Ville. L'objectif est de prendre des décisions qui s'appuient directement sur l'évaluation des facteurs socioculturels, environnementaux et économiques. Les documents stratégiques sur les enjeux face aux changements climatiques sont pilotés par la Direction du génie. Des plans d'action seront par la suite fournis aux autres directions.

Tableau 6 : Objectifs liés au développement durable

Direction	Objectifs
<b>Génie</b>	Finaliser la rédaction du plan climat 2030-2050. Il s'agit d'un objectif très important pour la Direction du génie qui servira aussi aux autres directions de la Ville. Protéger les espèces naturelles et décontaminer les sites nécessaires (p. ex. dépôts à neige, TP). Réaliser progressivement les travaux afin d'optimiser et d'améliorer les services des réseaux pour atteindre la résilience climatique, surtout face aux risques que présentent les pluies extrêmes.
<b>Gestion des eaux</b>	Faire le diagnostic et réaliser des études sectorielles pour identifier les travaux qui devront être réalisés pour optimiser les services des réseaux d'égouts, surtout pour faire face aux risques que présentent les pluies extrêmes. Évaluer des solutions en vue d'optimiser le fonctionnement des équipements, de réduire la fréquence des surverses et de tendre vers les objectifs de débordements d'eaux usées des ouvrages de surverses (opération en temps réel, rétention, séparation des réseaux combinés, etc.)
<b>Biens immobiliers</b>	Réaliser l'objectif carboneutre 2030 (fin de l'utilisation du gaz naturel pour le chauffage). Travailler sur la prise en compte du code national de l'énergie pour les bâtiments (enjeux autour de l'enveloppe et des systèmes mécaniques).
<b>Technologie de l'information</b>	Prendre en compte les possibles impacts des épisodes de verglas ou des orages violents qui pourraient occasionner des pannes plus fréquentes. Prendre en compte les possibles dommages occasionnés par l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des fortes pluies.

Bien que certains soient déjà définis (accessibilité universelle) ou en cours de définition (développement durable), la Ville de Longueuil veut définir des cibles plus précises sur ces objectifs. Les cibles de

rendement sont des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui permettent de mesurer l'atteinte des objectifs et de comparer les résultats obtenus avec les meilleures pratiques.

## Plan d'amélioration de gestion des actifs

Dans ce document stratégique, il est important de regarder les points d'amélioration en gestion des actifs, d'identifier des objectifs communs à l'ensemble des directions et de définir les enjeux et priorités des différents éléments (impact/effort d'implantation).

Pour y arriver, nous sommes repartis des cinq thèmes de gestion des actifs définis par la Fédération canadienne des municipalités en ajoutant l'adaptation aux changements climatiques.



Figure 5 : Thèmes de gestion des actifs (FCM)

À partir de l'analyse de maturité en gestion des actifs des trois directions (biens immobiliers, génie et gestion des eaux) et les projections à un et trois ans, il est possible de déceler des objectifs communs d'amélioration.

Ainsi, on peut voir sur les graphiques ci-dessous que des tendances apparaissent. Une progression significative est envisagée pour le thème « Adaptation aux changements climatiques ». Cette progression s'explique par un travail commun mené par la Direction du génie pour l'ensemble des directions grâce au Plan Climat. Ce travail permettra aux différentes directions de mettre en place des actions de gestion des actifs sur l'adaptation aux changements climatiques qui devront être précisées et planifiées par chaque direction, comme par exemple, des actions de prévention contre l'augmentation des volumes

d'eaux usées non traitées déversées, de prévention contre l'augmentation des pannes d'électricité prolongées causées par les conditions hivernales changeantes et de prévention contre l'augmentation des fermetures des liens routiers en cas de tempête de neige.

De la même manière, et grâce au travail sur la Politique et la Stratégie de gestion des actifs municipaux, on observe une volonté commune de progresser dans le thème « politique et gouvernance ». Par exemple, avec le travail de rédaction et de mise en application de la Politique et de la Stratégie de gestion des actifs, l'ensemble des directions progresse dans ce thème. De Plus, en 2024, la Ville devra adopter une résolution municipale dans laquelle elle s'engage auprès du gouvernement à réaliser un plan de gestion des actifs (PGA) en eau avant décembre 2026. Ceci permettra à la Ville non seulement d'optimiser les ressources financières et humaines pour les actifs en eau prioritaires, mais aussi d'obtenir des majorations des aides financières dans le cadre de divers programmes du gouvernement.

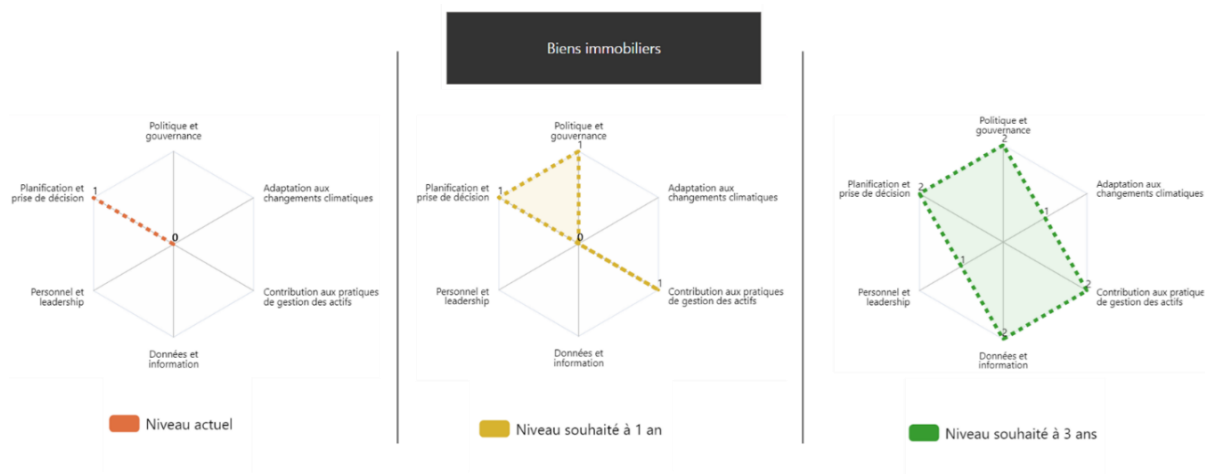


Figure 3 : Maturité en gestion des actifs — Direction des biens immobiliers (voir le graphique en annexe pour une meilleure visibilité)

Pour la Direction des biens immobiliers, on donne la priorité à la capitalisation de la connaissance par les données et informations ainsi que sur les formations et communications par la contribution aux pratiques de gestion des actifs.

Par exemple, la Direction des biens immobiliers consolide ses données sur l'ensemble des bâtiments. Des données existent sur certains bâtiments grâce au Plan directeur de maintien des actifs. Elles seront

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

étendues et consolidées par une approche du risque et des niveaux de services dans les trois prochaines années.

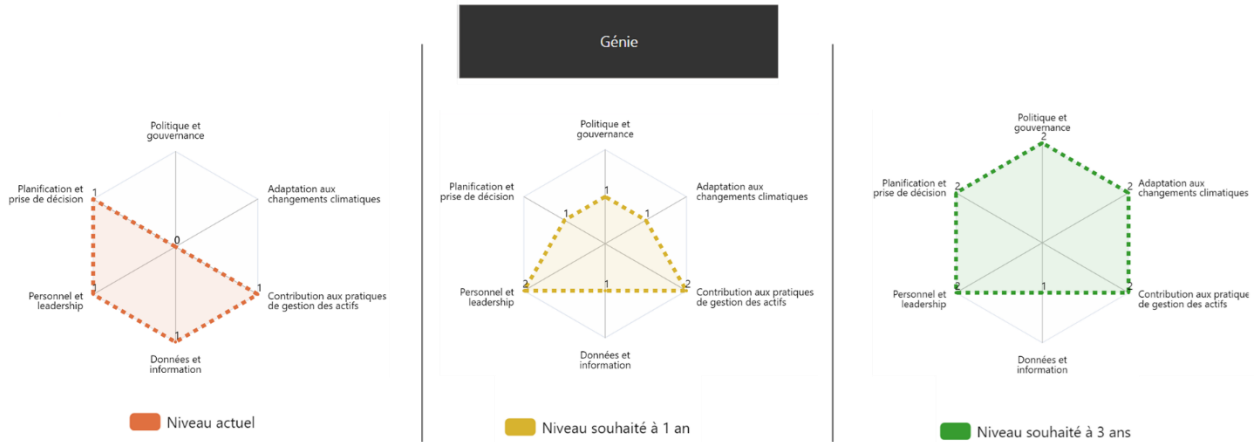


Figure 4 : Maturité en gestion des actifs — Direction du génie (graphique en annexe pour meilleure visibilité)

Pour la Direction du génie, les ambitions sont portées par une croissance relativement stable de l'ensemble des thèmes liés à la gestion des actifs. La Direction du génie est déjà avancée sur certains actifs, mais a un certain retard sur d'autres. Des efforts d'uniformisation des pratiques sont envisagés.

Par exemple, les données sur les infrastructures du plan d'intervention seront consolidées avec les notions de niveaux de services et de risques. Un travail de consolidation des données (quantitatif, état, durée de vie, etc.) sera mené sur les actifs absents du plan d'intervention.

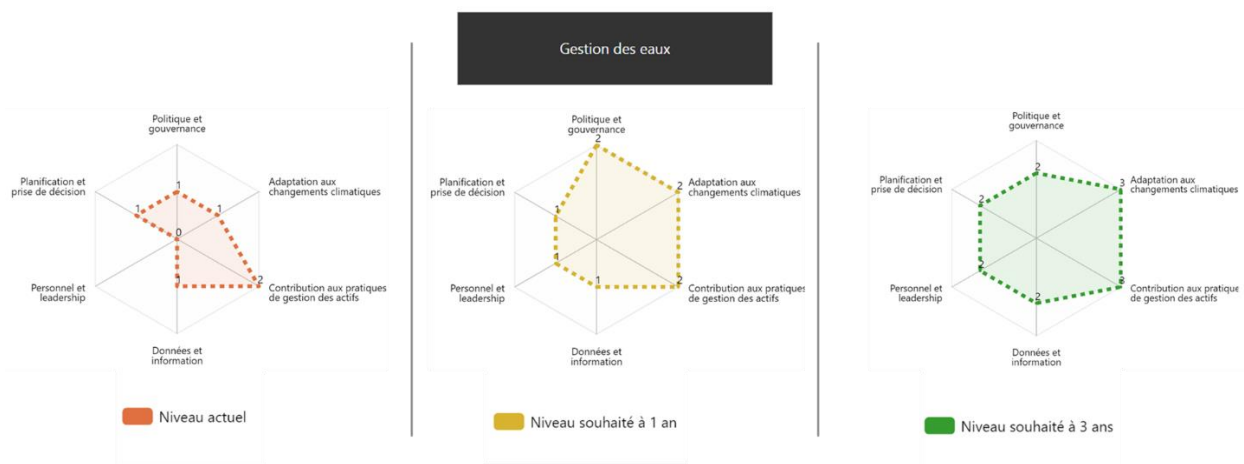


Figure 5 : Maturité en gestion des actifs — Direction de la gestion des eaux (voir le graphique en annexe pour une meilleure visibilité)

La Direction de la gestion des eaux vise des améliorations dans la structuration des équipes de gestion des actifs (personnel et leadership) ainsi que dans la structuration des données et informations. La Direction de la gestion des eaux souhaite aussi faire progresser conjointement les divisions des eaux usées et de l'eau potable.

Par exemple, grâce à l'élaboration d'un plan de gestion des actifs, un travail important est mené sur la consolidation et la structuration des données (quantitatif, état, durée de vie, etc.) aussi bien pour les actifs d'eau potable que pour ceux des eaux usées.

En parallèle avec les efforts des différentes directions, la Ville met en place une table stratégique interdirection et interfonctionnelle. Cette entité rassemblera les champions de la gestion des actifs de chaque direction ainsi que du personnel non techniques (finances, RH, Direction générale, etc.).

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les trois directions ont réalisé un bilan de maturité en gestion des actifs et un plan d'amélioration détaillé par année (objectifs à un an et à trois ans). Afin de suivre ce plan de progression, l'ensemble des données de maturité sera revu et précisé au courant de l'année 2024 et au courant de l'année 2027.

### **Risques pour la Stratégie, la surveillance et l'évaluation de la gestion des actifs**

La gestion des actifs est un processus qui vise à optimiser la valeur, la performance et la durabilité des biens et des services publics. Elle prévoit la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des actions et des décisions relatives aux actifs tout au long de leur cycle de vie.

La gestion des actifs comporte différents niveaux de risques qui peuvent en affecter la Stratégie, la surveillance et l'évaluation. Ces risques peuvent être liés à des facteurs internes ou externes, tels que le vieillissement des infrastructures, les changements climatiques, les contraintes budgétaires, les attentes des citoyens, les normes réglementaires, etc. Ils doivent être identifiés, analysés, évalués et traités de manière systématique et intégrée afin de réduire leurs conséquences et de maximiser les possibilités.

La Stratégie relève six catégories de risques et les détaille par direction :

- Risque organisationnel interne
- Risque organisationnel externe

## STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

- Risque réglementaire
- Risque politique
- Risque technologique
- Risque climatique

Certains risques sont communs à plusieurs directions, mais doivent être traités séparément par chacune des directions. Des mesures d'atténuation seront créées et mises en œuvre par les directions, conjointement avec la nouvelle équipe interfonctionnelle de gestion des actifs. Les risques relevés et leurs mesures d'atténuation seront ainsi présentés dans la nouvelle Stratégie de gestion des actifs, conformément au plan d'amélioration présenté précédemment.

De leur côté, les risques climatiques sont gérés par la Direction du génie dans le cadre de leur plan d'adaptation climatique. Ils sont regroupés en six typologies (aménagement du territoire, organisation municipale, population, développement économique, cadre bâti et infrastructure et systèmes naturels). Pour la gestion des actifs, les risques sur le cadre bâti et les infrastructures sont à prendre en compte.

Ainsi, 24 risques ont été identifiés et évalués selon une échelle de « élevé » à « négligeable » (p. ex. défaillance ou bris plus fréquent des équipements de traitement des eaux usées, affaissement de toits plus probable en raison de la charge verticale, pannes d'électricité prolongées plus fréquentes causées par les conditions hivernales changeantes, etc.). Les mesures d'atténuation devraient être rédigées à la fin de l'année 2023. Une révision partielle de la Stratégie après la rédaction du plan climat est donc prévue.

Pour mieux définir les priorités, des « risques majeurs » ont été identifiés :

- Homogénéité et stabilité des données de GA
- Création continue de nouveaux besoins dont la priorité est difficile à évaluer (incompatibilité entre la capacité à répondre à ces besoins et les ambitions/nécessités)
- Stabilité décisionnelle

Dans le tableau ci-dessous, nous retrouvons l'ensemble des risques, regroupés par catégorie, ainsi que les mesures d'atténuation pour chacune des directions.

Tableau 7 : Mesures d'atténuation des risques

Mesures d'atténuation	Direction des biens immobiliers	Direction du génie	Direction de la gestion des eaux
<b>Risque organisationnel interne</b>			
Perte d'information/connaissances sur les actifs	Tenir des réunions (interdirection) de courte durée (15 min) (réunion pop GA) plus fréquentes — lien avec l'équipe interfonctionnelle de GA. Comité interservice entretien/planification/projets à chaque semaine	Tenir des réunions (interdirection) de courte durée (15 min) (réunion pop GA) plus fréquentes — conjointement avec l'équipe interfonctionnelle de GA. Consolidation d'une matrice RACI. Partage des critères de prise de décision (approche uniforme).	Tenir des réunions (interdirection) de courte durée (15 min) (réunion pop GA) plus fréquentes — conjointement avec l'équipe interfonctionnelle de GA.
Risque de départ des collaborateurs (formations et compétences)	Rédiger des processus pour l'accueil des nouveaux collaborateurs. Formaliser les processus de partage des connaissances. Rédaction de documents explicatifs sur les ouvrages/processus.	Rédiger des documents explicatifs sur les ouvrages/processus. Formaliser les processus de partage des connaissances. Pour certains postes, redondance des compétences au sein des collaborateurs d'une équipe.	Rédiger des documents explicatifs sur les ouvrages/processus. Formaliser les processus de partage des connaissances. Pour certains postes, redondance des compétences au sein des collaborateurs d'une équipe.
Homogénéité et stabilité des données de GA	Structurer les données et harmoniser les bonnes pratiques (Plan de gestion des actifs).  Réaliser de nouvelles inspections à l'interne au cours des prochaines années.	Structurer les données et harmoniser les bonnes pratiques (Plan de gestion des actifs).	Structurer les données et harmoniser les bonnes pratiques pour la gestion des eaux usées/eau potable (Plan de gestion des actifs).

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Mesures d'atténuation	Direction des biens immobiliers	Direction du génie	Direction de la gestion des eaux
Création continue de nouveaux besoins dont la priorité est difficile à évaluer (incompatibilité entre la capacité à répondre à ces besoins et les ambitions/nécessités)	Réaliser un audit d'évaluation des besoins pour améliorer la connaissance (interne) — fiche d'évaluation des bâtiments.  Évaluer la charge de travail ( ⌘ ) en plus des finances (\$) (quantification de l'effort).	Réaliser un audit d'évaluation des besoins pour améliorer la connaissance (interne).  Évaluer la charge de travail ( ⌘ ) en plus des finances (\$) (quantification de l'effort).	Réaliser un audit d'évaluation des besoins pour améliorer la connaissance (mandats externes).  Formaliser la coordination GDE x GÉNIE. Évaluer la charge de travail ( ⌘ ) en plus des finances (\$) (quantification de l'effort).
Retard dans la définition et la réalisation des projets	Réaliser un audit d'évaluation des besoins pour améliorer la connaissance (mandats externes).	Réaliser un audit d'évaluation des besoins pour améliorer la connaissance (mandats externes).  Formalisation de la coordination GE x GÉNIE.	Améliorer la définition des besoins. Formaliser la coordination GDE x GÉNIE.
Pérennité des investissements (risque financier/technique/humain)	Améliorer la connaissance des besoins (vision triennale vers une vision décennale).  Réviser les pratiques en finances.	Améliorer la connaissance des besoins (vision triennale vers une vision décennale).  Réviser les pratiques au niveau des finances.	Améliorer la connaissance des besoins (vision triennale vers une vision décennale).  Réviser les pratiques en finances.
Retard dans la croissance de maturité en GA	Partager les avantages de la GA par le travail opérationnel.  Assurer la présence du champion de la GA dans les réunions de définition de projet et de suivi des services (entretien).	Partager des avantages de la GA par le travail opérationnel.  Assurer la présence du champion de la GA dans les réunions de définition de projet et de suivi des services (entretien).	Partager des avantages de la GA par le travail opérationnel.  Assurer la présence du champion de la GA dans les réunions de définition de projet et de suivi des services (entretien).



# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Mesures d'atténuation	Direction des biens immobiliers	Direction du génie	Direction de la gestion des eaux
	Définir des critères de prise de décision (analyse multicritères) clairs, partagés et validés.	Définir des critères de prise de décision (analyse multicritères) clairs, partagés et validés.	Définir des critères de prise de décision (analyse multicritères) clairs, partagés et validés.
<b>Risque organisationnel (externe)</b>			
Risque de mauvaise communication externe (avec usagers/clients)	Assurer la disponibilité du contremaître pour gérer les appels/demandes des usagers — pas de logiciel de requête pour les usagers. Le contremaître a accès au logiciel de requêtes.  Réaliser des enquêtes de satisfaction annuelle.		Déploiement du plan de mesures d'urgence.
Satisfaction des usagers (niveaux de services)	Définir des niveaux de services avec seuils et cibles.	Définir des niveaux de services avec seuils et cibles.	Définir des niveaux de services avec seuils et cibles.
<b>Risque réglementaire</b>			
Défauts par rapport à la réglementation (adaptabilité des plans directeurs/plans d'action par rapport aux nouvelles obligations réglementaires)	Structurer une veille réglementaire (pas encore de processus).  Assurer sa présence sur certaines tables d'échanges et certains groupes de travail (externes).  Réaliser des inspections/auscultations du parc d'actifs (expertise externe)	Structurer une veille réglementaire (responsable d'actifs).  Assurer sa présence sur certaines tables d'échanges et certains groupes de travail (externes).  Réaliser des inspections/auscultations du parc d'actifs.	Structurer une veille réglementaire (responsable d'actifs).  Assurer sa présence sur certaines tables d'échanges ou certains groupes de travail (externes).  Réaliser des inspections/auscultations du parc d'actifs.
<b>Risque politique</b>			
Stabilité décisionnelle	Implanter la Politique et la Stratégie de GA	Implanter la Politique et la Stratégie de GA	Implanter la Politique et la Stratégie de GA

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Mesures d'atténuation	Direction des biens immobiliers	Direction du génie	Direction de la gestion des eaux
<b>Risque technologie</b>			
Pérennité des bases de données/support des données	Trouver un logiciel de maintien des actifs	Migrer vers des bdd ORACLE pour tous les actifs (p. ex. bdd access — chaussées)	Structurer les données et harmoniser les bonnes pratiques de gestion des eaux usées/eau potable (Plan de gestion des actifs)
Capacité de stockage d'information (serveur TI) pour les données de gestion des actifs		Identifier et archiver les données obsolètes. Améliorer la gestion des données avec les TI.	
Risque lié à la pérennité des logiciels		Choisir des logiciels ou la donnée est exportable en tout temps. Assurer sa présence sur certaines tables de partage de connaissances entre villes pour les bonnes pratiques. Identifier les logiciels obsolètes (obsolescence du logiciel « Pavement view ») et réaliser le transfert vers de nouvelles solutions pérennes.	

Risques majeurs identifiés par les directions

## Rôles et responsabilités en matière de gestion des actifs

Pour assurer une gestion efficace et efficiente des actifs, il est essentiel de définir clairement les rôles et responsabilités de tous les intervenants mobilisés dans le cycle de vie des actifs. Pour ce faire, on peut utiliser une matrice « RACI », dont les lettres représentent les catégories de rôles.

- « R » pour responsable : réaliser l'action.
- « A » pour approuvateur : superviser l'action et approuver les livrables.

## STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

- « C » pour collaborateur : contribuer aux efforts et apporter des conseils.
- « I » pour informé : se tenir informé.

Chaque tâche ou activité est associée à l'un de ces quatre niveaux de responsabilité, selon le degré d'engagement et d'autorité de chaque acteur.

Les avantages d'une matrice RACI sont multiples :

- Elle facilite la communication et la coordination entre les parties prenantes et permet d'éviter les conflits, les doublons ou les lacunes dans la répartition des tâches.
- Elle favorise l'engagement et la motivation des acteurs en leur donnant de la visibilité sur leur contribution et leur influence sur le projet ou le processus.
- Elle permet de suivre et d'évaluer la performance et la qualité du travail réalisé comme elle identifie clairement les responsables et les comptables de chaque résultat attendu.
- Elle contribue à l'amélioration continue et à l'innovation, en encourageant la collaboration, le partage d'informations et la rétroaction entre les acteurs.

La matrice RACI est donc un outil essentiel pour assurer une gestion efficace et efficiente des actifs comme elle permet d'aligner les objectifs, les stratégies et les actions des différents acteurs mobilisés.

Au total, ce sont 33 responsabilités (issue du guide de la FCM « Comment élaborer une politique, une stratégie et un cadre de gestion des actifs : Adoptez une approche uniforme pour la gestion des actifs dans votre municipalité ») qui ont été identifiées et réparties selon leur rôle. Pour simplifier la lecture, ces responsabilités ont été regroupées en six processus :

- Amélioration continue de la gestion des actifs
- Élaboration, mise en œuvre et gestion du programme de gestion des actifs
- Stratégie et Politique de gestion des actifs
- Pratiques durables
- Gestion des risques
- Consultation des intervenants et communication

Afin de répartir les rôles et responsabilités, sept groupes ont été ciblés :

- Le conseil municipal

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

- La Direction générale
- Les directions générales adjointes
- Les directions de la Ville mobilisées
- La Direction du bureau de grands projets et de la gestion corporative de projets
- L'équipe interfonctionnelle de gestion des actifs
- Les champions de la gestion des actifs de chacune des directions

La matrice globale est présente en annexe et pourra être mise à jour selon les rôles et responsabilités attribués. Afin de mieux comprendre cette matrice globale, des vues spécifiques par rôles ou par groupe sont présentées dans cette Stratégie de gestion des actifs.

Aussi, pour illustrer l'ensemble de cette matrice, voici une image synthétisant les connexions entre les différents groupes.

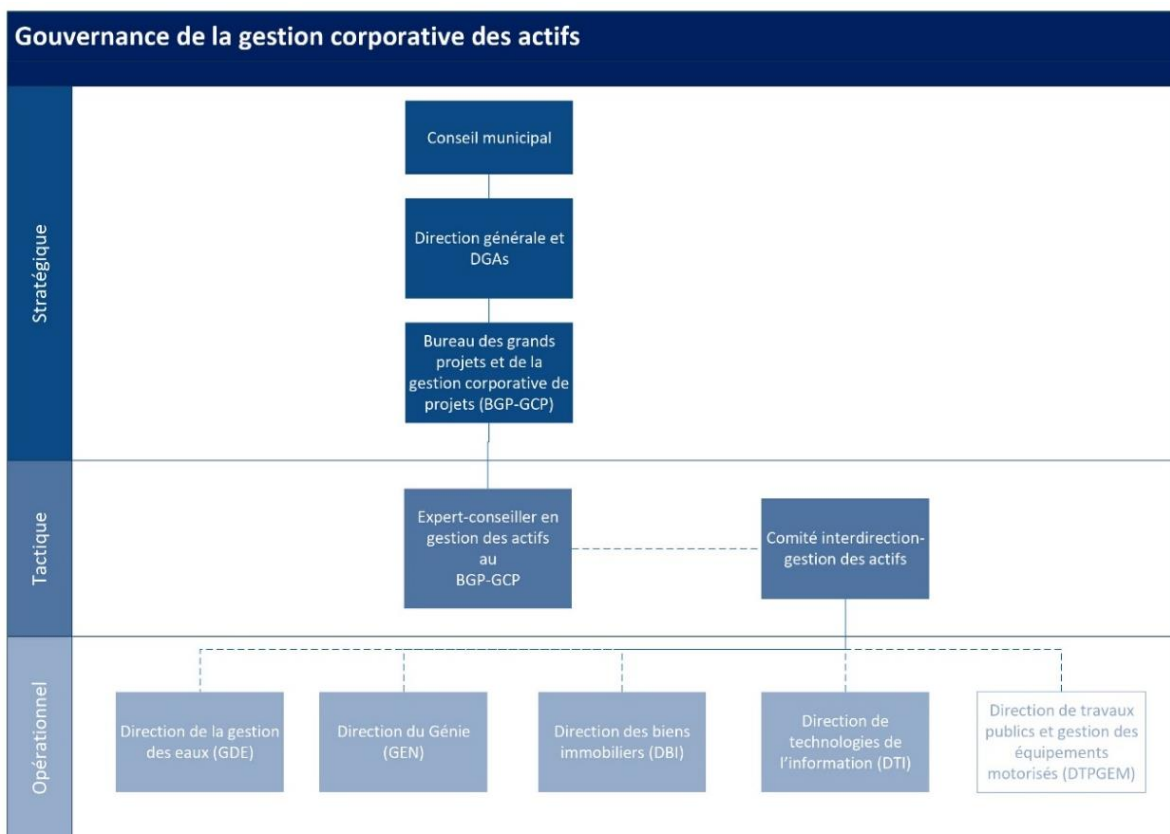


Figure 6 : Gouvernance de la gestion corporative des actifs

## Conclusion

La mise en place d'une Stratégie de gestion d'actifs solide est essentielle pour assurer un développement urbain durable et prospère à Longueuil. En prenant en compte les besoins de la collectivité, l'état des infrastructures et les contraintes budgétaires, cette Stratégie vise à maximiser la valeur des actifs de la Ville tout en minimisant les risques associés à leur exploitation et leur entretien.

Le suivi régulier des actifs, la planification à long terme et l'utilisation d'outils technologiques adaptés permettront à la municipalité de prendre des décisions éclairées, de prioriser les investissements et d'optimiser l'allocation des ressources. De plus, la collaboration avec les parties prenantes locales, les citoyens et les experts contribuera à renforcer la transparence et l'efficacité de la gestion des actifs municipaux.

Enfin, cette Stratégie aidera la Ville de Longueuil à devenir plus résiliente et capable de faire face aux défis futurs, de préserver la qualité de vie de ses résidents et d'offrir des services publics performants.

## Annexe : Matrice RACI par processus

<b>Processus #1</b>	Amélioration continue de la gestion des actifs
<b>Processus #2</b>	Consultation des intervenants et communication
<b>Processus #3</b>	Élaboration, mise en œuvre et gestion du programme de gestion des actifs
<b>Processus #4</b>	Pratiques durables
<b>Processus #5</b>	Gestion des risques
<b>Processus #6</b>	Stratégie et politique de gestion des actifs

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

R	Responsable	En charge de réaliser l'action
A	Approbateur	En charge de superviser l'action et d'approuver les livrables
C	Collaborateur/consultant	En charge de contribuer et d'apporter des conseils
I	Informé	Doit être informé

Principaux livrables		Champion GDA directions	Comité interdirection GDA	BPGGCP - Expert conseiller GDA	BPGGCP	DGA	Directions de la Ville	Direction générale	Conseil municipal
<b>1. Processus #1 : Amélioration continue de la gestion des actifs</b>									
1.1	Concevoir les programmes de formation nécessaires pour élaborer et appuyer de manière continue le programme de gestion des actifs	R	C		R	A	I		
1.2	Sélectionner et appuyer les activités qui soutiennent la gestion des actifs à l'échelle de l'organisation	R	C		R	A	I		
1.3	Gérer et améliorer sans cesse les documents municipaux du programme de gestion des actifs (politique, stratégie, lignes directrices, normes, etc.)	C	I		R	A		A	A
1.4	S'assurer qu'une feuille de route ou un plan d'amélioration est élaboré et tenu à jour selon des buts clairs, des mesures d'amélioration hiérarchisées et des livrables bien précisés	C	R		C	A	I	A	
<b>2. Processus #2 : Consultation des intervenants et communication</b>									
2.1	Fournir une interface de communication/traduction entre les éléments politiques et administratifs (par l'intermédiaire du directeur municipal)	C	C		R	A	I	A	
2.2	Recenser, mobiliser et informer les intervenants à l'interne	R	C		A	I	A		
2.3	Recenser, mobiliser et informer les services et les partenaires d'investissement externes	R	C	R	I	I	A	I	
2.4	Surveiller les pratiques de mobilisation des intervenants externes	R	C	R	A	I	I		
<b>3. Processus #3 : Élaboration, mise en œuvre et gestion du programme GDA</b>									
3.1	Approuver les priorités et les ressources en gestion des actifs à l'échelle municipale	R	C		I	A	A	A	
3.2	Assurer l'intégration de la SGA dans les politiques, les procédures d'exploitation uniformisées et les systèmes de gestion municipaux	C	R		R	A	I	A	I

# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Principaux livrables		Champion GDA directions	Comité Interdirection GDA	BGGPCP - Expert conseiller GDA	BGGPCP	DGA	Directions de la Ville	Direction générale	Conseil municipal
3.3	Assurer l'uniformité des pratiques à l'échelle de l'organisation, le cas échéant	C	C		R	A	A	I	
3.4	Comprendre et coordonner les divers programmes, projets et initiatives de gestion des actifs dont la portée et l'influence municipales sont vastes, et prendre des décisions à cet égard	C	C		R	A	A	A	I
3.5	Définir et communiquer les rôles et les responsabilités en matière de gestion des actifs	C	C		R	A	A	I	I
3.6	Établir la gouvernance des données municipales et documenter les systèmes de données utilisés pour gérer les actifs ; l'information sur le contenu ; et la qualité des données disponibles	C	C		R	I	A	I	
3.7	Définir une orientation municipale pour le programme de gestion des actifs et déterminer les priorités.	C	R		R	A	I	A	A
3.8	Maintenir la capacité municipale nécessaire pour gérer les risques et appuyer les éléments et les pratiques de la SGA	C	I		R	A	R	A	A
3.9	Promouvoir le programme de gestion des actifs au sein de la municipalité	C	C		R	I	A	I	I
3.10	S'assurer que la politique approuvée est mise en œuvre adéquatement et efficacement	C	C		R	A	I	I	
3.11	Surveiller les processus et les structures de gouvernance pour la gestion des actifs au sein de l'organisation	C	C		R	A	I	I	
<b>4. Processus #4 : Pratiques durables</b>									
4.1	Assurer l'intégration de la planification à long terme et du triple résultat dans les pratiques de gestion des actifs	R	C		C	A	R	A	I
4.2	Établir les objectifs de développement durable pour le programme de gestion des actifs	C	C		R	A	R	A	I



# STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS 2024-2029

Principaux livrables		Champion GDA directions	Comité Interdirection GDA	BGPCCP - Expert conseiller GDA	BGPCCP	DGA	Directions de la Ville	Direction générale	Conseil municipal
4.3	Évaluer si les résultats de la gestion des actifs respectent les objectifs de développement durable de l'organisation	C	C		R	A	C	A	I
4.4	S'assurer qu'on élabore une orientation municipale adéquate sur les hypothèses de planification à long terme et les politiques de développement durable, et qu'on la communique aux équipes de planification et d'investissement	C	C		R	A	R	A	I
4.5	S'assurer que les plans de gestion des actifs prennent en compte l'efficacité énergétique, les initiatives de réduction de l'empreinte carbone, l'adaptation aux changements climatiques, la résilience aux changements climatiques et d'autres politiques ou objectifs de développement durable pertinents du conseil municipal.	C	C		R	A	R	A	I
4.6	S'assurer que le plan à long terme est mis à jour et qu'il cadre avec les objectifs de gestion des actifs	C	C		R	A	R	A	I
<b>5. Processus #5 : Gestion des risques</b>									
5.1	Déterminer et gérer les risques dans le SGA	R	C		C	A	R	A	I
<b>6. Processus #6 : Stratégie et politique de gestion des actifs</b>									
6.1	Assurer un leadership authentique et en faire la promotion, et prêcher par l'exemple	C	C		R	R	I	R	A
6.2	Déterminer les exigences et les objectifs clés de la politique de gestion des actifs, et s'assurer qu'ils cadrent avec d'autres objectifs et plans municipaux.	C	C		R	A	I	A	A
6.3	Diriger les discussions avec le conseil municipal concernant la portée, les objectifs et les buts stratégiques de la gestion des actifs.	C	C		R	R	I	R	A
6.4	Donner des avis sur les enjeux stratégiques relatifs au processus décisionnel municipal; veiller à mettre en place des processus, des lignes directrices et des critères adéquats de planification et de hiérarchisation des investissements pour appuyer l'optimisation de la gamme d'actifs à long terme ainsi que la hiérarchisation et la coordination à court terme des programmes de travail	C	C		R	A	A	A	I
6.5	Établir la politique et la stratégie de gestion des actifs (y compris les principes et les objectifs de gestion des actifs)	C	C		R	A	I	A	A
6.6	Fournir des orientations sur des projets, des initiatives et des conflits à l'échelle de la municipalité	C	C		R	R	R	A	I
6.7	Trouver des solutions à des défis organisationnels	C	C		R	A	C	A	I