



La prochaine évolution de la gestion des actifs

Des données locales au
renseignement sur les
infrastructures

Conseil
canadien des
infrastructures



Canadian
Infrastructure
Council



Table des matières

Résumé	3
L'évolution de la planification de la gestion des actifs au Canada	5
La planification de la gestion des actifs est de plus en plus répandue, mais son degré de maturité demeure inégal	10
Des données de gestion des actifs au renseignement sur les infrastructures	14
Un programme pratique pour le renseignement sur les infrastructures	21
1. Établir un langage commun pour les données sur les infrastructures	21
2. Accroître l'investissement dans la capacité de gestion des actifs à long terme	23
3. Élargir les modèles de services techniques partagés	24
4. Adopter une approche plus prospective de la gestion des actifs	25
Conclusion	25
Notes	26

Résumé

Les décisions en matière d'infrastructure au Canada sont de plus en plus complexes. Les gouvernements doivent renouveler ou mettre à niveau les infrastructures vieillissantes tout en soutenant la croissance de la population, en facilitant l'accès au logement, en renforçant la résilience et en s'adaptant aux changements climatiques, de même qu'en utilisant au mieux les ressources publiques limitées. Pour relever ces défis, il ne suffit pas d'augmenter les investissements. Il faut aussi disposer de meilleurs renseignements pour prendre de meilleures décisions quant à ce qu'il faut conserver, optimiser, renouveler ou reconstruire; quelles infrastructures existantes peuvent favoriser le logement et la croissance; où les investissements peuvent avoir la plus grande incidence.

La première Évaluation nationale des infrastructures du Canada (rapport 1 de l'ENI) a conclu qu'il ne suffit pas de construire davantage pour résoudre les problèmes d'infrastructure du pays. Il faut faire un meilleur usage des infrastructures existantes tout en planifiant de façon stratégique pour répondre aux besoins futurs. Le rapport 1 de l'ENI a également permis de déterminer que la planification fragmentée, les données incohérentes sur l'infrastructure et la visibilité limitée de l'état des actifs étaient des obstacles à une prise de décisions efficace.

La planification de la gestion des actifs constitue une base importante pour de meilleures décisions en matière d'infrastructure.

Au cours de la dernière décennie, l'adoption de cette approche s'est répandue à travers le Canada, aidant ainsi les collectivités à comprendre leurs actifs, leur état, les coûts du cycle de vie et leurs besoins en matière d'investissement à long terme. Toutefois, l'adoption et la maturité de cette approche demeurent inégales, particulièrement dans les petites collectivités, sans compter que les plans de gestion des actifs ne sont pas toujours tenus à jour ou utilisés pour orienter les décisions relatives aux infrastructures. Les différences dans la façon dont les données sur l'infrastructure sont définies et recueillies rendent également les renseignements plus difficiles à comparer et à utiliser. La gestion des actifs doit également évoluer pour mieux tenir compte des risques climatiques et de l'infrastructure naturelle.

S'appuyant sur les recherches du Conseil et les échanges avec le milieu universitaire, les gouvernements et les praticiens de partout au Canada, le document suivant fait ressortir la possibilité de **transformer les données locales de gestion des actifs en renseignement sur les infrastructures à plus grande échelle**, soit des renseignements qui peuvent être facilement partagés et utilisés par les décideurs pour comprendre les besoins en matière d'infrastructure, les risques, le rendement, la capacité et les priorités en matière d'investissement dans l'ensemble des administrations. Cela ne nécessite pas un système unique de gestion des actifs. En effet, il faut disposer d'une plus grande interopérabilité (c.-à-d. la capacité de rendre les données plus comparables et plus faciles à échanger et à utiliser entre les différents systèmes), ainsi que des mesures de soutien au renforcement des capacités, afin que les renseignements produits localement puissent appuyer les décisions prises par les gouvernements et les collectivités autochtones, les administrations locales et régionales de même que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Résumé

Le document propose les **mesures pratiques** suivantes pour renforcer à la fois les pratiques de gestion des actifs et la production et le déploiement de données sur l'infrastructure afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'infrastructure :

1



Établir un langage commun pour les données sur les infrastructures en élaborant conjointement un ensemble minimal de champs de données, de définitions et de conventions de déclaration communs.

2



Accroître l'investissement dans la capacité à long terme en matière de gestion des actifs, en particulier pour les collectivités dont les ressources techniques et organisationnelles sont limitées.

3



Élargir les modèles de services techniques partagés afin de permettre aux petites collectivités d'avoir accès à une expertise spécialisée en gestion des actifs, en ingénierie, en données, en finances et en gestion des risques climatiques.

4



Adopter une approche plus prospective de la gestion des actifs en intégrant mieux les risques climatiques, l'infrastructure naturelle et les données émergentes dans la planification.



L'évolution de la planification de la gestion des actifs au Canada

Comprendre comment le Canada est arrivé à ce point peut aider à façonner ce qui s'en vient

Aujourd'hui, la gestion des actifs au Canada est largement reconnue comme une pierre angulaire de la prise de décisions éclairées en matière d'infrastructure partout au travers du pays et à tous les ordres de gouvernement. De solides pratiques de gestion des actifs offrent un portrait plus clair de l'état, du rendement, des risques et des coûts à long terme des infrastructures, ce qui peut aider les collectivités et les administrations locales à planifier leurs investissements au fil du temps, à réduire les interruptions de service imprévues et les réparations d'urgence coûteuses, et à mieux harmoniser les décisions relatives aux infrastructures avec des priorités générales, telles que la croissance du logement et la résilience climatique. Essentiellement, la gestion des actifs peut aider les décideurs à optimiser les biens existants en déterminant dans quels cas un entretien ou une optimisation peut prolonger la vie d'un bien ou à créer une capacité avant que de nouvelles infrastructures soient nécessaires. Elle leur permet aussi de comprendre les répercussions financières à long terme des décisions d'aujourd'hui, y compris les situations où le fait de repousser un entretien peut entraîner une augmentation des coûts à l'avenir. Le présent document porte principalement sur l'évolution de ces pratiques au niveau des collectivités, où est détenue et gérée une grande partie des infrastructures publiques du Canada.

Il n'existe pas de modèle international unique pour la gestion des actifs. Comme l'illustrent les exemples de la Nouvelle-Zélande, de l'Angleterre et de l'Australie ci-dessous, des pays ont adopté différentes approches dans la gestion des infrastructures locales, dont des lois et des orientations nationales, des cadres professionnels et des exigences infranationales, chaque élément reflétant leur structure de gouvernance unique et leur contexte local. Le paysage canadien de la gestion des actifs a également évolué grâce à une combinaison de cadres de gestion internationaux, de normes comptables, d'efforts de renforcement des capacités et d'exigences stratégiques qui, ensemble, façonnent la façon dont les collectivités planifient, financent, entretiennent et renouvellent leurs infrastructures.

Un facteur clé de l'évolution de la gestion des actifs a été l'adaptation de cadres internationaux, notamment la série ISO 55000¹ et l'International Infrastructure Management Manual², aux réalités municipales canadiennes. Ces normes n'ont pas été imposées par voie réglementaire; elles ont plutôt été mises en pratique par des réseaux de praticiens (p. ex., le Canadian Network of Asset Managers, la PEMAC de l'Asset Management Association of Canada, et le Programme de gestion des actifs municipaux (PGAM) offert par la Fédération canadienne des municipalités) qui ont fourni des outils accessibles et des conseils adaptés à la capacité locale.



L'évolution de la planification de la gestion des actifs au Canada

Les exigences en matière de rapports financiers ont constitué un autre élément de base important. La norme 3150 du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP 3150)³ obligeait les municipalités à comptabiliser dans leurs états financiers des actifs d'infrastructure, comme les routes, les ponts, les réseaux d'aqueduc et les bâtiments, et à estimer leur valeur et leur durée de vie utile. Bien qu'elle ait été élaborée à des fins comptables, la norme a incité de nombreuses municipalités à établir un inventaire des actifs et à améliorer la collecte de données sur les infrastructures, créant ainsi une base importante pour la planification moderne de la gestion des actifs.

Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont renforcé cette évolution au moyen d'exigences de financement et d'incitatifs liés aux politiques publiques. Le rôle principal du gouvernement fédéral a été d'encourager la gestion des actifs au moyen d'ententes de financement à long terme en matière d'infrastructure, notamment dans le cadre du volet communautaire du Fonds pour bâtir des collectivités fortes (FBCF) (anciennement appelé Fonds pour le développement des collectivités du Canada et Fonds de la taxe sur l'essence fédéral), qui exige que les provinces et les territoires aident les collectivités à élaborer et à tenir à jour des plans de gestion des actifs comme condition d'accès à un financement prévisible pour l'infrastructure⁴.

Les provinces et les territoires du Canada ont adopté diverses approches. L'Ontario a adopté une approche législative en matière de planification de la gestion des actifs par le biais du Règlement de l'Ontario 588/17, qui est entré en vigueur en 2018 et a été mis en œuvre progressivement. Les collectivités ont d'abord été tenues d'élaborer des plans pour les actifs d'infrastructure de base, et les exigences ont été élargies en juillet 2024 pour couvrir l'ensemble des actifs d'infrastructure municipaux. Le règlement établit un cadre commun pour la préparation de rapports concernant les inventaires d'actifs, leur état, les niveaux de service, les activités du cycle de vie et les besoins de financement à long terme. L'ensemble des exigences devait être mis en œuvre d'ici juillet 2025, tout en laissant aux municipalités une certaine souplesse quant à la façon d'évaluer et de déclarer l'information.

Des provinces comme l'Alberta, la Saskatchewan et les quatre provinces de l'Atlantique encouragent la gestion des actifs principalement au moyen de modèles fondés sur des mesures incitatives, comme des formules de financement, des cadres de progression à plusieurs niveaux ou des programmes ciblés de renforcement des capacités, plutôt que par voie législative^{5,6}. De manière plus générale, dans certaines administrations, la gestion des actifs s'inscrit dans des cadres plus larges de prestation durable des services⁷ ou de planification des investissements⁸. Selon le programme ou l'entente, des collectivités pourraient aussi devoir démontrer les progrès réalisés pour pouvoir accéder aux fonds destinés aux infrastructures.

Dans les territoires, les pratiques de planification de la gestion des actifs sont plus étroitement liées aux efforts de renforcement des capacités et aux ententes de financement fédérales-provinciales-territoriales. Les premières initiatives, y compris les ententes du Fonds de la taxe sur l'essence de 2005 et la mise en œuvre des normes comptables 3150 du CCSP en 2009, ont porté sur l'établissement d'inventaires fondamentaux des actifs et de pratiques de déclaration financière. Des ententes de financement plus récentes dans le cadre du volet communautaire du FBCF ont intégré les exigences en matière de gestion des actifs aux ententes de financement de base, établissant un lien entre l'accès aux investissements en immobilisations et la maturité démontrée en matière de planification⁹.

Quelles leçons le Canada peut-il tirer des approches utilisées à l'échelle internationale?

La Nouvelle-Zélande, l'Angleterre et l'Australie ont adopté différentes approches pour renforcer la planification de l'infrastructure locale et la gestion des actifs¹⁰.



La **Nouvelle-Zélande** a intégré une planification de l'infrastructure à long terme dans ses lois. Les administrations locales doivent préparer des stratégies en matière d'infrastructure sur une période d'au moins 30 ans qui tiennent compte du renouvellement des biens, de la demande changeante, des niveaux de service, de la résilience et des répercussions financières des besoins futurs en matière d'infrastructure. Ces stratégies visent à établir des liens entre la planification des actifs et la planification financière plus large à long terme.



En **Angleterre**, chaque autorité routière locale est tenue de mettre en place des politiques et des stratégies de gestion des actifs. Une orientation nationale établit des attentes communes quant à la planification du cycle de vie, à la gestion du risque, à la surveillance du rendement et à l'amélioration continue, tandis que les autorités locales élaborent des approches qui reflètent leurs propres priorités en matière de transport. Certains fonds destinés à l'entretien des routes sont aussi liés à la démonstration de bonnes pratiques en matière de gestion des actifs.



En **Australie**, l'Institute of Public Works Engineering Australasia (IPWEA) fournit des outils et une orientation conformes aux normes internationales ISO 55000 pour aider les conseils à élaborer des plans de gestion des actifs et à les guider dans une planification financière à long terme. Les États établissent ensuite leurs propres exigences. Par exemple, Victoria exige que les conseils préparent des plans des actifs sur une période d'au moins dix ans, tout en leur donnant une marge de manœuvre dans leur approche en matière de gestion des actifs. En Nouvelle-Galles du Sud, les conseils doivent faire la planification de tous les biens dont ils sont responsables pour une période d'au moins dix ans, y compris les normes de service et les coûts d'entretien, de remise en état et de remplacement prévus. Ces coûts doivent se refléter dans les plans financiers à long terme.

Ces exemples montrent qu'une gestion rigoureuse des actifs peut prendre différentes formes, mais ils ont tous un but commun : **ils ne se limitent pas à simplement se doter d'un plan; ils l'utilisent pour éclairer les décisions à long terme en matière d'infrastructure.** Ces exemples présentent au Canada différentes façons de réfléchir à la manière dont des attentes, une planification à long terme et une souplesse à l'échelle locale peuvent s'harmoniser.



Le renforcement des capacités demeure essentiel à l'amélioration des résultats de la gestion des actifs

Les initiatives de renforcement des capacités ont joué un rôle tout aussi important dans l'amélioration de la planification de la gestion des actifs au Canada, en particulier pour les petites collectivités qui disposent de ressources techniques et financières limitées. Plutôt que d'imposer une approche unique, ces initiatives visaient à doter les collectivités des outils, de l'orientation et de l'expertise nécessaires pour établir et maintenir des pratiques de gestion des actifs, ainsi qu'à appuyer le renforcement des capacités locales.

Partout au Canada, le PGAM mis en œuvre par la Fédération canadienne des municipalités grâce au financement du gouvernement du Canada, a soutenu le renforcement des capacités de gestion des actifs de 2017 à 2024¹¹. Au cours de ses huit années d'existence, le Programme a aidé 2773 collectivités partout au Canada en offrant des subventions, de la formation, du soutien technique et des occasions d'apprentissage entre pairs. Le programme a aidé des collectivités de toutes tailles à améliorer leur collecte de données, leur planification du cycle de vie, leur prise de décisions financières et la durabilité à long terme de leurs infrastructures. Le PGAM a joué un rôle important dans la promotion de l'adoption de la gestion des actifs partout au Canada, en particulier parmi les petites collectivités et les collectivités rurales ayant une capacité interne limitée, tout en encourageant l'intégration d'éléments clés, notamment la résilience aux changements climatiques, la prestation de services et les investissements dans les infrastructures fondés sur des données probantes au sein de la planification municipale.

De nombreuses provinces ont complété ces efforts par leur propre soutien technique. Au Québec, par exemple, le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) a été mandaté par le gouvernement provincial pour élaborer des outils pratiques de gestion des actifs, notamment des feuilles de calcul à remplir sur la gestion des actifs, des plans modèles et des guides de mise en œuvre détaillés qui aident les municipalités à produire des plans de gestion des actifs plus cohérents tout en réduisant le fardeau technique imposé aux administrations locales¹². Bien qu'il ne s'agisse pas d'une approche normative, ce soutien fournit la base de référence nécessaire pour améliorer l'uniformité et l'interopérabilité des données entre les différents plans de gestion des actifs.

Les initiatives de renforcement des capacités ont également soutenu de plus en plus l'adoption de la planification de la gestion des actifs dans les collectivités autochtones et du Nord. Ces efforts visent à améliorer la durabilité à long terme des infrastructures, à appuyer les décisions d'investissement fondées sur des données probantes et à renforcer la capacité de gouvernance locale. Toutefois, comme c'est le cas dans de nombreuses collectivités au Canada, d'importantes lacunes demeurent en matière de qualité des données sur les infrastructures, de pratiques d'évaluation de l'état et de disponibilité de renseignements uniformes sur le cycle de vie dans toutes les collectivités. Les collectivités autochtones et du Nord peuvent être confrontées à des défis supplémentaires, car les outils de gestion des actifs municipaux conventionnels et les méthodes de production de rapports ne reflètent pas entièrement les réalités opérationnelles, les priorités locales et culturelles ou les structures de gouvernance. Compte tenu de ces besoins distincts, des mesures de soutien adaptées sont conçues, notamment le Programme de gestion des biens de Services aux Autochtones Canada; des initiatives dirigées par des Autochtones, telles que le programme de gestion des actifs de la Société de services techniques des Premières Nations de l'Ontario, qui appuie les Premières Nations dans l'élaboration de plans de gestion des actifs et de renforcement des pratiques de gestion des infrastructures¹³; ainsi que le Conseil canadien des normes, qui a conçu des normes techniques de gestion des actifs fondées sur les risques climatiques dans les régions du Nord.

L'évolution de la planification de la gestion des actifs au Canada

À mesure que la planification de la gestion des actifs se développe et progresse dans les collectivités, elle doit évoluer pour mieux tenir compte des risques climatiques, comme les inondations et le dégel du pergélisol, ainsi que des infrastructures naturelles, comme les milieux humides, les forêts, les plaines inondables et les espaces verts urbains^{14,15}. Ces considérations sont de plus en plus connues, mais de nombreuses collectivités demeurent confrontées à des défis lorsqu'il s'agit de déterminer, de mesurer et d'intégrer les risques climatiques et les actifs naturels dans les plans de gestion des actifs, ce qui reflète les lacunes en matière de données, de capacité d'analyse et de pratique établie.

L'Initiative des actifs naturels, qui fait la promotion de méthodes permettant de désigner, d'évaluer et de gérer les actifs naturels dans le cadre des systèmes municipaux de prestation de services, fournit de bons conseils en matière de gestion des actifs naturels¹⁶. De plus, les normes élaborées par des organisations comme le Groupe CSA, y compris des directives sur l'adaptation aux changements climatiques, l'infrastructure résiliente et les solutions axées sur la nature, aident les collectivités à intégrer l'infrastructure naturelle dans les processus de gestion des risques et de planification à long terme¹⁷.



Principaux points à retenir

Collectivement, ces approches ont **fait progresser l'adoption de la planification de la gestion des actifs** partout au Canada et elles ont aidé les collectivités à établir des inventaires de leurs actifs, à évaluer leur état et à gérer la planification de leur cycle de vie d'une manière qui tienne compte des priorités locales et des réalités opérationnelles, tout en renforçant la prise de décisions au niveau local.

Cependant, cette souplesse a également mené à la **création de systèmes de gestion des actifs qui varient considérablement** dans la façon dont l'information est définie, recueillie, évaluée et gérée, ce qui rend les renseignements sur les infrastructures plus difficiles à comparer et à utiliser entre les différentes administrations et, dans certains cas, n'a pas permis d'atteindre le niveau de qualité requis en matière de planification de la gestion des actifs.

Un soutien durable et pratique demeure essentiel à mesure que les collectivités passent de l'adoption de la gestion des actifs au renforcement de la façon dont elle est appliquée.



La planification de la gestion des actifs est de plus en plus répandue, mais son degré de maturité demeure inégal

Les investissements du Canada dans les normes, les exigences politiques et législatives, le financement et le renforcement des capacités ont fait progresser la planification de la gestion des actifs. À l'heure actuelle, seulement environ la moitié des collectivités canadiennes disposent de plans officiels de gestion des actifs pour la plupart des infrastructures de base, et leur adoption demeure inégale selon les administrations, les catégories d'actif et la taille des collectivités. Cette variation reflète des différences dans les approches stratégiques, la capacité municipale et les priorités locales, et elle a d'importantes répercussions sur la qualité et l'uniformité des données sur les infrastructuresⁱ.

L'adoption de la gestion des actifs continue de croître

Compte tenu des facteurs stratégiques différents décrits dans le chapitre précédent, la fréquence de la planification de la gestion des actifs varie d'une province et d'un territoire à l'autre, et d'une catégorie d'actif à l'autre. **Les administrations qui ont mis en place des exigences législatives ou lié le financement de l'infrastructure à des progrès démontrés en matière de gestion des actifs affichent généralement des taux d'adoption plus élevés.** L'Ontario, par exemple, indique que les municipalités de la province ont presque toutes adopté des plans de gestion des actifs pour les catégories d'infrastructures de base visées par les premières phases de son règlement sur la gestion des actifs. Le Nouveau-Brunswick a également atteint un taux élevé d'adoption grâce à des exigences de financement liées aux programmes d'infrastructure municipale.

En revanche, les administrations qui s'appuient principalement sur des directives volontaires déclarent généralement des taux d'adoption plus faibles. Cela est particulièrement évident dans les petites collectivités éloignées et du Nord, où la capacité limitée, le roulement du personnel et l'isolement géographique posent des défis persistants à l'élaboration et à la tenue à jour de plans complets de gestion des actifs. Le tableau 1 illustre ces différences à l'échelle du Canada.

i Ce chapitre utilise les données de l'enquête sur les infrastructures publiques essentielles du Canada (IPEC) pour évaluer comment l'adoption de la planification de la gestion des actifs varie selon la région ou la taille de la collectivité.

La planification de la gestion des actifs est de plus en plus répandue, mais son degré de maturité demeure inégal

Tableau 1 : Adoption de la planification de la gestion des actifs par province et territoire, 2022

Catégorie d'infrastructure	AB	BC	MB	NB	NL	NT	NS	NU	ON	PE	QC	SK	YT
Transport actif	43 %	28 %	20 %	78 %	36 %	14 %	40 %	0 %	63 %	21 %	10 %	45 %	14 %
Ponts et tunnels	64 %	58 %	60 %	73 %	38 %	0 %	31 %	100 %	99 %	0 %	25 %	66 %	50 %
Culture, loisirs et sports	60 %	53 %	53 %	78 %	55 %	15 %	55 %	13 %	82 %	71 %	30 %	59 %	50 %
Eau potable	71 %	81 %	54 %	83 %	58 %	43 %	69 %	80 %	98 %	73 %	58 %	62 %	60 %
Transport en commun	34 %	27 %	25 %	60 %	0 %	0 %	33 %		59 %	75 %	14 %	36 %	100 %
Routes	76 %	80 %	59 %	94 %	61 %	25 %	59 %	8 %	99 %	41 %	54 %	77 %	60 %
Déchets solides	60 %	41 %	43 %	78 %	35 %	22 %	56 %	43 %	77 %		34 %	59 %	75 %
Eaux pluviales	64 %	73 %	47 %	86 %	44 %	0 %	55 %	0 %	94 %	21 %	44 %	57 %	25 %
Eaux usées	71 %	79 %	53 %	86 %	58 %	50 %	69 %	80 %	98 %	83 %	55 %	63 %	50 %

Source : Tableau 34-10-0290-01 de Statistique Canada (*Infrastructures publiques essentielles du Canada (IPEC)*, 2022)

Les différences de politiques ne suffisent pas à expliquer entièrement la situation; la taille des collectivités joue également un rôle important dans les variations observées d'adoption de la planification en matière de gestion des actifs au Canada. Les grandes municipalités sont beaucoup plus susceptibles d'avoir des plans officiels et documentés de gestion des actifs dans toutes les principales catégories d'infrastructure. Cela s'explique par une plus grande capacité organisationnelle, du personnel spécialisé, une exposition à la réglementation et des portefeuilles d'infrastructure plus importants qui justifient des systèmes de gestion des actifs plus perfectionnés. Les petites municipalités continuent de déclarer des taux d'adoption plus faibles dans la plupart des catégories d'actif. Plusieurs d'entre elles ont établi des inventaires de base de leurs actifs, mais elles rencontrent souvent davantage de difficultés à maintenir des systèmes complets de gestion des actifs en raison d'effectifs limités, de priorités opérationnelles concurrentes et de ressources financières restreintes.

Le tableau 2 illustre cette relation entre la taille des municipalités et l'adoption de la gestion des actifs. Il aide également à mettre en contexte les différences entre les administrations du tableau 1, car les moyennes provinciales et territoriales reflètent non seulement des approches stratégiques différentes, mais aussi des différences dans la taille et la capacité des collectivités au sein de chaque administration.



La planification de la gestion des actifs est de plus en plus répandue, mais son degré de maturité demeure inégal

Tableau 2 : Adoption de la planification de la gestion des actifs (PGA) selon la taille de la municipalité et la catégorie d'actif, 2022

Catégorie d'infrastructure	Très petite	Petite	Moyen	Grande	Très grande
Transport actif	33 %	37 %	30 %	54 %	81 %
Ponts et tunnels	54 %	76 %	71 %	85 %	100 %
Culture, loisirs et sports	48 %	60 %	64 %	76 %	93 %
Eau potable	62 %	80 %	83 %	83 %	100 %
Transport en commun	24 %	41 %	48 %	53 %	70 %
Routes	66 %	83 %	84 %	93 %	100 %
Déchets solides	54 %	59 %	52 %	43 %	85 %
Eaux pluviales	52 %	73 %	77 %	79 %	92 %
Eaux usées	62 %	78 %	81 %	83 %	100 %

Source : Tableau 34-10-0290-01 de Statistique Canada (IPEC, 2022)

Remarque : Très petite (< 5 000), petite (de 5 000 à 29 999), moyenne (de 30 000 à 99 999), grande (de 100 000 à 499 999), très grande (500 000+) selon la définition de l'Enquête sur les IPEC. Les calculs combinent les municipalités urbaines et rurales.

L'adoption n'est pas forcément synonyme de maturité

La mobilisation du Conseil auprès des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux renforce la constatation selon laquelle l'adoption de la gestion des actifs progresse, mais demeure inégale. **Dans l'ensemble des administrations, la valeur de la gestion des actifs a été largement reconnue.** Bien que l'incidence des contraintes au financement et des priorités politiques sur la planification de la gestion des actifs ait été mentionnée, **la capacité communautaire a toujours été considérée comme le principal obstacle au progrès.** Les petites collectivités manquent souvent de personnel, d'expertise technique et de capacités institutionnelles nécessaires pour tenir à jour les inventaires d'actifs, mettre à jour les plans, intégrer l'information sur les actifs dans la planification financière et soutenir la gestion des actifs en tant que processus opérationnel continu. Par conséquent, de nombreuses collectivités font appel à des consultants externes pour élaborer et mettre à jour leurs plans de gestion des actifs. Bien que cela puisse leur permettre d'avoir accès à une expertise importante et de répondre à des besoins immédiats en matière de capacités, les collectivités doivent tout de même disposer d'une capacité interne suffisante pour maintenir les pratiques de gestion des actifs et utiliser les renseignements sur les actifs dans le cadre d'une prise de décisions continue.

Le taux élevé de roulement du personnel et la dépendance à l'égard des experts-conseils externes ont été mentionnés comme des défis récurrents, en particulier dans les collectivités rurales, nordiques et éloignées. Plusieurs administrations ont également fait remarquer que le soutien spécialisé en dotation



La planification de la gestion des actifs est de plus en plus répandue, mais son degré de maturité demeure inégal

est souvent plus précieux que les subventions de planification ponctuelles, car la tenue à jour des systèmes de gestion des actifs exige un effort continu et de l'expertise technique, plutôt que des mises à jour périodiques.



Principaux points à retenir

Ensemble, ces constatations suggèrent que le Canada a grandement réussi à faire de la planification de la gestion des actifs une pratique exemplaire. Les efforts déployés ont permis de renforcer et d'étendre la planification de la gestion des actifs dans de nombreuses collectivités, mais il reste encore beaucoup à faire. Le défi auquel les décideurs en matière d'infrastructures sont confrontés ne consiste plus simplement à augmenter le nombre de plans de gestion des actifs. Il s'agit désormais de se **concentrer davantage sur l'amélioration de la maturité de ces plans, en veillant à ce qu'ils soient maintenus au fil du temps, intégrés dans la prise de décisions au quotidien et en mesure de générer des données d'infrastructure de haute qualité** pouvant étayer des décisions au-delà du niveau municipal.



Des données de gestion des actifs au renseignement sur les infrastructures

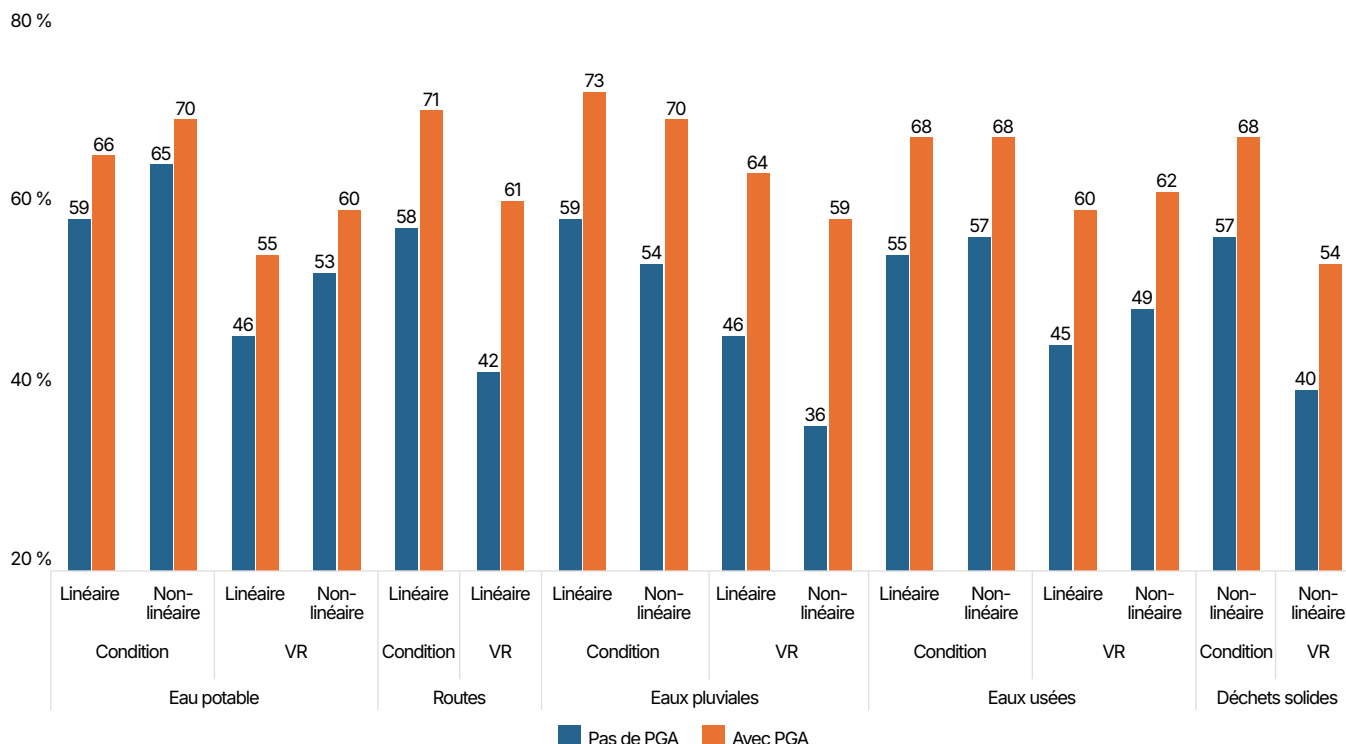
L'adoption généralisée de la planification de la gestion des actifs a amélioré la compréhension des systèmes d'infrastructure du Canada, et la valeur de cette information s'étend bien au-delà des collectivités individuelles. **Lorsque les données sur l'infrastructure peuvent être interprétées et échangées de façon uniforme, elles deviennent une ressource importante pour tous les décideurs en matière d'infrastructure**, c'est-à-dire les gouvernements, les collectivités et les organisations autochtones, les investisseurs et l'industrie. Cela permet de dégager les tendances nationales en matière d'infrastructure, d'améliorer les décisions d'investissement et de renforcer la résilience aux changements climatiques. Cela peut également aider les décideurs à déterminer où les infrastructures existantes ont la capacité de soutenir la croissance, où elles approchent de leurs limites, où les investissements sont les plus nécessaires, si les infrastructures fournissent les services et produisent les résultats dont les collectivités ont besoin et de quelle manière les choix d'aujourd'hui peuvent avoir une incidence sur les besoins et les coûts en matière d'infrastructure future.

Le prochain défi du Canada n'est donc pas de recueillir plus de données. Il s'agit de veiller à ce que l'information produite par la planification de la gestion des actifs puisse être traduite en renseignement sur les infrastructures, c'est-à-dire **en information cohérente et prête à être utilisée pour la prise de décisions, qui soutient le rendement des actifs, la planification et les investissements d'une administration à l'autre, tout en respectant les priorités locales et en préservant la flexibilité.**

Les données sur l'infrastructure s'améliorent, mais elles demeurent difficiles à traduire

Les données de l'Enquête sur les infrastructures publiques essentielles du Canada (IPEC) indiquent que les municipalités qui ont des plans de gestion des actifs documentés sont plus susceptibles de se fier à leurs propres évaluations de l'état et estimations de la valeur de remplacement que les municipalités qui n'ont pas de plan officiel (voir la figure 1). Cela suggère que la planification de la gestion des actifs est associée à une meilleure information locale sur les infrastructures.

Figure 1 : Utilisation des données déclarées par les municipalités concernant l'état des infrastructures et les valeurs de remplacement, selon le statut du PGA (municipalités, 2022)ⁱⁱ



Source : Statistique Canada, Enquête sur les IPEC, microdonnées à grande diffusion, 2022.

Remarque : Tous les chiffres sont en pourcentages.

La figure 1 illustre également une limite importante. Même parmi les municipalités qui ont des plans officiels de gestion des actifs, les rapports demeurent incomplets pour toutes les grandes catégories d'actifs d'infrastructure. Toutefois, cette lacune dans les rapports nationaux ne signifie pas nécessairement que des renseignements plus détaillés n'existent pas à l'échelle locale. Les différences dans la classification des actifs, les systèmes d'évaluation de l'état et les méthodes d'évaluation, ainsi que les pratiques de collecte et d'évaluation des données, peuvent rendre l'information locale difficile à transposer dans des catégories de rapports et des ensembles de données communs.

ⁱⁱ Remarque : Les pourcentages représentent la proportion de municipalités qui déclarent leurs propres données pour au moins un actif dans chaque catégorie d'infrastructure. Ils indiquent le nombre de municipalités qui utilisent leurs propres données, et non le degré d'exhaustivité de ces données pour l'ensemble de leurs actifs. Par exemple, une municipalité qui dispose de certains actifs routiers, mais pas tous, serait toujours comptée comme utilisant ses propres données pour les routes. Le nombre de municipalités représentées peut varier selon la catégorie d'infrastructure, car ce ne sont pas toutes les municipalités qui possèdent chaque type d'infrastructure ou qui en font rapport. Les actifs « linéaires » et « non-linéaires » désignent les regroupements d'actifs des IPEC; les actifs linéaires comprennent des catégories comme les routes et les conduites, tandis que les actifs non-linéaires comprennent des catégories comme les stations de pompage, les usines de traitement et les stations de transfert, entre autres.



L'Enquête sur les IPEC permet de déterminer si les municipalités ont des plans de gestion des actifs et comment elles déclarent l'information sur les infrastructures, mais elle fournit un aperçu limité de la qualité de ces plans, de la maturité des pratiques organisationnelles ou de la mesure dans laquelle la gestion des actifs influence les décisions d'investissement. Les municipalités et les administrations locales comptent également sur une vaste gamme de systèmes de gestion des actifs (allant des plateformes logicielles avancées aux feuilles de calcul et dossiers papier), ce qui reflète les différences dans la capacité organisationnelle, les ressources disponibles et la complexité des infrastructures.

Ces éléments permettent de conclure que les ensembles de données nationaux existants ne fournissent qu'une image partielle des renseignements détenus par les collectivités.

La prochaine étape sera l'interopérabilité des données

Comme les renseignements sur les infrastructures sont de plus en plus utilisés au-delà de l'échelon municipal, le défi ne concerne plus la collecte des données, mais bien leur interprétation uniforme. Les collectivités recueillent des renseignements sur les infrastructures à différentes fins opérationnelles en utilisant leurs propres classifications d'actifs, systèmes d'évaluation de l'état, méthodologies d'évaluation, hypothèses relatives au cycle de vie et plateformes logicielles. Bien que les collectivités puissent être familières avec leurs propres systèmes et approches, ces différences peuvent engendrer des difficultés lorsque des renseignements doivent être communiqués, comparés ou mis en commun dans les différentes administrations.

Toutefois, cela devient plus complexe lorsque les renseignements sur les infrastructures sont regroupés entre les administrations pour éclairer la planification provinciale, les rapports nationaux ou les décisions d'investissement du gouvernement fédéral et du secteur privé. Les indicateurs communs, comme la cote de l'état des actifs ou la durée de vie utile restante, sont souvent mesurés à l'aide de définitions et d'échelles différentes, ce qui rend les comparaisons directes difficiles s'il n'y a pas d'interprétation supplémentaire. Même lorsque les collectivités déclarent des renseignements semblables, les différences de méthodologie peuvent réduire la confiance dans l'analyse et rendre plus difficile la détermination des tendances ou l'établissement de mesures comparables des besoins en matière d'infrastructure. Lorsqu'on compare les résultats entre différentes administrations, il est donc souvent aussi important de comprendre comment l'information a été recueillie, évaluée et présentée que de comprendre l'information en tant que telle.

Il est important de noter que l'amélioration de l'interopérabilité n'exige pas que les collectivités adoptent des systèmes de gestion des actifs ou des pratiques de production de rapports identiques. Au Canada, la diversité des collectivités implique que les administrations locales continueront à gérer leurs infrastructures d'une manière qui reflète leurs propres priorités, leurs structures de gouvernance et leurs réalités opérationnelles. **L'interopérabilité exige plutôt une uniformité suffisante des définitions, des classifications et de l'échange de données, ainsi qu'une documentation claire de la façon dont l'information est produite, pour permettre à l'information locale de contribuer à une meilleure compréhension du rendement des systèmes d'infrastructure du Canada.** En établissant un langage commun pour les données sur les infrastructures, les renseignements locaux peuvent être plus facilement mis en commun et interprétés pour cerner des tendances plus générales sur l'état, la capacité et le risque liés aux infrastructures ainsi que les investissements nécessaires. L'interopérabilité peut faciliter une planification et des décisions en matière d'investissement qui dépassent les collectivités individuelles, tout en préservant la prise en charge et la flexibilité locales.

Cet équilibre entre l'uniformité et la flexibilité est déjà mis en pratique dans certaines régions du Canada. Le système de saisie des données des administrations locales de la Colombie-Britannique (présenté ci-dessous) illustre comment les exigences en matière de rapports peuvent évoluer graduellement pour renforcer les données sur l'infrastructure tout en permettant aux collectivités et aux administrations locales de continuer d'utiliser les systèmes de gestion des actifs qui reflètent le mieux leur situation locale¹⁸.

Pratique exemplaire : Système de saisie des données des administrations locales de la Colombie-Britannique

Le système de la Colombie-Britannique illustre comment les rapports sur l'infrastructure peuvent évoluer en même temps que la maturité de la gestion des actifs. Plutôt que de mettre en place des exigences de déclaration exhaustives d'un seul coup, la province a progressivement élargi les exigences de déclaration au fil du temps, améliorant ainsi l'uniformité des données tout en reconnaissant les différences dans la capacité locale.

Le système se concentrait à l'origine sur les rapports financiers, y compris les coûts historiques des actifs, les ajouts d'actifs et la question de savoir si les collectivités avaient des plans de gestion des actifs ou des registres des risques en place. À mesure que les pratiques de gestion des actifs évoluaient, les exigences en matière de rapports ont évolué pour inclure davantage d'information axée sur la prise de décisions. Plusieurs champs de données qui étaient initialement facultatifs, notamment l'âge, la valeur de remplacement et les données sur l'état des actifs sont devenus obligatoires en 2025, ce qui reflète une évolution vers un système de production de rapports qui appuie mieux la planification du cycle de vie et la durabilité à long terme des infrastructures.

Aujourd'hui, les collectivités et les administrations locales fournissent des données agrégées par catégorie d'actif (p. ex., valeur de remplacement, âge moyen des actifs, durée de vie utile restante, cotes d'état et rendement des actifs). Ce système saisit également des renseignements sur la maturité organisationnelle, comme les politiques de gestion des actifs, l'intégration de la planification financière à long terme, les évaluations des risques et les inventaires d'actifs bâtis et naturels. Ces exigences en matière de rapports permettent à la province de mieux comprendre l'infrastructure locale tout en permettant aux collectivités et aux administrations locales d'utiliser des systèmes de gestion des actifs qui reflètent leurs propres réalités opérationnelles.

Le système est également conçu pour tenir compte des différences dans la taille et la capacité de la collectivité. Plutôt que d'exiger des inventaires détaillés des actifs, il recueille des renseignements agrégés par catégorie fonctionnelle, ce qui permet aux collectivités et aux administrations locales de produire des rapports à partir des systèmes existants de gestion des actifs. Cette approche favorise une vaste participation tout en fournissant des indicateurs comparables sur l'état, la valeur de remplacement, la durée de vie utile restante et la viabilité financière à long terme des actifs. Cependant, la qualité des cadres de production de rapports dépend entièrement des données qui les alimentent. Les collectivités et les administrations locales doivent tout de même traduire l'information provenant de leurs systèmes de gestion des actifs en catégories communes de rapports, et les différences dans

Des données de gestion des actifs au renseignement sur les infrastructures

les définitions et les méthodologies peuvent réduire la comparabilité. Cet aspect est évident pour les infrastructures naturelles, pour lesquelles il peut exister des inventaires d'actifs naturels, mais les renseignements sur leur état et leur valeur demeurent limités.

La normalisation des rapports est une étape importante vers l'amélioration du renseignement sur les infrastructures, mais ce n'est pas un facteur suffisant à lui seul. Les attentes communes en matière de production de rapports dans le système de la Colombie-Britannique ont renforcé les inventaires des actifs, l'information sur le cycle de vie et une meilleure intégration de l'ingénierie, des finances et de la planification à long terme. Cependant, pour avoir une image plus cohérente des infrastructures du Canada, il faut harmoniser davantage les définitions des données sous-jacentes, les classifications et les champs de données communs utilisés dans tous les systèmes de gestion des actifs.

Les priorités climatiques émergentes révèlent de nouvelles lacunes dans les données

À mesure que les pratiques de gestion des actifs continuent d'évoluer, les décideurs en matière d'infrastructure recherchent des renseignements qui vont au-delà des inventaires traditionnels et des coûts du cycle de vie des actifs. La résilience aux changements climatiques, l'infrastructure naturelle, la fiabilité du service et le rendement à long terme sont des facteurs de plus en plus importants dans la planification des infrastructures. Ces nouvelles priorités nécessitent des données que de nombreux systèmes existants de gestion des actifs n'ont pas été conçus pour recueillir.

Dans l'ensemble des collectivités canadiennes, la collecte de données sur les dommages aux infrastructures liés au climat, les interruptions de service et les répercussions climatiques à long terme demeure limitée, fragmentée et incohérente. Bien que les risques climatiques croissants soient de plus en plus reconnus, la plupart des estimations de coûts actuellement disponibles proviennent d'études de modélisation « descendantes » plutôt que de données municipales enregistrées de manière systématique. Il est donc difficile d'intégrer les considérations climatiques dans la gestion courante des actifs, de comparer les répercussions entre les administrations ou d'évaluer l'efficacité des investissements en matière de résilience au fil du temps. Par exemple, l'analyse du Bureau de la responsabilité financière de l'Ontario estime à des milliards de dollars les coûts d'infrastructure supplémentaires attribuables aux changements climatiques, mais reconnaît que les gouvernements ne disposent pas de capacités analytiques fiables pour intégrer ces coûts dans la pratique de planification courante¹⁹. À l'échelle nationale, des recherches récentes de l'Institut climatique du Canada estiment que l'adaptation proactive des infrastructures publiques aux épisodes de précipitations et de chaleurs extrêmes pourrait permettre aux gouvernements d'économiser de 4,1 à 8,6 milliards de dollars par année en coûts d'entretien et de remplacement²⁰.

L'intégration de l'infrastructure naturelle dans la planification de la gestion des actifs présente un défi semblable. Les milieux humides, les forêts, les plaines inondables et d'autres actifs naturels sont de plus en plus reconnus pour les importants services d'infrastructure qu'ils fournissent aux collectivités, notamment l'atténuation des inondations, la gestion des eaux pluviales et l'adaptation aux changements climatiques. Toutefois, leur intégration dans les systèmes officiels de gestion des actifs demeure limitée. Bien que des initiatives comme l'Initiative des actifs naturels, les nouveaux travaux d'élaboration de normes menés au sein du Groupe CSA, du Conseil canadien des normes et du Conseil national de recherches du Canada, ainsi que les politiques provinciales (p. ex., l'obligation imposée par l'Ontario

Des données de gestion des actifs au renseignement sur les infrastructures

d'intégrer les infrastructures naturelles dans les plans municipaux de gestion des actifs) commencent à appuyer la mise en place de pratiques plus cohérentes, les efforts visant à collecter et à publier des données nationales normalisées dans ce domaine ont été difficiles à mener à bien. Par exemple, les tentatives de collecte de renseignements avec l'Enquête sur les IPEC n'ont pas encore permis d'obtenir des données d'une qualité suffisante pour être publiées. À mesure que les pratiques de gestion des actifs naturels continuent d'évoluer, la collaboration avec les communautés autochtones et les détenteurs de droits autochtones sera également importante, en particulier parce que les systèmes naturels et les services qu'ils fournissent peuvent s'étendre au-delà des frontières administratives et des limites liées aux droits, aux titres et à la propriété.

Les provinces, les territoires et les collectivités reconnaissent de plus en plus l'importance d'intégrer les risques climatiques et l'infrastructure naturelle dans la gestion des actifs, mais plusieurs n'ont pas la capacité technique, les données et l'expertise spécialisée nécessaires pour le faire efficacement. Ces défis sont particulièrement prononcés dans les petites collectivités rurales, éloignées, nordiques et autochtones, où le manque de personnel et de ressources financières rend difficile la réalisation d'évaluations des risques climatiques, la tenue à jour d'ensembles de données détaillés ou l'intégration de projections climatiques prospectives dans la planification du cycle de vie²¹. Par conséquent, les considérations climatiques sont souvent reconnues dans les stratégies générales, mais elles ne sont pas systématiquement intégrées aux inventaires des actifs, aux évaluations de l'état, aux modèles de risque ou à la planification des immobilisations à long terme. Le fait que les risques climatiques soient incertains, non-linéaires et s'étendent souvent sur de longues périodes et à plusieurs échelles spatiales rend difficile leur intégration dans les approches de gestion d'actifs qui s'appuient traditionnellement sur les rendements historiques et des cycles de vie prévisibles des actifs, ce qui aggrave encore ce défi²².

Malgré ces défis, les collectivités de partout au Canada commencent à adopter des approches pratiques pour intégrer l'infrastructure naturelle dans la gestion des actifs. Bien que ces efforts soient encore à leurs débuts et que leur portée varie considérablement, ils illustrent comment les collectivités peuvent utiliser des projets pilotes pour commencer à constituer des inventaires, améliorer les données et intégrer les actifs naturels dans la planification à long terme de l'infrastructure²³. L'expérience de Saskatoon est un exemple de cette approche progressive²⁴.

Pratique exemplaire : Saskatoon intègre les actifs naturels à sa gestion des actifs

La ville de Saskatoon est l'une des nombreuses collectivités canadiennes qui étudient comment les actifs naturels peuvent être intégrés à la gestion des actifs. Plutôt que de considérer les milieux humides, les prairies et les forêts urbaines uniquement comme des caractéristiques environnementales, la Ville a commencé à les identifier, à les cartographier et à les évaluer au même titre que les infrastructures bâties afin de mieux comprendre les services qu'elles fournissent, comme la gestion des eaux pluviales, la réduction des risques d'inondation et l'amélioration de la résilience climatique.

Le travail de Saskatoon a été progressif. La Ville a commencé par dresser un inventaire des actifs naturels, suivi d'un projet pilote visant à évaluer leur valeur et les services qu'ils fournissent à la collectivité. Ces travaux éclairent maintenant la stratégie pour l'infrastructure verte et les plans de gestion des aires naturelles de la Ville, ce qui aide à intégrer les actifs naturels dans les décisions de planification et d'investissement à long terme.

L'expérience de la Ville démontre que l'intégration des infrastructures naturelles à la gestion des actifs ne se fait pas d'un seul coup. Tout commence par des renseignements de meilleure qualité. En déterminant les actifs naturels et les services qu'ils fournissent, puis en intégrant progressivement ces renseignements dans les décisions d'aménagement et d'investissement, les collectivités peuvent renforcer leur résilience aux changements climatiques et constituer des bases de données plus complètes sur les infrastructures pour l'avenir.



Principaux points à retenir

Les systèmes de gestion des actifs ont été conçus en grande partie pour appuyer la gestion de l'infrastructure bâtie dans des conditions historiques. **À mesure que les systèmes d'infrastructure deviennent de plus en plus interconnectés et que les risques climatiques se complexifient, la gestion des actifs doit également évoluer.** L'amélioration de la collecte, de l'uniformité et de l'interopérabilité des données sur le climat et les infrastructures naturelles sera essentielle pour que les décideurs en matière d'infrastructure puissent prendre des décisions d'investissement éclairées et tournées vers l'avenir.

Cette évolution peut être progressive. Des exemples pratiques montrent que les collectivités peuvent commencer par obtenir des informations de meilleure qualité et les intégrer graduellement dans la planification de la gestion des actifs et aux décisions d'investissement.



Un programme pratique pour le renseignement sur les infrastructures

La première Évaluation nationale des infrastructures du Canada a aidé à établir un portrait national des besoins du Canada en matière d'infrastructure et a mis en évidence les lacunes persistantes dans les données disponibles pour appuyer la planification à long terme. Le présent document va un peu plus loin en déterminant comment l'information produite localement sur la gestion des actifs peut devenir plus uniforme, utilisable et prête à être utilisée pour la prise de décisions dans toutes les administrations.

Le Canada n'a pas besoin d'un système national universel de gestion des actifs; il a besoin de données interopérables et d'une capacité locale soutenue.

Pour y parvenir, le Conseil recommande ce qui suit :

1



Établir un langage commun pour les données sur les infrastructures

Les gouvernements devraient collaborer avec les collectivités autochtones, l'industrie et les organismes de normalisation afin de déterminer les possibilités de mieux harmoniser les champs de données communs sur les infrastructures, les définitions et les conventions de déclaration permettant de transposer et de comparer l'information entre les administrations. L'objectif ne devrait pas être de normaliser les systèmes locaux de gestion des actifs, mais plutôt d'améliorer l'interopérabilité des données sur les infrastructures afin que les renseignements recueillis localement puissent aider les décideurs à cerner les besoins et les capacités en matière d'infrastructure, à comparer les priorités et à prendre des décisions d'investissement plus éclairées à tous les ordres – local, régional, provincial/territorial et national. En d'autres mots, toutes les parties tirent profit d'une amélioration de la qualité et de la comparabilité des données.

Un programme pratique pour le renseignement sur les infrastructures

La manière d'accroître l'harmonisation devrait refléter les différents contextes des administrations et les diverses approches actuelles en matière de gestion des actifs. Le cas échéant, ces travaux pourraient s'appuyer sur les processus de collecte de données et de production de rapports existants, notamment ceux de l'IPEC et des normes, telles que l'ISO 55000, tant pour éviter d'alourdir le fardeau de production de rapports que pour redonner un avantage aux collectivités en leur facilitant l'utilisation de leurs renseignements à des fins de planification et de prise de décisions d'investissement.



Dans la pratique

Cela pourrait comprendre :

- **S'accorder sur un ensemble minimal de champs de données essentiels relatifs aux infrastructures** (p. ex., le type d'actif, son état, sa valeur de remplacement, sa durée de vie utile restante, les niveaux de service et, le cas échéant, la capacité et l'usage ou la demande), harmonisé dans la mesure du possible avec les processus de production de rapports existants pour réduire le double emploi et faciliter la réutilisation des renseignements ;
- **Élaborer des définitions communes** et des métadonnées pour ces champs de données, y compris une documentation suffisante des méthodes d'évaluation afin de favoriser une interprétation uniforme entre les administrations ;
- **Documenter les méthodologies d'évaluation de l'état des actifs et les hypothèses relatives à leur cycle de vie** afin d'améliorer la comparabilité ;
- **Soutenir des protocoles d'échange de données** permettant à différents systèmes de gestion des actifs de communiquer tout en préservant la flexibilité locale.

2



Accroître l'investissement dans la capacité de gestion des actifs à long terme

La prochaine étape de la gestion des actifs dépendra autant des gens que de la technologie. Les gouvernements devraient accroître les investissements dans le renforcement des capacités afin que les collectivités puissent établir et maintenir des pratiques de gestion des actifs de grande qualité, intégrer la gestion des actifs à la prise de décisions courantes et améliorer la qualité des données sur les infrastructures au fil du temps. Une attention particulière devrait être accordée aux petites collectivités rurales, éloignées, nordiques et autochtones, où les contraintes de capacité demeurent les plus importantes.



Dans la pratique

Cela pourrait comprendre :

- **Maintenir et accroître les investissements dans la formation, le soutien technique et les réseaux d'apprentissage entre pairs ;**
- **Soutenir les collectivités dans le maintien et la mise à jour des pratiques, des processus de gestion des actifs ainsi que les systèmes qui les soutiennent, plutôt que de se concentrer seulement sur l'élaboration de plans ;**
- **Élaborer des outils pratiques et des lignes directrices tenant compte des différents niveaux de maturité organisationnelle ;**
- **Promouvoir des partenariats** entre les gouvernements, les associations municipales, les organisations autochtones, le milieu universitaire et l'industrie afin de **renforcer l'expertise technique.**

3



Élargir les modèles de services techniques partagés

De nombreuses collectivités n'ont pas les ressources nécessaires pour embaucher des spécialistes dans des domaines comme l'ingénierie, la gestion des actifs, l'évaluation des risques climatiques, la gestion des données ou l'analyse financière. L'élargissement des modèles de services collaboratifs permettrait aux collectivités d'avoir accès à une expertise spécialisée tout en améliorant l'uniformité et en réduisant les coûts.



Dans la pratique

Cela pourrait comprendre :

- **Établir des centres régionaux de gestion des actifs ou des centres d'expertise ;**
- **Appuyer les services partagés d'ingénierie et de gestion des actifs** dans les collectivités avoisinantes ;
- **Développer des équipes de consultation technique** qui peuvent offrir un soutien ciblé aux petites collectivités (c.-à-d. des équipes « prêtes à l'emploi ») ;
- **Appuyer les possibilités de renforcement des capacités dans les collectivités éloignées et nordiques** qui permettent une expertise locale durable ;
- **Encourager les réseaux de partage des connaissances** qui relient les praticiens d'une administration à l'autre.

4



Adopter une approche plus prospective de la gestion des actifs

La gestion des actifs devrait continuer d'évoluer au-delà de la compréhension de l'état et du cycle de vie actuels des biens existants pour permettre une meilleure anticipation des conditions dans lesquelles des infrastructures devront jouer leur rôle. En effet, il faudra intégrer les risques et les renseignements prospectifs, particulièrement les risques climatiques et les infrastructures naturelles dans la planification du cycle de vie, l'évaluation du risque et les décisions d'investissement.



Dans la pratique

Cela pourrait comprendre :

- **Mettre à jour des lignes directrices, des normes et des outils de gestion des actifs** afin d'inclure les risques prospectifs et l'évolution des besoins en matière d'infrastructure ;
- **Améliorer la détermination et l'intégration de l'information sur les infrastructures naturelles et le climat** dans les inventaires des actifs et les ensembles de données sur les infrastructures ;
- **Intégrer les considérations liées aux risques climatiques et à la résilience dans la planification du cycle de vie, l'évaluation des risques et les décisions d'investissement en immobilisation ;**
- Assurer l'amélioration continue des systèmes de gestion des actifs et des outils d'analyse pour **intégrer de nouvelles données et technologies ainsi que de nouveaux risques liés aux infrastructures** au fil du temps.

Conclusion

La prochaine évolution de la gestion des actifs consiste à étendre l'élaboration et l'adoption de pratiques de gestion des actifs à un plus grand nombre de collectivités, à produire de meilleurs renseignements pour appuyer les décisions en matière d'infrastructure, à échanger les données d'une administration à l'autre et à fournir le soutien nécessaire pour mettre ces données à profit afin d'améliorer la planification et la réalisation des infrastructures. S'appuyant sur ces constatations, la deuxième Évaluation nationale des infrastructures du Conseil déterminera des moyens pratiques d'aider les collectivités à tirer le meilleur parti des actifs existants, à renforcer leur résilience à long terme et à se préparer aux besoins futurs du Canada en matière d'infrastructure.



Notes

- 1 Organisation internationale de normalisation, 2024 : [ISO 55000: Asset Management - Vocabulary, Overview and Principles](#) (en anglais seulement)
- 2 Institute of Public Works Engineering Australasia (IPWEA), [International Infrastructure Management Manual](#). IPWEA, s.d. (en anglais seulement)
- 3 Affaires municipales de l'Alberta, [PSAB 3150 Toolkit: Tangible Capital Asset Accounting](#). Gouvernement de l'Alberta, s.d. (en anglais seulement)
- 4 Logement, Infrastructure et Collectivités Canada, [Fonds pour bâtir des collectivités fortes](#), Gouvernement du Canada, 2026.
- 5 Gouvernement de la Saskatchewan, [Gestion d'actifs : Des progrès sont réalisés | Volet communautaire du Fonds pour des collectivités fortes](#) | Gouvernement de la Saskatchewan
- 6 Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, [Asset Management Program](#), Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, s.d. (en anglais seulement)
- 7 Asset Management BC, [Asset Management Framework](#), Asset Management BC, s.d. (en anglais seulement)
- 8 Gouvernement du Québec, [Programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec \(TECQ\) 2019-2024](#), Gouvernement du Québec, s.d.
- 9 Logement, Infrastructure et Collectivités Canada, [Fonds pour bâtir des collectivités fortes : Volet communautaire au Nunavut](#), Gouvernement du Canada, s.d.
- 10 Gouvernement de la Nouvelle-Zélande, Local Government Act 2002, Section 101B: Infrastructure Strategy, 2002; Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande, [Matters Arising from Our Audits of the 2021-31 Long-Term Plans: Part 3 – Infrastructure Strategies](#), 2022; Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande, [Asset Management and Long-Term Planning: Learning from local government long-term planning](#), 2023; ministère du Transport du Royaume-Uni, [Statutory Guidance: Local Transport Plans](#), 2026; ministère du Transport du Royaume-Uni, [Guidance: Accessing Local Highway Maintenance Incentive Funding](#), 2026; Institute of Public Works Engineering Australasia (IPWEA), [NAMS+ A Toolkit for Asset Management Planning](#), s.d.; administration locale de Victoria, [Asset Plan Guidance](#), 2022; administration locale de Victoria, [Local Government Asset Management Better Practice Guide](#), 2015; Bureau de l'administration locale de Nouvelle-Galles du Sud, [Integrated Planning and Reporting](#), 2026; Bureau de l'administration locale de Nouvelle-Galles du Sud, [Integrated Planning and Reporting: Guidelines for Local Government in NSW](#), 2021 (tous les liens sont en anglais seulement).
- 11 Fédération canadienne des municipalités, [Programme de gestion des actifs municipaux \(2017-2024\)](#), Fédération canadienne des municipalités (FCM), s.d.
- 12 Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU), [Outils pour la réalisation d'un plan de gestion des actifs municipaux \(PGA\)](#), CERIU, s.d.
- 13 Ontario First Nations Technical Services Corporation (OFNTSC), [Asset Management](#), s.d. (en anglais seulement)
- 14 Fédération canadienne des municipalités, [Guide pour l'intégration des considérations climatiques dans la gestion des actifs municipaux](#), Fédération canadienne des municipalités (FCM), s.d.
- 15 Initiative des actifs naturels, [Gestion des ressources naturelles](#) - Initiative sur les ressources naturelles s.d.
- 16 Initiative des actifs naturels, [À propos de nous](#), Initiative des actifs naturels, 2026.
- 17 Logement, Infrastructure et Collectivités Canada, [Infrastructures et dangers climatiques](#), Gouvernement du Canada, s.d.
- 18 Gouvernement de la Colombie-Britannique, [Local Government Data Entry and Reporting System \(LGDE\) Help Manual](#), Gouvernement de la Colombie-Britannique, s.d. (en anglais seulement)
- 19 Bureau de la responsabilité financière de l'Ontario, [ICIP : rapport de synthèse – Estimation des impacts budgétaires des dangers liés aux changements climatiques pour l'infrastructure publique de l'Ontario](#), 22 novembre 2023.
- 20 Institut climatique du Canada, [Prévenir ou réparer : La preuve qu'adapter les infrastructures publiques aux changements climatiques rapporte gros](#), Institut climatique du Canada, 2026.
- 21 Logement, Infrastructure et Collectivités Canada, [Évaluation du Programme de gestion des actifs municipaux et du programme Municipalités pour l'innovation climatique](#), Gouvernement du Canada, s.d.
- 22 Fonds municipal vert, [Les actifs naturels renforcent la résilience climatique](#), Fédération canadienne des municipalités (FCM), s.d.
- 23 Fonds municipal vert, [Mesurer la valeur des actifs naturels](#), Fédération canadienne des municipalités (FCM), s.d.
- 24 Ville de Saskatoon, [Natural Capital Asset Valuation Pilot Project](#) (en anglais seulement), Ville de Saskatoon, 2020; Ville de Saskatoon, [Pathways for an Integrated Green Network: An Implementation Plan for Saskatoon's Green Infrastructure Strategy](#) (en anglais seulement), Ville de Saskatoon, 2022 et ville de Saskatoon, [Plans de gestion des espaces naturels](#), Ville de Saskatoon, 2024.