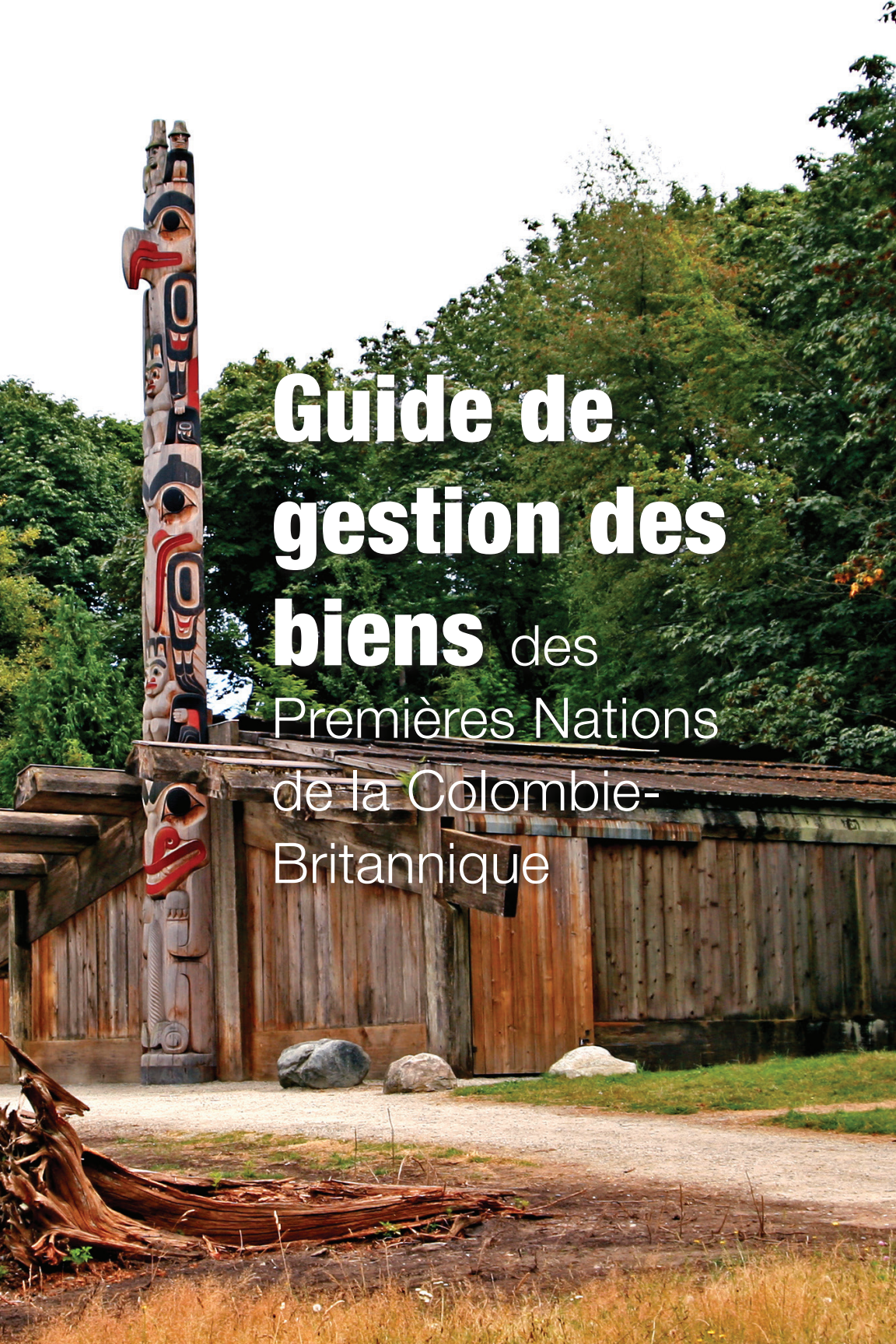




Guide de gestion des biens des Premières Nations de la Colombie- Britannique

Ce guide appartient à :

Communauté :



Dandachea
Tse'Khene

Hindhahl wila win?
Gitxsan

had'İh
Wet'suwet'en

'Nİt
Nisga'a

Ki'suk kyukyit
Ktunaxa

Dénht'ā
Denek'éh/Kaska

Nú
Squamish

“Niit
Tsimshian

Yaw
Nuxalk

Yáu
haíłzaqvı́a

Kalhwá7acw
St'át'imcets

Waytk
Secwepemc

Gasán uu dǎng gíidang?
Haida

Déht'ā
Tagish

'Yo
(Kwak'wala)

Yak'éi yagiye
Tlingit

čáčim hihak kʷaa
Nuu-chah-nulth

Yawć
Haisla

Nāsän
Halkomelem

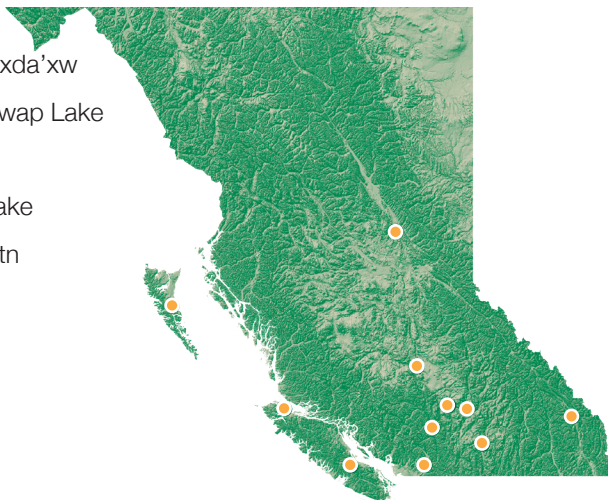
Avec reconnaissance

Le guide a été élaboré par les Premières Nations de la Colombie-Britannique, pour les Premières Nations de la Colombie-Britannique, avec la participation continue des représentants communautaires à toutes les étapes de leur propre processus de gestion des biens. Ces communautés ont consacré du temps, fait part de leurs expériences et travaillé de façon assidue pour appuyer l'amélioration de la qualité de vie de leurs membres grâce à la gestion des biens. Les histoires présentées tout au long du présent guide décrivent en détail leurs programmes dans l'espoir que d'autres communautés prendront appui sur ces expériences et leçons retenues.

Communautés participantes

Merci aux principaux collaborateurs suivants, qui ont travaillé ensemble pour faire du présent guide une ressource précieuse et pertinente pour les communautés de la région de la Colombie-Britannique (C.-B) et d'ailleurs :

- Première Nation d'Esk'etemc
- Nations des Gwa'sala-'Nakwaxda'xw
- Bande indienne de Little Shuswap Lake
- Première Nation de Lytton
- Bande indienne de McLeod Lake
- Bande indienne de Skeetchestn
- Skidegate
- Nation des Sts'ailes
- Tk'emlúps te Secwepemc
- Première Nation des Tseshaht
- Première Nation de Westbank

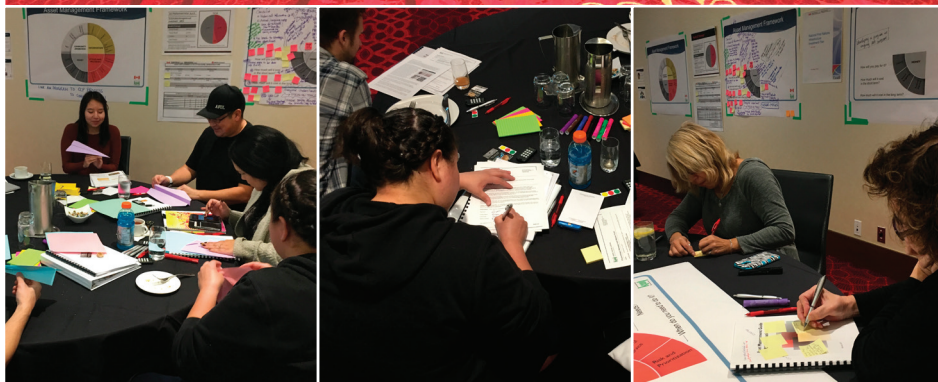


Le présent guide est appuyé et financé par la Région de la C.-B. de Services aux Autochtones Canada (SAC). La facilitation et le soutien technique ont été assurés par Kerr Wood Leidal Associates.

Un mot sur les œuvres d'art

Nous remercions les artistes suivants de nous avoir fait part de leurs œuvres et de nous avoir permis de les présenter dans ce guide :

- **Jamin Zuroski** – Première Nation 'Namgis
- **Darcy Deneault** – Bande indienne de Skeetchestn
- **Sam Mountain** – Nations des Gwa'sala-'Nakwaxda'xw



Haut : Groupe de travail sur le Guide de gestion des biens, **de gauche à droite** : Kevin Potter, Bande indienne de Little Shuswap Lake; Tara Gonzales-Nicholas, Bande indienne de Skeetchestn; Carrie Danczak, Bande indienne de Little Shuswap Lake; Babs Stevens, Skidegate; Amanda Spinks, Première Nation de Lytton; Rochelle Porter, Bande indienne de Skeetchestn; Lisa Gallic, Première Nation des Tseshaht; Warren Brown, Première Nation de Lytton; John terBorg, Tk'emlúps te Secwepemc; Leo Lawson, Nations des Gwa'sala-'Nakwaxda'xw

Bas : Ateliers d'élaboration du guide



Construction du Centre culturel Haida, Skidegate, Haida Gwaii

Table des matières

PARTIE 1

Sculpter notre avenir : comprendre la gestion des biens	10
Le parcours jusqu'ici.....	11
Qu'est-ce qu'un bien?	12
Qu'est-ce que la gestion des biens?.....	13
Pourquoi mettre en pratique la gestion des biens?.....	14
Par où commencer?	16
Le cadre de gestion des biens	17

PARTIE 2

Tisser les éléments : élaborer votre programme de gestion des biens	20
Votre processus de gestion des biens.....	21
Communauté	27
Collaborer avec le chef et le conseil	30
Communiquer avec les membres	31
Information	35
Inventaire	36
Évaluation.....	40
Évaluation de l'état et durée de vie	41
Systèmes et Processus	45
Vision et stratégie	46
Niveaux de service.....	49
Gestion de l'entretien.....	50
Gérer les risques et établir l'ordre de priorité des projets.....	52
Argent	57
Planification financière à long terme	58
Établissement du budget annuel.....	64
Financement.....	65

PARTIE 3

Pagayer ensemble : mise en œuvre et maintien de l'élan	68
Soutien continu du personnel et du conseil.....	69
Prévoir le roulement du personnel.....	70
Tenir à jour l'information	71
Surveiller le rendement	72
Liste des personnes-ressources de la communauté	76

Aperçu du Guide

Le Guide de gestion des biens est conçu pour aider les communautés des Premières Nations à gérer de façon durable leurs biens d'infrastructure tout au long de leur cycle de vie. Il présente des concepts, des systèmes et des outils pour lancer un nouveau programme de gestion des biens ou pour étoffer un programme existant. Le présent guide reflète le contexte et les besoins uniques de la région de la C.-B., en reconnaissant le petit contexte rural qui constitue la majorité des 198 Premières Nations distinctes. Il est destiné à servir de référence pour le chef et le conseil, le personnel et les membres de la communauté qui souhaitent en apprendre plus sur la gestion de l'infrastructure de leur nation.

Objet du présent guide

- Présenter les **concepts clés** de la gestion des biens.
- Fournir un **cadre pour la conception** du programme de gestion des biens de votre communauté.
- Déterminer les ressources à l'appui de la **mise en œuvre** de programmes.
- Communiquer les **leçons retenues** des communautés à toutes les étapes du processus de gestion des biens.

Le présent guide comprend trois parties :

Partie 1 : Sculpter notre avenir

Un guide de référence pour comprendre *ce qu'est* la gestion des biens et *pourquoi* les principes de gestion des biens sont essentiels à la durabilité communautaire. Cette section comprend également un aperçu des concepts fondamentaux, de la terminologie, du contexte local et du cadre.

Partie 2 : Tisser les éléments

Un guide technique, ou *guide d'initiation*, pour l'élaboration de votre programme de gestion des biens. Cette section comprend un processus étape par étape, des études de cas et des exemples de ressources.

Partie 3 : Pagayer ensemble

Un guide de mise en œuvre pour les facteurs à prendre en considération une fois la gestion des biens *mise en place*. Cette section porte sur le maintien de l'élan et la surveillance du rendement.

Une trousse numérique a été élaborée pour accompagner le Guide, y compris des renseignements supplémentaires en ligne et du matériel sur les médias sociaux. Toute mention de cette trousse numérique sera illustrée tout au long du document à l'aide de ce symbole.





**« C'est une petite pièce du casse-tête
pour nous permettre d'arriver à un point
où nous sommes autosuffisants et où
nous déterminons nous-mêmes l'avenir
de notre communauté. » [traduction]**

*- Leo Lawson, Nations des
Gwa'sala-'Nakwaxda'xw*



PARTIE

1

Sculpter notre avenir :

Comprendre la gestion des biens

Qu'est-ce qu'un bien?

Qu'est-ce que la gestion des biens?

Pourquoi mettre en pratique la gestion des biens?

Le parcours jusqu'ici

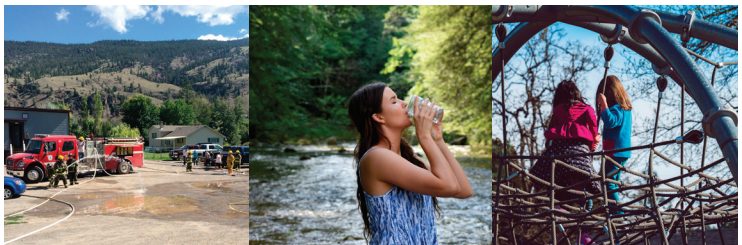
De nombreuses Premières Nations de la C.-B. mettent déjà en pratique certains des éléments de la gestion des biens dans leurs communautés au moyen de systèmes d'enregistrement et de stockage de l'information sur les biens communautaires, de gestion de l'entretien des infrastructures et de prise de décisions concernant la construction de nouvelles infrastructures communautaires.

Depuis 2010, SAC offre chaque année une série d'ateliers sur les infrastructures durables afin d'appuyer la mise en œuvre des résultats du système élargi de rapports sur la condition des biens (SERCB) par les communautés des Premières Nations en C.-B. Ces ateliers, dont le premier s'est tenu au Quaaout Lodge, ont contribué à stimuler l'intérêt, la sensibilisation, les programmes et les compétences en matière de gestion des infrastructures au sein des communautés de la région.

Après avoir participé à ces ateliers, un certain nombre de communautés des Premières Nations ont franchi l'étape suivante et ont élaboré leurs propres programmes de gestion des biens dans le cadre d'un projet à frais partagés avec SAC. De nombreuses leçons ont été tirées de ces expériences, et une certaine uniformité s'est dégagée s'avérant utile pour d'autres communautés qui choisissent de lancer un programme.

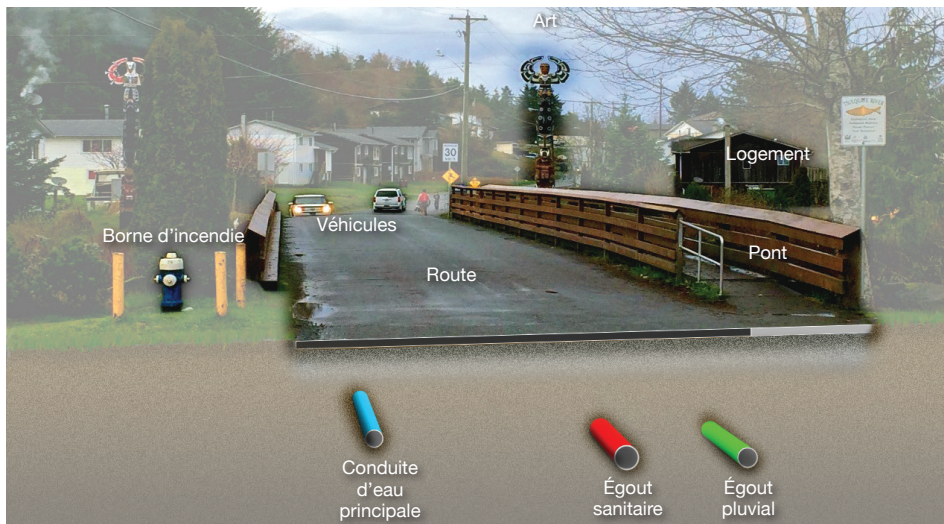
Au cœur de la communauté

L'une des principales fonctions de chaque gouvernement des Premières Nations est la prestation de services à la communauté. Ces services, de la protection contre les incendies au logement en passant par l'eau saine, ont une incidence sur la qualité de vie des membres de la communauté et favorisent souvent le développement économique. Tous ces services reposent sur les biens d'infrastructure de la nation concernée.



Qu'est-ce qu'un bien?

Lorsqu'il est question de « biens » ou d'« infrastructure » dans le présent guide, il s'agit de structures physiques et de systèmes (cachés et visibles) qui appartiennent à votre communauté et que cette dernière utilise pour fournir des services. Il peut s'agir de bâtiments, de routes, de sentiers, de conduites souterraines, de parcs, de véhicules et de machinerie. La portée du présent guide comprend également les logements appartenant à une nation donnée.



Nations des Gwa'sala-'Nakwaxda'xw

Le présent guide est axé sur les biens d'origine humaine. Bien que les biens naturels englobent presque tous les lieux spirituels et de rassemblement et fournissent à nos communautés des remèdes et des aliments ayant une importance culturelle, la terre et ses nombreux dons ne sont pas visés par le présent guide.

Souvent, les infrastructures souterraines (comme les conduites d'eau principales qui passent sous les routes) peuvent être facilement oubliées. Ces biens jouent un rôle essentiel. À titre d'exemple, lorsque vous ouvrez le robinet, considérez le trajet que parcourt l'eau pour se rendre jusqu'à vous à partir de l'aquifère, du lac ou de la rivière.

Vous trouverez les définitions et les descriptions de la terminologie utilisée dans le présent guide dans le glossaire, qui figure dans la documentation supplémentaire.



Qu'est-ce que la gestion des biens?

La gestion des biens est une approche dont peuvent se servir les communautés pour prendre des décisions éclairées au sujet de leur infrastructure. De nombreuses communautés considèrent la gestion des biens comme une étape importante sur la voie d'une plus grande autonomie.



Leçon retenue : *La prestation de services à votre communauté d'une manière durable est au cœur de la gestion des biens*

Le cercle de soins

Nous sommes les gardiens de notre monde naturel et de notre infrastructure communautaire. Des biens sains constituent le fondement d'une communauté sécuritaire et saine. Ils nous permettent de subvenir à nos besoins et à ceux de notre communauté. En prenant soin de l'infrastructure communautaire, nous bâtissons un avenir solide pour nous-mêmes et nos familles; un endroit où les traditions, la langue et l'enseignement de nos ancêtres peuvent se perpétuer au fil des générations.

Mettre l'accent sur la prestation durable des services permettra à votre communauté de demeurer résiliente et de s'adapter aux circonstances changeantes; il faut le considérer comme un moyen de maintenir l'équilibre.

Pour moi, la gestion des biens signifie...



Pourquoi mettre en pratique la gestion des biens?

Comment pouvons-nous utiliser au mieux nos ressources limitées (ressources humaines, temps et argent) pour maintenir la prestation des services? Voilà ce en quoi consiste la gestion des biens. Elle nous permet de prendre des mesures importantes en vue de la durabilité et de l'autonomie gouvernementale.



Leçon retenue : *La gestion des biens nous donne des outils pour prendre des décisions éclairées.*

La gestion des biens nous aide à répondre à des questions clés telles que les suivantes :

- Quels biens possédons-nous?
- Comment ces biens nous aident-ils à assurer la prestation de services communautaires essentiels et fiables?
- Quelle est la valeur de nos biens?
- Dans quel état sont-ils?
- Que devons-nous faire pour en maintenir le bon fonctionnement comme prévu?
- Comment pouvons-nous prolonger la durée de vie de nos infrastructures?
- Quand devons-nous entretenir et/ou remplacer nos biens?
- Quel en sera le coût?
- Comment payer pour cela?
- Quels nouveaux biens devrions-nous construire?
- Comment pouvons-nous investir de la façon la plus rentable possible dans notre communauté?

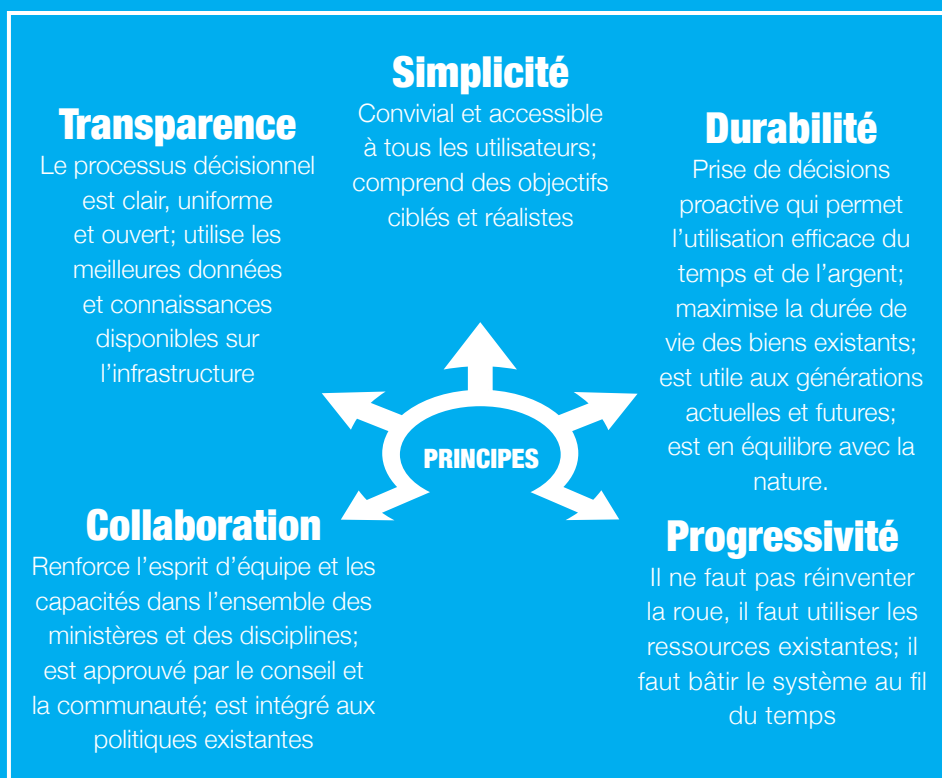
Nous pouvons utiliser les principes et les processus de gestion des biens pour prendre des décisions sur l'entretien et le renouvellement des infrastructures qui sont transparentes, applicables à notre communauté et qui tiennent compte du cycle de vie complet de nos biens. Surtout, la disponibilité de cette information permet au personnel, au chef et au conseil de **prendre des décisions éclairées.**



Prise de décisions en matière d'infrastructure

Un programme de gestion des biens ne se limite pas aux données ou à une série d'étapes pour élaborer des plans et des processus. Il s'agit d'officialiser une façon de penser à l'infrastructure de votre communauté en l'intégrant au processus décisionnel quotidien, ce qui a une incidence sur la vue d'ensemble pour une prestation de services faite de façon durable à l'échelle de la communauté maintenant et dans l'avenir.

L'expérience des communautés qui ont suivi le processus révèle que les programmes sont plus susceptibles de réussir lorsque les principes suivants orientent les décisions.



À mesure que votre programme est conçu et mis en œuvre, demandez-vous, ainsi qu'à votre équipe, si les décisions que vous prenez s'harmonisent avec ces principes.

Existe-t-il d'autres principes qui revêtent une importance pour votre communauté? Quelle incidence ces principes auraient-ils sur les décisions relatives à l'infrastructure? Réfléchissez à la façon dont vous pourriez modifier les principes de cette page pour y inclure ce qui revêt une importance particulière pour votre communauté.

Par où commencer?

La gestion des biens est un processus évolutif et cyclique qui prend du temps. Vous mettez déjà en pratique des éléments de la gestion des biens, même si aucun processus officiel n'est en place.

Le présent guide est axé sur les éléments de base de la gestion des biens pour vous aider à établir un programme qui convient à votre communauté. Que vous commenciez à peine ou que vous relanciez votre programme, il y a des idées proposées pour vous aider à passer à l'étape suivante. Le guide fait également état des mesures plus avancées que vous pouvez prendre au fur et à mesure de votre cheminement, en vous reportant aux outils et autres ressources disponibles dans la trousse numérique supplémentaire.



Leçon retenue : Commencez simplement et augmentez la complexité au fil du temps. Il ne s'agit pas de tout faire parfaitement au début; il s'agit d'apporter des changements significatifs et progressifs afin de répondre le mieux aux besoins de votre communauté.



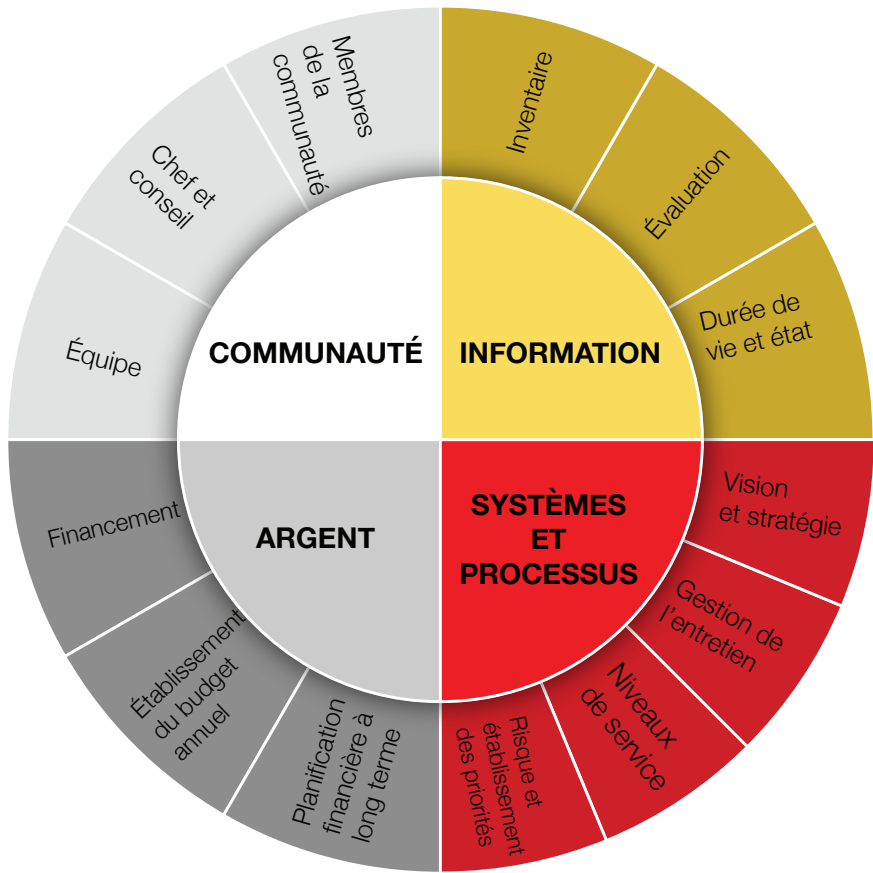
Village nisga'a de Gitwinksihlkw, vallée de la Nass

Le cadre de gestion des biens

Quatre éléments essentiels sont au cœur de la gestion des biens. Il s'agit de recueillir des **renseignements** importants sur les biens communautaires, de créer des **systèmes et processus** de gestion et de prise de décisions en matière d'infrastructure, ainsi que d'élaborer des outils pour aider votre communauté à utiliser l'**argent** le plus efficacement possible. L'efficacité de votre programme dépend au bout du compte de votre **communauté** (y compris le personnel, le chef et le conseil, et les membres de la communauté).

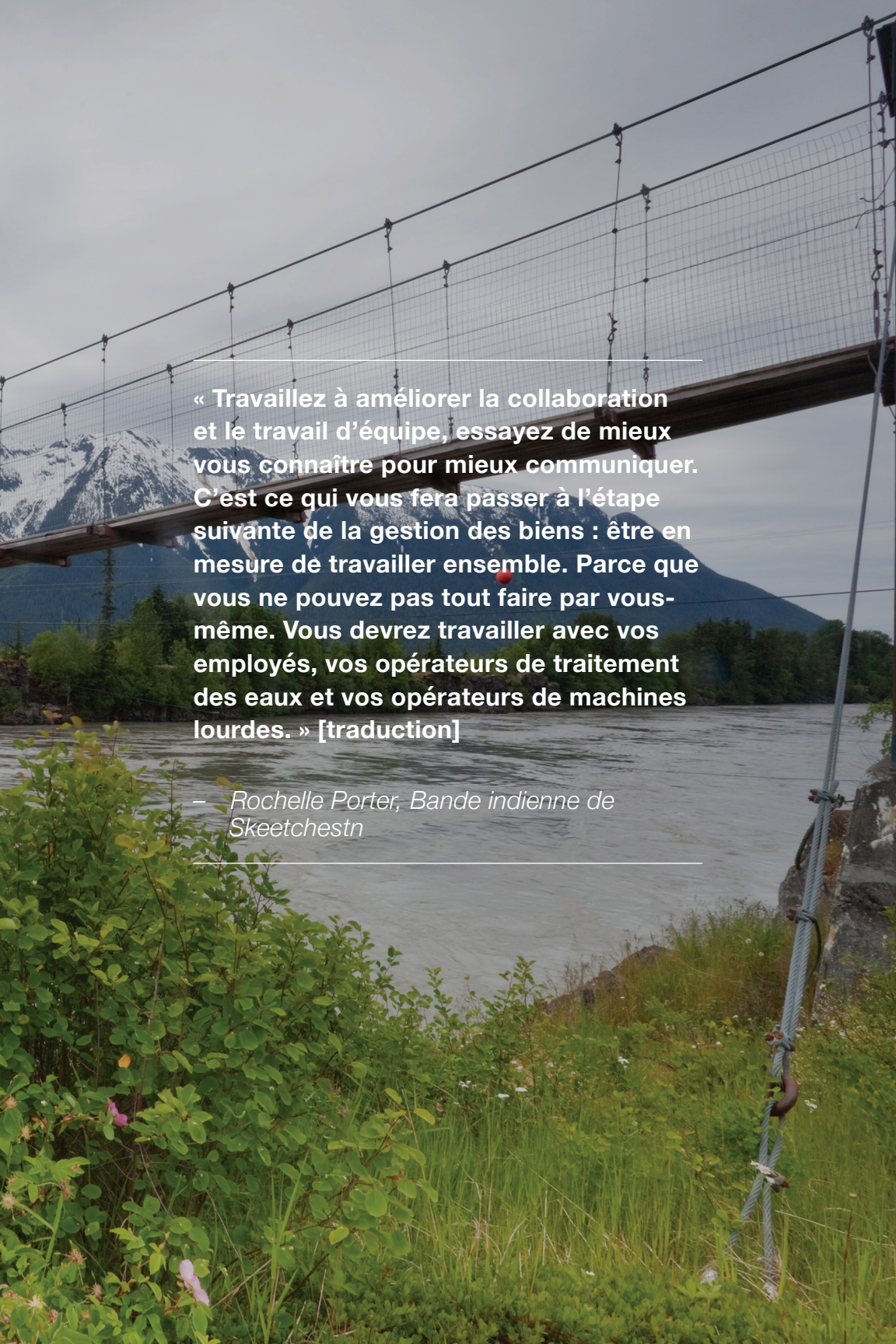
Ces éléments servent de cadre à un programme de gestion des biens, qui sera examiné plus en détail dans la prochaine section du présent guide. Ils peuvent également servir de fondement pour évaluer l'état actuel des pratiques de gestion des biens de votre communauté et vous aider à déterminer les domaines sur lesquels vous pourriez choisir de mettre l'accent pour renforcer votre programme au fil du temps.

Cadre de gestion des biens





Village Nisga'a de Gitwinksihlkw, vallée de la Nass

A photograph of a suspension bridge spanning a wide river. The bridge has a metal frame and a safety netting. In the background, there are snow-capped mountains under a cloudy sky. The foreground is filled with green bushes and grass. The text is overlaid on the bridge structure.

« Travaillez à améliorer la collaboration et le travail d'équipe, essayez de mieux vous connaître pour mieux communiquer. C'est ce qui vous fera passer à l'étape suivante de la gestion des biens : être en mesure de travailler ensemble. Parce que vous ne pouvez pas tout faire par vous-même. Vous devrez travailler avec vos employés, vos opérateurs de traitement des eaux et vos opérateurs de machines lourdes. » [traduction]

— *Rochelle Porter, Bande indienne de Skeetchestn*

PARTIE

2

Tisser les éléments :

Élaborer votre programme de gestion des biens

Par où devrions-nous commencer?

À quoi ressemble un programme?

A close-up photograph of a woven basket, showing the intricate texture of the woven reeds or bamboo strips. The basket is made of light brown, natural materials, and the weaving pattern is a tight, diagonal twill. The lighting is warm, highlighting the texture and the edges of the weave.

Votre processus de gestion des biens

Depuis des temps immémoriaux, les communautés ont consacré leur énergie à prendre soin de la terre et de ses innombrables ressources. Afin de perpétuer cet héritage, nous devons travailler avec des gardiens du savoir au sein et à l'extérieur de nos communautés pour comprendre comment nous pouvons utiliser et protéger au mieux nos structures et systèmes physiques, en plus de nos biens naturels.

Chacun des quatre éléments du **cadre de gestion des biens** contribue à un programme solide pour votre communauté. Étant donné que chaque communauté a des besoins uniques et se trouve à une étape différente de son processus de gestion des biens, les solutions ou les domaines d'intérêt qui vous conviennent peuvent différer de ceux de vos voisins.



Leçon retenue : *Chaque processus de gestion des biens est unique parce que chaque communauté a des besoins différents.*

Il y a trois questions clés à prendre en considération lorsque vous élaborez et tissez les éléments de votre programme de gestion des biens, et ce, que vous en soyez au début de votre parcours ou que vous relanciez un programme :

1. Où en est votre communauté aujourd'hui?

L'examen de votre situation actuelle pourrait être aussi simple que de vous réunir dans une salle avec des représentants de chaque ministère pour parler de votre rôle quotidien dans la prestation des services communautaires. Vous pourriez également entreprendre une évaluation de type atelier pour vous faire une idée de votre situation actuelle, y compris vos points forts et les possibilités d'amélioration. De plus amples renseignements sur la réalisation d'une évaluation de l'état actuel figurent dans le matériel numérique supplémentaire.



2. Quels sont vos objectifs?

Il n'est pas nécessaire de tout faire en même temps. Comprendre les priorités les plus importantes de votre communauté vous mettra sur la voie du succès. Ces priorités pourraient découler d'une évaluation de l'état actuel de type atelier ou être déterminées lors de la première réunion de votre équipe de gestion des biens. Les communautés ont trouvé utile de créer une feuille de route comme l'exemple présenté ci-dessous. Commencez par définir les priorités de votre communauté en matière de gestion des biens.



N'oubliez pas que si vous avez participé à un atelier sur les infrastructures durables offert par SAC, vous avez déjà une feuille de route! Si vous n'avez pas participé à un atelier, songez à participer au prochain atelier dans votre région avec quelques collègues.

Programme de gestion des biens

Guide de gestion des biens des Premières Nations de la C.-B.

NOM DE LA PREMIÈRE NATION : **ÎLE DE LA TORTUE**

MEMBRES DE L'ÉQUIPE : Conseil, aînés, finances, logement, travaux publics, projets d'immobilisations

Quelles caractéristiques de la gestion des biens aimeriez-vous voir dans votre communauté?
Utilisez l'espace ci-dessous pour noter les ressources, les outils ou les concepts clés qui, selon vous, s'avèreraient utiles à la gestion des biens de votre communauté. Élaborez ensuite un plan d'action pour concrétiser le tout!

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES BIENS		MESURES		
		QU'EST-CE QUI DOIT SE PRODUIRE?	QUI?	QUAND?
Sensibilisation de la communauté p. ex. le mandat d'une équipe de gestion des biens...	- Former une équipe de gestion des biens - Élaborer le mandat	➡ Organiser une réunion pour rédiger une ébauche du mandat		
Information p. ex. un inventaire des biens, un système d'information géographique (SIG), un processus d'évaluation de l'état...	Dresser un inventaire	➡ - Réunion avec l'équipe de gestion des biens - Recueillir des renseignements généraux - Créer des cartes d'infrastructure		
Argent p. ex. un plan financier à long terme, un financement supplémentaire...	Déterminer de nouvelles sources de financement	➡ Propositions d'obtention de financement		
Systèmes et processus p. ex. une politique de gestion des biens	Préparer un plan de gestion de l'entretien	➡ - Résumer l'entretien actuel - Établir le calendrier des tâches - Examiner les besoins actuels en matière d'entretien de l'infrastructure		
Mise en œuvre et surveillance	Établir un système de surveillance du programme de gestion des biens	➡ - Examiner les progrès chaque année - Mettre à jour les objectifs et les paramètres		

3. Comment y parviendrez-vous?

Une fois que vous avez établi les priorités de votre communauté, vous pouvez ajouter de l'information à votre feuille de route en déterminant les mesures à prendre (p. ex. ce qui doit se produire, les responsables et le moment auquel cela doit avoir lieu).

Les sous-sections qui suivent dans le présent guide vous présenteront les éléments essentiels d'un programme de gestion des biens. Cela vous permettra de déterminer les mesures à prendre pour réaliser les priorités de votre communauté. Les ressources dont vous disposez et la situation actuelle de votre communauté détermineront la rapidité avec laquelle vous mettrez en œuvre ces mesures ainsi que leur portée.

Certaines communautés peuvent se sentir à l'aise de le faire par elles-mêmes. D'autres peuvent choisir de faire appel à un consultant pour les aider à établir leur programme. Quel que soit votre choix, le résultat final devrait être un programme qui peut être dirigé et mis en œuvre à l'interne une fois qu'il a été mis sur pied.

Si vous ne faites que commencer, ou si votre programme est au point mort, il n'est peut-être pas logique de mettre en œuvre tous les éléments en même temps. Votre communauté devra peut-être passer du temps à rassembler des ressources, à observer vos systèmes existants ou à établir vos objectifs.

Peu importe où en est votre communauté sur le plan de la gestion des biens, que vous commenciez à peine ou que le processus soit bien entamé, **il y a de petites mesures significatives que vous pouvez prendre dès maintenant!** Les communautés des Premières Nations qui participent à cette démarche de gestion des biens ont appris qu'il existe des étapes communes que doit suivre chaque programme de gestion des biens. Le présent guide décrit les étapes à suivre pour vous aider dans votre démarche.

École Skeetchestn



Élaboration de votre programme

En examinant chaque élément du **cadre de gestion des biens** (présenté à la page 17 et décrit en détail aux pages 25 à 71) , songez aux initiatives qui conviennent le mieux à votre situation actuelle :

APPROCHE DE BASE — On entame le processus

Prendre le temps, même une semaine, de mettre l'accent sur la gestion des biens peut vous aider à bien entamer le processus. Vous serez étonné de tout ce qui peut être accompli pendant cette période et de l'impact qu'elle aura sur le personnel qui travaille en équipe. Cela pourrait être aussi simple que d'inviter le personnel à assister à un atelier sur les infrastructures durables offert par SAC. Cet atelier permet au personnel clé d'acquérir une compréhension commune, de prendre les premières mesures essentielles de la détermination des grandes priorités et de mettre en place un plan d'action. Vous pouvez également choisir d'organiser un atelier dans votre propre communauté axé sur votre équipe et ses priorités.

APPROCHE INTERMÉDIAIRE — Le parcours d'un à trois ans

Il s'agit de l'approche la plus courante adoptée par les communautés des Premières Nations de la C.-B. une fois que le personnel a assisté à un atelier sur les infrastructures durables organisé par SAC. Un programme typique de gestion des biens est élaboré au cours d'une période d'un à trois ans, suivie d'une première année d'essai de mise en œuvre pour permettre de compléter le programme. L'intention est que ce processus d'établissement de votre programme vous mettra sur la voie du succès à long terme.

APPROCHE AVANCÉE — Renouvellement ou progression

Si votre communauté a déjà mis sur pied un programme officiel de gestion des biens, mais qu'il est tombé au point mort en cours de route, ou si vous avez réalisé toutes vos priorités initiales, il s'agit de l'occasion de faire passer votre programme à l'étape suivante.



APPROCHE DE BASE —

On entame le processus

- *Établissement d'un fondement*

APPROCHE INTERMÉDIAIRE —

Le parcours d'un à trois ans

- *Élaboration d'un programme*

APPROCHE AVANCÉE —

Renouvellement ou progression

- *Avancement d'un programme existant*



Membres
de la
communauté

Chef et
conseil

Équipe

COMMUNAUTÉ

Communauté

Qui fera le travail?

Qui prendra les décisions?

Qui reçoit les services?

**L'élément « Communauté » du Cadre de gestion des biens (page 17)
est axé sur trois domaines :**

1. Équipe – Qui fera le travail?
2. Chef et conseil – Qui prend les décisions?
3. Membres de la communauté – Qui reçoit les services?

Équipe

Prendre soin de l'infrastructure implique que le personnel de tous les services doit travailler ensemble de manière à former une équipe de gestion des biens. Les membres du personnel qui soutiennent le programme et s'y intéressent sont de précieux défenseurs de ce dernier.



Action : Mettre sur pied une équipe de gestion des biens

Pour commencer, organisez une réunion avec le personnel qui joue un rôle clé dans la gestion de l'infrastructure, l'établissement des budgets et la prestation des services.

Envisagez d'inclure des représentants ayant des responsabilités et des compétences dans les domaines suivants :

- Administration de la bande (p. ex. le dirigeant principal)
- Chef et conseil
- Logement
- Planification communautaire
- Travaux publics et opérations
- Technologie de l'information
- Finances

Une fois que votre programme et votre équipe de gestion des biens seront mis sur pied, vous voudrez peut-être intégrer la gestion des biens aux descriptions de travail du personnel clé. Des exemples de descriptions de travail figurent dans le matériel supplémentaire comme point de départ.



Action : Tenir régulièrement des réunions d'équipe

Au fil du temps, votre équipe pourrait s'agrandir pour comprendre des jeunes, des représentants communautaires et des partenaires d'affaires, comme les locataires et les partenaires d'ententes de services de type municipal; la tenue de réunions périodiques est importante pour la prise de mesures continues, l'amélioration continue et le maintien d'une vision commune.



Leçon retenue : *Travailler isolément des processus existants peut se traduire par du temps et des efforts consacrés inutilement à la « réinvention de la roue ».*



Action : Établir le mandat de l'équipe

Vous pouvez décider d'élaborer un mandat pour permettre d'établir et de consigner les rôles et les responsabilités de votre équipe de gestion des biens et la façon dont elle mènera ses activités. Un mandat est un document qui décrit la façon dont votre équipe travaillera ensemble et les responsables des principales caractéristiques de votre programme de gestion des biens. Un exemple de mandat figure dans la documentation supplémentaire.



Action : Faciliter les possibilités de formation et d'apprentissage

Pour favoriser le soutien nécessaire, il est important que les membres du personnel comprennent clairement leurs responsabilités, qu'ils possèdent les connaissances et les compétences appropriées et qu'ils comprennent la valeur de leur travail pour la communauté. Le fait d'offrir des possibilités de formation et d'apprentissage au personnel dans l'ensemble de l'organisation permet d'accroître la sensibilisation et l'intérêt à l'égard de la gestion des biens. Il est important d'investir dans votre équipe pour créer un groupe de champions et gérer le roulement du personnel.

Première Nation des Dzawada'enuxw | Artiste : Œuvre de Marianne Nicholson, néo-pétroglyphe sur une falaise; Kingcome Inlet (Colombie-Britannique)



Collaborer avec le chef et le conseil

Le chef et le conseil sont ultimement responsables de la prestation des services communautaires. Ainsi, ils jouent un rôle important dans la gestion des biens puisqu'ils communiquent des messages clés à vos membres et représentent les intérêts de la communauté dans la prise de décisions. Ils peuvent également être de précieux membres d'une équipe de gestion des biens.



Action : Élaborer une politique de gestion des biens

Une politique de gestion des biens peut se révéler très efficace pour favoriser l'adhésion et offrir une orientation stratégique pour la prise de décisions. Une politique est une série d'énoncés qui précisent l'engagement de la communauté à gérer efficacement les biens, décrivent l'intégration à l'échelle de l'organisation et fournissent une orientation claire au personnel, au chef et au conseil, de même qu'aux membres de la communauté sur leurs rôles. Certains principes à prendre en considération figurent à la page 15 du présent guide.

Il est important d'intégrer les priorités du chef et du conseil dès le début de la définition des objectifs d'un programme de gestion des biens, et que l'équipe communique régulièrement les réalisations du programme. Lorsque vous élaborez une politique pour votre communauté, songez à établir un lien entre votre approche à l'égard de la gestion de l'infrastructure et les visions et les plans communautaires existants. Un exemple de politique de gestion des biens et de résolution du conseil de bande figure dans la documentation supplémentaire.



Construction du Centre culturel haïda, Haida Gwaii



Communiquer avec les membres

Communiquer avec les membres favorise leur sensibilisation à la valeur de l'infrastructure en tant que fondement des services communautaires. Il y a diverses façons de le faire, selon la situation, tel qu'il est illustré ci-dessous. Plus vos membres participent, plus il est probable qu'ils adhèrent au processus et appuient les décisions clés.



Adapté du spectre de la participation du public de l'Association internationale pour la participation publique

Action : Préparer du matériel de communication et tenir des événements communautaires

Une approche simple consiste d'abord à préparer du matériel de communication qui informe les membres au sujet des biens que possède la communauté et du lien qui existe avec les services qu'ils reçoivent. L'information pourrait être communiquée lors d'un ou de plusieurs événements communautaires ou au moyen des médias imprimés et en ligne. Des suggestions et des exemples de documents de participation figurent dans la documentation supplémentaire.



Action : Stratégie de sensibilisation de la communauté

Au fil du temps, votre communauté voudra peut-être faire la transition vers des initiatives de participation plus complexes. Une stratégie de sensibilisation communautaire vous permettra d'organiser votre approche en matière de participation. Les programmes de mentorat, le jumelage et les visites des infrastructures peuvent susciter l'intérêt des jeunes et mettre en évidence les possibilités d'emploi en gestion des biens. Un exemple de stratégie figure dans la documentation supplémentaire.

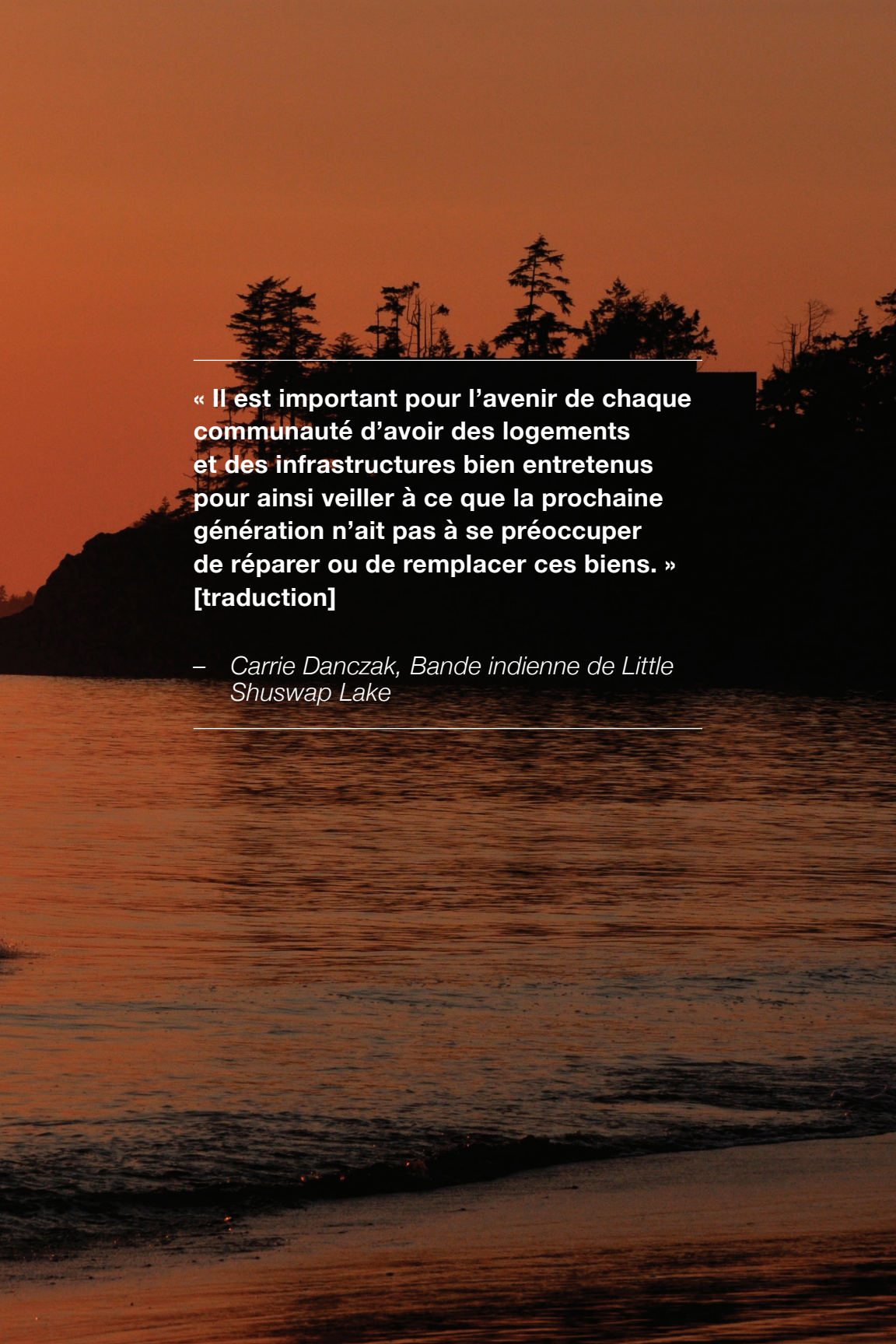


Action : Désigner un champion communautaire

La participation communautaire peut également mettre au jour des champions communautaires qui peuvent communiquer les objectifs et les messages clés du programme aux membres. Des stratégies et des conseils pour communiquer avec les membres relativement à la gestion des biens sont présentés dans la documentation supplémentaire.



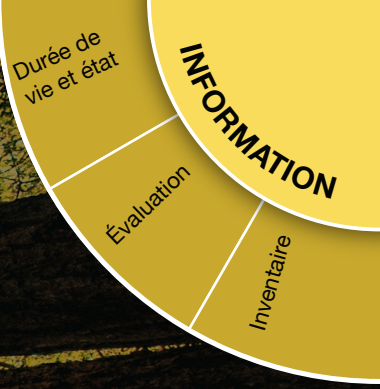




« Il est important pour l'avenir de chaque communauté d'avoir des logements et des infrastructures bien entretenus pour ainsi veiller à ce que la prochaine génération n'ait pas à se préoccuper de réparer ou de remplacer ces biens. »
[traduction]

– *Carrie Danczak, Bande indienne de Little Shuswap Lake*





Information

Quels biens possédons-nous?

Quelle est la valeur de nos biens?

Dans quel état sont-ils?

L'élément « information » du Cadre de gestion des biens (page 17) est axé sur trois domaines :

- 1. Inventaire
- 2. Évaluation
- 3. Durée de vie et état

Ces renseignements constituent le fondement de la prise de décisions en matière de gestion des biens.

Inventaire

Dans la plupart des cas, les communautés entament leur programme de gestion des biens en favorisant une compréhension commune de l'infrastructure qu'elles possèdent et exploitent.



Action : Dresser un inventaire regroupé

Un inventaire est un registre de renseignements clés sur les biens d'infrastructure appartenant à la communauté. Pour dresser un inventaire, il faut recueillir ces renseignements et les regrouper au même endroit.

Étape 1 : Avant de recueillir des données, songez aux questions suivantes :

- Comment voulez-vous regrouper vos données?
- Quel type de données possédez-vous? Où pouvez-vous les trouver?
- Qui recueillera ces données?
- Comment établissez-vous l'ordre de priorité des renseignements à recueillir en premier?

Les biens sont généralement regroupés selon les grandes catégories d'infrastructure ou les réseaux (p. ex. eau, eaux usées, bâtiments et installations communautaires, logement, drainage, déchets solides, réseaux routiers) et les sous-catégories (p. ex. pour le réseau routier : routes, trottoirs, ponts, chemins et sentiers)

Exemple d'inventaire

INVENTAIRE							
N° d'identification du bien	N° d'identification du SRCB	N° d'identification du SIBI	Catégorie de bien	Sous-catégorie	Description du bien	Lieu/ Adresse	Diamètre/ Largeur/ Superficie
Logement							
HRH-001	–	–	Logement	Logement résidentiel	Maison de Joe	Rue Frog	75

Étape 2 : Concevoir votre feuille de calcul d'inventaire

Votre inventaire devrait être adapté à votre communauté et facile d'accès pour les différents groupes au sein de l'organisation. Songez à la façon dont vous utiliserez les données pour prendre des décisions.

Un inventaire de base comprend les attributs (descripteurs) de chaque bien figurant dans le tableau ci-dessous. Un modèle de feuille de calcul figure dans la documentation supplémentaire pouvant être adapté aux besoins de votre communauté. C'est tout ce dont vous avez besoin pour commencer!



Que comprend un inventaire des biens?

Voici l'information de base sur les biens :

Numéro d'identification du bien – Code unique et permanent attribué à chaque bien d'un inventaire.	Unités – Norme de mesure
Numéro d'identification du Système de rapports sur la condition des biens (SRCB) – Code unique fourni pour chaque bien figurant dans un rapport du SRCB. Les biens de votre communauté n'auront pas tous ce code.	Longueur/Quantité – Autre façon de décrire la taille d'un bien, comme la longueur d'une conduite d'eau principale ou le nombre de bâtiments.
Numéro d'identification du Système d'inventaire des biens immobiliers (SIBI) – Code unique fourni pour chaque bien figurant dans un rapport du SIBI. Les biens de votre communauté n'auront pas tous ce code.	Matériau – De quoi est principalement composé un bien (par exemple, les conduites d'eau principales peuvent être faites en « PVC »).
Catégorie de bien – Principaux regroupements d'infrastructure par type de réseau (par exemple, « eau », « égouts », « routes », « bâtiments », « logement »).	Évaluation de l'état – Système de points utilisé pour décrire un aperçu de l'état d'un bien à un moment précis de son cycle de vie.
Sous-catégorie – Nom du bien (par exemple, « conduite d'eau principale », « route de gravier »).	Année d'installation – Année à laquelle chaque bien a été installé, selon les dossiers d'installation.
Description du bien – Brève description de ce que comprend le bien.	Durée de vie utile prévue – Durée de vie prévue d'un bien en fonction de son âge avant qu'il ne doive être remplacé ou renouvelé, ou que son rendement ou son risque de défaillance ne devienne inacceptable.
Lieu/Adresse – Information sur l'emplacement d'un bien (par exemple, « 12, rue Frog »).	Durée de vie restante – Nombre d'années restantes au cours desquelles l'on s'attend à ce qu'un bien demeure opérationnel.
Diamètre/Largeur/Superficie – Façon de décrire la taille d'un bien, comme le diamètre d'une conduite d'eau principale ou la superficie d'un bâtiment.	Durée de vie restante rajustée – Durée de vie prévue d'un bien en fonction de son état avant qu'il ne doive être remplacé ou renouvelé, ou que son rendement ou son risque de défaillance ne devienne inacceptable.

INVENTAIRE								
Unités	Longueur/ Quantité	Unités	Matériau	Évaluation de l'état	Année d'installation	Durée de vie utile prévue	Durée de vie restante	Durée de vie restante rajustée
m ²	1	Chaque	Bois	–	1978	40	2	–

Étape 3 : Recueillir les données d'inventaire

Il existe déjà suffisamment d'information sur vos infrastructures communautaires pour entamer votre processus de gestion des biens. Cette étape consiste à recueillir des données qui existent déjà, par opposition à la collecte de nouvelles données.



Leçon retenue : *Vous n'avez pas besoin de disposer de tous les renseignements sur vos biens avant de commencer; vous pouvez toujours ajouter des données supplémentaires plus tard.*

Considérez-vous comme un détective qui reconstitue une histoire. Les renseignements peuvent être recueillis auprès des sources suivantes :

- Rapport du SERCB ou inspection annuelle du rendement la plus récente (pour les biens qui ont été financés par SAC)
- Dessins d'après exécution et rapports d'ingénierie antérieurs
- Conversations avec le personnel des travaux publics
- Cartes géographiques
- Photos de l'équipement ou reçus de travaux de réparation récents
- Dossiers et rapports détenus par SAC

Des ressources pour vous aider à prendre appui sur l'information existante sont fournies dans la documentation supplémentaire.



Leçon retenue : *Commencez simplement et augmentez la complexité au fil du temps. S'il y a des lacunes dans vos données, ne vous en faites pas. Pour commencer, faites des hypothèses et ajoutez des paramètres fictifs à votre inventaire.*

Étape 4 : Tenir votre inventaire à jour

Désignez quelqu'un pour gérer l'inventaire et organiser des réunions au moins une fois par année avec l'équipe de gestion des biens pour examiner toute mise à jour. Chaque fois que vous construisez un bien, réparez un bien, remplacez un bien ou trouvez de nouveaux renseignements, l'inventaire doit être mis à jour en conséquence.



Leçon retenue : *La tenue d'ateliers avec l'équipe de gestion des biens et d'autres employés de l'ensemble des ministères peut se révéler très efficace à chaque étape décrite dans cette section.*



Action : Créer des cartes d'inventaire (à l'aide du SIG)

Votre feuille de calcul d'inventaire pourrait éventuellement être transférée dans un système d'information géographique (SIG) où l'information spatiale peut être stockée. À partir de ce système, des cartes peuvent être créées pour chaque catégorie de bien et des analyses plus approfondies peuvent être réalisées. La documentation supplémentaire fournit de plus amples renseignements sur le SIG.



Action : Réaliser une analyse des lacunes en matière de données

Une analyse des lacunes en matière de données est un outil permettant à votre communauté de déterminer les renseignements dont vous disposez à l'heure actuelle et les renseignements qu'il faut toujours recueillir pour votre inventaire des biens. La façon la plus simple d'effectuer une analyse des lacunes en matière de données est de créer un tableau qui énumère le type d'information dont vous avez besoin dans votre inventaire avec un code de couleur indiquant la disponibilité, la qualité et la fiabilité de l'information dont vous disposez à l'heure actuelle. La prochaine étape consiste à élaborer une stratégie sur la façon de combler les lacunes en matière d'information relevées dans votre analyse, et à quel moment. Un modèle d'analyse des lacunes en matière de données modifiable figure dans la documentation supplémentaire.



Action : Faire la transition vers un outil logiciel

Par la suite, l'inventaire peut être intégré à un logiciel de gestion des biens plus solide s'il s'agit de l'approche qui convient à votre communauté. La documentation supplémentaire fournit de plus amples renseignements sur les outils logiciels et sur la façon de déterminer si ceux-ci sont appropriés et le moment auquel ils le sont.



Service de production d'électricité



Évaluation

Aux fins de la gestion des biens, nous déterminons la valeur des biens à l'aide de leur coût de remplacement. Cela nous indique le montant nécessaire au remplacement ou au renouvellement d'un bien en dollars d'aujourd'hui. Si vous additionnez ces montants pour chaque bien, vous aurez une bien meilleure idée de l'infrastructure dont vous êtes responsable à l'échelle communautaire.

Les coûts de remplacement comprennent toutes les dépenses typiques que vous auriez à engager pour remplacer un bien, y compris les matériaux, la main-d'œuvre, l'équipement, l'ingénierie et l'administration.



Action : Déterminer le coût de remplacement de chaque bien

Le coût de remplacement de chaque bien peut être ajouté (ou calculé) à votre inventaire. Ces renseignements peuvent être stockés dans votre feuille de calcul de la même manière que d'autres attributs le sont, comme les matériaux et l'âge.

Vous trouverez des renseignements sur le coût de remplacement auprès des sources suivantes :

- Rapport du SERCB (pour les biens financés par SAC)
- Fournisseurs de services existants (p. ex. assurances, entrepreneurs et fournisseurs, ingénieurs et consultants)
- Coûts unitaires des composantes des biens (p. ex. \$/m d'une conduite d'eau)
- Manuels d'équipement en ligne

Des ressources permettant de déterminer la valeur des biens communautaires figurent dans la documentation supplémentaire.



Envisagez d'exprimer la valeur des biens et de votre programme d'une manière qui s'harmonise avec les priorités définies par le conseil et qui les met en évidence. Il faut comprendre que la valeur pécuniaire et la valeur accordée par une communauté ne sont pas forcément les mêmes.

Évaluation de l'état et durée de vie

Les biens ne durent pas éternellement! Comment pouvons-nous déterminer leur durée de vie? Lorsqu'il est question d'évaluer la durée de vie restante et l'état d'une usine de traitement de l'eau, par exemple, nous recueillons de l'information pour nous assurer de pouvoir continuer à fournir une eau potable fiable et saine aux membres de la communauté.



Action : Calculer la durée de vie restante de chaque bien

Comprendre la période prévue pendant laquelle les biens demeureront opérationnels permet de prévoir leur remplacement. Connaître le type et le matériau d'un bien nous donne une bonne indication de sa durée de vie dans des conditions idéales.

La création d'un tableau de la durée de vie (ou durée de vie utile prévue) qui peut être lié à votre inventaire vous permettra de calculer la durée de vie restante de chaque bien. La documentation supplémentaire comprend une liste de la durée de vie habituelle et un exemple de tableau de la durée de vie pouvant être adapté à votre communauté. La durée de vie peut être liée à chaque bien de votre inventaire en tant que nouvel attribut et peut servir à calculer la durée de vie restante (un autre nouvel attribut).



Durée de vie restante = Année d'installation + Durée de vie utile prévue - Année en cours



Leçon retenue : Vous trouverez des renseignements généraux sur la durée de vie de chaque bien dans votre rapport du SERCB; vous pouvez vous en servir pour calculer la durée de vie restante.

École Dzawádaenuxw





Action : Préparer un résumé de l'état des biens

À ce stade, vous disposez de tous les renseignements nécessaires pour créer un résumé de « l'état des biens ». Cela signifie que vous pouvez communiquer des renseignements clés sur votre infrastructure et son lien avec la prestation des services. La documentation supplémentaire comprend un exemple de résumé d'une page de l'état des biens.



Action : Rajuster la durée de vie en fonction de l'état

Les pratiques de construction, les conditions météorologiques, la fréquence et l'intensité de l'utilisation, ainsi que l'entretien ont toutes une incidence sur la durée de vie réelle d'un bien. Si vous disposez de renseignements sur l'état, vous aurez une meilleure idée de la durée de vie d'un bien. Autrement dit, le fait d'avoir des renseignements exacts sur l'état réel d'un bien vous permettra de remplacer la durée de vie restante calculée d'un bien par une durée de vie restante rajustée selon l'état, dans la mesure du possible.



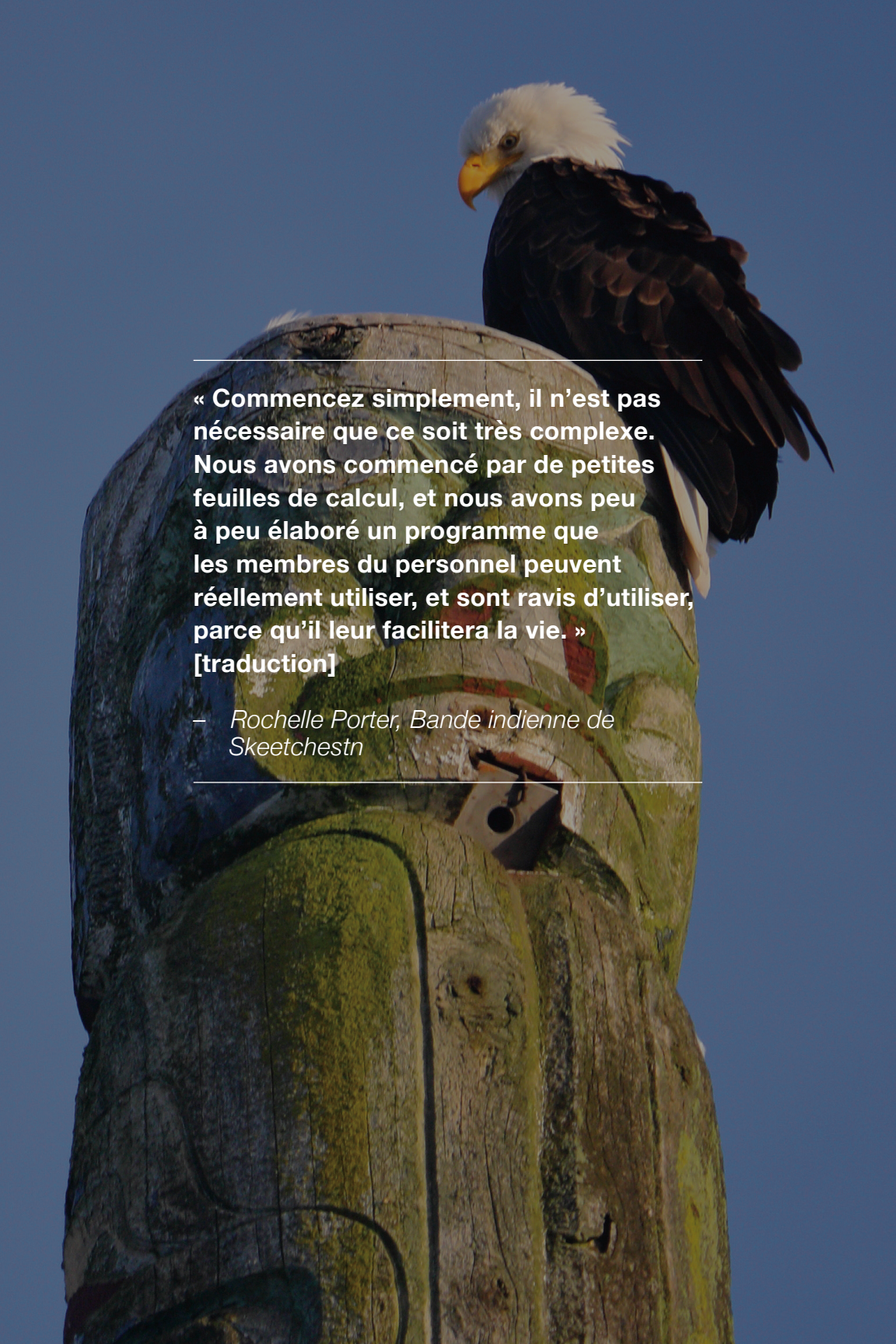
Leçon retenue : *Vous trouverez également des renseignements sur l'état dans votre rapport du SERCB ainsi que la durée de vie restante rajustée en fonction de l'état (indiquée comme la durée de vie restante estimative); n'oubliez pas de convertir la durée de vie restante à l'année courante si l'évaluation a été réalisée au cours d'une année antérieure!*



Action : Entreprendre des évaluations de l'état

Il se peut que les biens qui n'ont pas été financés par SAC n'aient pas d'information sur leur état. Il existe de nombreuses façons différentes de recueillir ces renseignements, selon le type de bien. Des exemples de ressources permettant de consigner les données d'évaluation de l'état figurent dans la documentation supplémentaire.

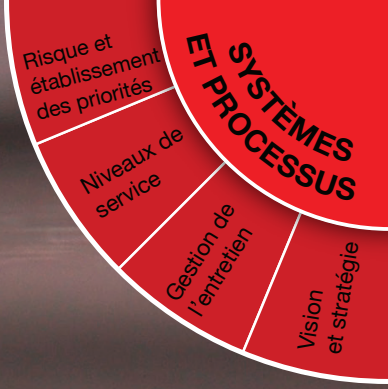




« Commencez simplement, il n'est pas nécessaire que ce soit très complexe. Nous avons commencé par de petites feuilles de calcul, et nous avons peu à peu élaboré un programme que les membres du personnel peuvent réellement utiliser, et sont ravis d'utiliser, parce qu'il leur facilitera la vie. »
[traduction]

– Rochelle Porter, Bande indienne de Skeetchestn





Systemes et processus

Quels niveaux de service offrons-nous?

Comment évaluer les risques?

Comment entretiendrons-nous nos biens?

L'élément « Systèmes et processus » du Cadre de gestion des biens (page 17) est axé sur quatre domaines :

1. Vision et stratégie
2. Gestion de l'entretien
3. Niveaux de service
4. Risque et établissement des priorités

Vision et stratégie

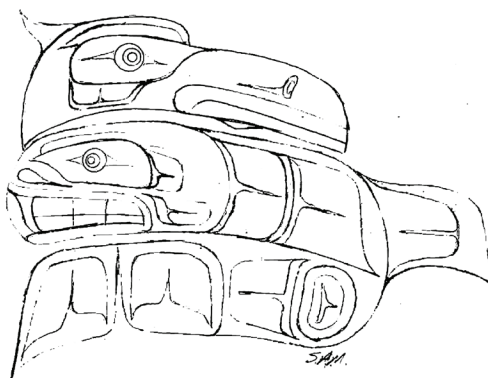
Envisagez d'utiliser votre vision communautaire comme point de départ lors de l'établissement des priorités et des objectifs d'un programme de gestion des biens. Cette vision peut être élaborée parallèlement à votre politique de gestion des biens, et les deux appuieront votre stratégie. Elle fournit une orientation relativement à ce qui est le plus important pour votre communauté et vous devriez continuer d'y revenir à mesure que votre programme de gestion des biens est mis en œuvre. Si des décisions ne sont pas prises à l'appui de cette vision, pourquoi consacre-t-on du temps et des efforts à ces initiatives?



Action : Préparer une vision pour la prestation des services

Selon ce que comprend votre vision communautaire, vous voudrez peut-être une vision plus précise qui met l'accent sur la prestation de services communautaires et sur l'infrastructure utilisée à cette fin. Ce sont les stratégies et les processus continus qui transforment la gestion des biens d'un projet statique en un processus évolutif.

Des lignes directrices vous permettant de commencer à élaborer une vision de la prestation des services figure dans la documentation supplémentaire.



Artiste : Sam Mountain | Communauté : Nations Gwa'sala-'Nakwaxda'wx



Action: Préparer une stratégie de gestion des biens

Une stratégie de gestion des biens est une composante essentielle d'un programme de gestion des biens. Elle définit à un haut niveau ce que la communauté a l'intention de réaliser et un plan d'action (ou une feuille de route) pour l'élaboration et la mise en œuvre du programme de gestion des biens. La stratégie est importante parce qu'elle :

- comporte un diagnostic des difficultés que votre communauté a l'intention de surmonter;
- indique les initiatives, les ressources et les échéanciers clés qui appuient l'exécution de la gestion des biens;
- favorise une prise de décision coordonnée pour réaliser la vision de votre communauté;
- assure le suivi des progrès réalisés en ce qui a trait aux compétences de base en gestion des biens.

Il se peut que votre équipe ait déjà élaboré une telle stratégie en répondant aux questions suivantes : Quels sont vos objectifs? Comment y parviendrez-vous? Assurez-vous que votre stratégie a été consignée afin que les nouveaux membres de l'équipe puissent être rapidement mis au courant.

Des ressources supplémentaires vous permettant d'élaborer une stratégie de gestion des biens figurent dans la documentation supplémentaire.



Usine de traitement de l'eau de Skidegate





Action : Réaliser une analyse des lacunes dans les processus

L'analyse des lacunes dans les processus consiste à évaluer les politiques, les pratiques et les procédures de gestion des biens d'une communauté en fonction des pratiques exemplaires. L'objectif consiste à consigner la maturité des capacités décisionnelles officielles et officieuses de l'infrastructure à l'échelle de l'organisation. Ce type d'analyse des lacunes permet de déterminer les possibilités de participation, pour ainsi appuyer les prochaines étapes et les domaines prioritaires pour la mise en œuvre du programme de gestion des biens.

Il existe un certain nombre de normes et d'outils régionaux et nationaux pouvant faciliter cette évaluation, notamment AssetSMART 2.0 de l'Union des municipalités de la Colombie-Britannique et l'échelle de préparation de la Fédération canadienne des municipalités. De plus amples renseignements sur ces ressources figurent dans la documentation supplémentaire.



Action : Consigner les processus décisionnels

Il existe divers processus décisionnels liés à la gestion des biens. Le point de départ et les priorités changeront en fonction des communautés. Commencez par consigner ce que vous faites déjà, puis réfléchissez à ce qui peut être fait différemment pour accroître l'efficacité, y compris les lacunes connues.

Il peut s'agir d'analyses de rentabilisation, de techniques décisionnelles structurées, d'analyses de scénarios ou de l'établissement des priorités en fonction des risques.

De plus amples renseignements sur la marche à suivre pour consigner les processus décisionnels figurent dans la documentation supplémentaire.



Étape de la construction de l'usine de traitement des eaux usées d'Old Massett



Niveaux de service

Nous savons que la gestion des biens concerne la prestation de services. Quels services offrez-vous aux membres de la communauté? Ces services répondent-ils aux besoins, sont-ils inférieurs aux attentes ou les dépassent-elles?

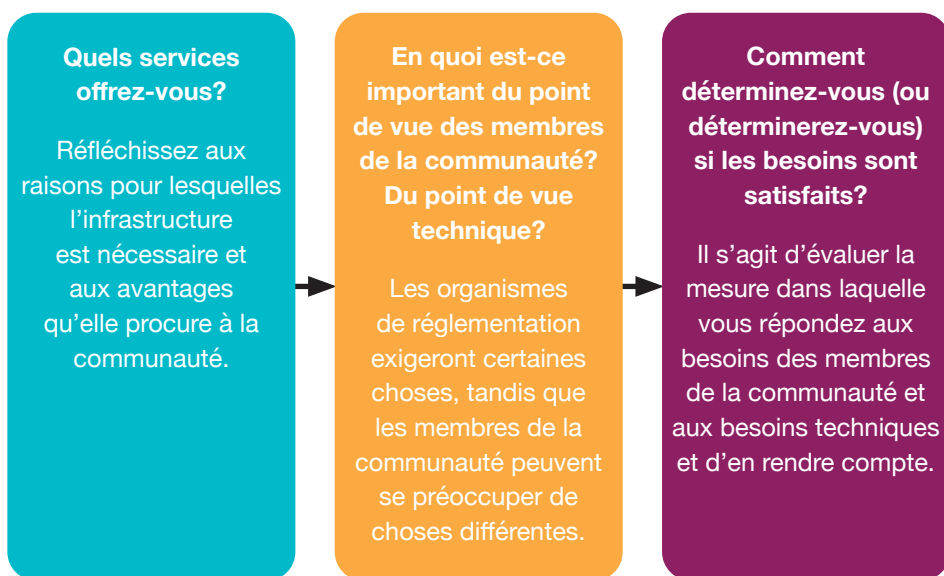
Songez au niveau de service requis pour réaliser la vision de votre communauté, établir des priorités en matière de gestion des biens, maximiser la fonctionnalité tout en réduisant au minimum le coût de l'entretien et réduire le nombre de réparations tout en offrant ce niveau de service.

Ce domaine de la gestion des biens peut être très difficile et c'est sans doute là où les progrès ont été les moins importants à ce jour dans la région et, en fait, dans l'ensemble du pays. Toutefois, il s'agit également de l'un des domaines les plus importants. Le présent guide est axé sur un processus permettant de consigner (ou d'établir) les niveaux de service existants. Comme vous l'avez fait pour l'inventaire, commencez simplement et ajoutez des renseignements au fil du temps.



Action : Consigner les niveaux de service existants

Le processus permettant de consigner (ou d'établir) les niveaux de service existants pour chaque catégorie de bien est illustré dans la figure ci-dessous.



Il y a deux points de vue (ou types) liés aux niveaux de service à prendre en considération :

- **Niveaux de service technique** – fondés sur les caractéristiques physiques d'un bien (p. ex. « l'eau respecte les Normes pour l'eau potable au Canada »).
- **Niveaux de service liés aux membres de la communauté et à la communauté** – fondés sur l'expérience et les attentes de la communauté (p. ex. « l'eau n'a ni mauvais goût ni mauvaise odeur »).

Pour chaque catégorie de bien, indiquez en quoi le service que vous offrez est important du point de vue des membres de la communauté et du point de vue technique. Il peut s'agir d'un ou de plusieurs niveaux de service.

CATÉGORIE DE BIEN	NIVEAU DE SERVICE ATTENDU	
	TECHNIQUE	MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ ET COMMUNAUTÉ
Réseau d'alimentation en eau	Exemple : Normes pour l'eau potable au Canada. – Plomb < 0,010 mg/L	Exemple : L'eau n'a ni mauvais goût ni mauvaise odeur

Un exemple de liste de niveaux de service pour chaque catégorie de biens principaux figure dans la documentation supplémentaire.



Les renseignements concernant les procédures de mesure du rendement des niveaux de service, une fois établies, figurent dans la documentation supplémentaire.

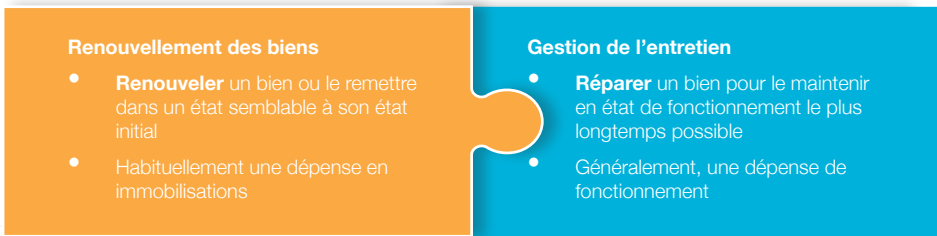


Gestion de l'entretien

La gestion de l'entretien consiste à entreprendre des travaux préventifs pour optimiser la durée de vie des biens. Songez aux tâches d'entretien que vous devez effectuer, à leur fréquence et aux personnes qui les effectueront.

Tel que l'illustre la figure ci-dessous, la gestion de l'entretien peut être considérée comme un volet distinct et important d'un système de gestion des biens.

GESTION DES BIENS





Action : Préparer un plan ou un calendrier de gestion de l'entretien

Un plan de gestion de l'entretien est une ressource qui décrit les tâches d'entretien requises, le moment et la fréquence auxquels elles doivent être effectuées et les personnes responsables de leur exécution. Il peut s'agir d'une affiche, d'une liste ou d'un rapport plus exhaustif. Songez au format qui s'avérera le plus utile pour votre personnel.

Voici les principales caractéristiques d'un plan de gestion de l'entretien :

- Liste des principales composantes de toutes les sous-catégories d'infrastructure de votre communauté (p. ex. réseau d'alimentation en eau : conduites principales, vannes, bornes d'incendie)
- Exigences en matière de santé et de sécurité pour la communauté et le personnel
- Tâches et calendriers de contrôle opérationnel
- Tâches et calendriers d'inspection et d'entretien
- Rôles et responsabilités liés aux travaux d'entretien

Des conseils et des exemples concernant l'élaboration d'un plan de gestion de l'entretien figurent dans la documentation supplémentaire.



Un exemple d'affiche de plan de gestion de l'entretien créée par la Bande indienne de Little Shuswap Lake est présenté ci-dessous.



Little Shuswap Lake Indian Band Annual Maintenance Schedule

Enter First Monday of the Year	January 7, 2013		01-Jan	14-Jan	21-Jan	28-Jan	04-Feb	11-Feb	18-Feb	25-Feb	04-Mar	
Task Code	Task Description	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.0												
1.1	Weekly Work Planning	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3		
1.2	Weekly Report	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5		
1.3	Monthly Report	2.0					2.0					
1.4	Monthly Budget Review	1.0					1.0					
1.5	Prepare Annual Budget											
	Administration Hours Sub-Total	3.8	0.8	0.8	0.8	0.8	3.8	0.8	0.8	0.8		
2.0												
2.1	Daily Water Quality Testing, 2hrs/wk	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0		
2.2	Chlorine and Bacteriological Sampling in Community 2 hrs/site	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0		
2.3	Independent Lab - Send Treated Water Samples to Kamloops 5 hrs/mth	5.0					5.0					



Leçon retenue : Tirez parti de l'expertise locale dans la communauté, tenez des réunions budgétaires mensuelles pour confirmer les responsabilités en matière de dépenses et collaborez avec votre agent des immobilisations de SAC.

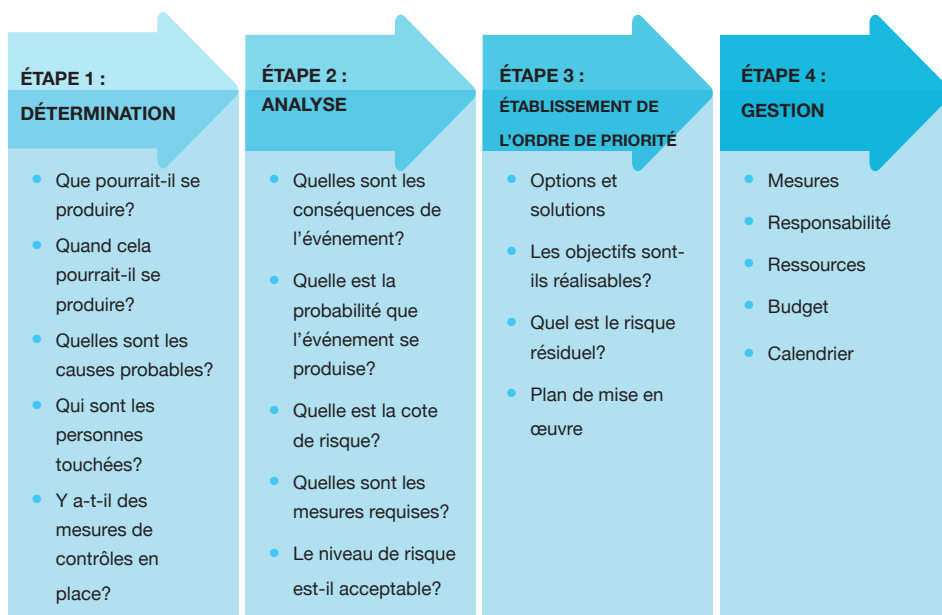
Gérer les risques et établir l'ordre de priorité des projets

Le risque désigne la possibilité de résultats indésirables découlant d'un incident, d'un événement ou d'une circonstance. Il peut être déterminé selon la probabilité qu'un événement se produise et les conséquences qui en découleraient pour un bien. L'évaluation des risques est un outil permettant aux communautés d'établir l'ordre de priorité des biens existants qui doivent être réparés ou remplacés de toute urgence.



Action : Entreprendre une évaluation des risques

Songez à ce qui pourrait se produire, aux services d'infrastructure offerts et à l'incidence qu'aurait le fait de ne pas offrir ces services à votre communauté sur les plans des coûts financiers, sociaux et environnementaux. Un processus d'évaluation des risques en quatre étapes est illustré dans la figure ci-dessous.



Commencez par une catégorie de bien ou un niveau de service (p. ex. risque global pour le réseau routier). Ce processus peut également être réalisé bien par bien. Déterminez les risques potentiels, tels qu'un incendie, un tremblement de terre, une inondation, une défaillance structurale et une panne de courant. N'oubliez pas que vos services sont vulnérables aux changements climatiques; il faut en tenir compte dans l'évaluation des risques.



Leçon retenue : *Pour atténuer les risques, planifiez des inspections quotidiennes (p. ex. échantillonnage de l'eau) et assurez le suivi des données historiques dans une feuille de calcul à long terme. Répartissez ces tâches périodiques de façon égale entre les gestionnaires. Prenez le temps de reconnaître que la résolution d'un problème peut entraîner de nombreuses responsabilités ultérieures et assurez la planification nécessaire en vue de ce résultat.*

Déterminez la conséquence d'un changement apporté à un service (ou à un bien) dans l'éventualité qu'un événement se produise. Si vous disposez d'une carte, envisagez de vous en servir pour vous aider à établir les effets. À titre d'exemple, un bris d'aqueduc causé par un tremblement de terre aurait de faibles conséquences si l'aqueduc n'alimentait que quelques maisons. Il y aurait des conséquences importantes s'il alimentait le centre de santé ou s'il s'agissait du seul lien entre la source d'eau et l'ensemble de la communauté.

Déterminez la probabilité d'un événement (dans quelle mesure pourrait-il survenir). Un bon point de départ consiste à utiliser la durée de vie restante d'un bien, ou la durée de vie restante moyenne d'un système, pour coter la probabilité. Plus le bien arrive à la fin de sa durée de vie utile prévue, plus la probabilité de défaillance du bien est élevée.

Utilisez un outil de matrice de risques pour déterminer une cote de risque, qui est fondée sur les conséquences et la probabilité que vous venez d'établir. Un exemple simplifié est présenté ci-dessous, mais celui-ci peut s'appliquer à une matrice plus grande où il y a attribution de valeurs numériques afin d'obtenir des résultats plus détaillés.

Risque = Conséquence de la défaillance × Probabilité de défaillance				
Probabilité de défaillance	Élevée	Faible risque	Risque moyen	Risque le plus élevé
	Moyenne	Faible risque	Risque moyen	Risque moyen
	Faible	Faible risque	Risque moyen	Risque moyen
		Faible	Moyenne	Élevée
Conséquence de la défaillance				

Le résultat vous indiquera les services (ou les biens) qui présentent le plus grand risque de défaillance. Parmi ceux-ci, il faut tenir compte de la criticité des biens, c'est-à-dire de l'importance des biens et des services les uns par rapport aux autres. Ceux qui ont obtenu la cote « risque élevé » peuvent se voir accorder la priorité pour la prise d'autres mesures, comme le renouvellement des biens principaux en premier dans le cadre de votre plan financier à long terme. Des ressources de soutien pour l'élaboration d'une matrice de risques figurent dans la documentation supplémentaire.





Action : Établir l'ordre de priorité des biens et services proposés

Vous savez maintenant comment établir l'ordre de priorité du renouvellement des biens existants. Vous pouvez également établir l'ordre de priorité des nouveaux projets d'immobilisations. L'information découlant de ces deux activités d'établissement des priorités est intégrée à votre plan financier à long terme.

Le processus d'établissement de l'ordre de priorité des nouveaux biens consiste à sopeser vos objectifs communautaires afin de les utiliser comme point de référence ou ligne directrice pour définir les valeurs et les priorités de la communauté. Ensuite, examinez chaque projet en fonction de la mesure dans laquelle il permet d'atteindre chacun des objectifs communautaires. Additionnez la note totale pour déterminer les projets les plus prioritaires. Cet exercice, comme celle de l'évaluation des risques, est des plus efficaces lorsqu'il est réalisé en équipe, à l'aide d'une approche de type atelier. Un exemple de tableau d'établissement des priorités est présenté ci-dessous, et des ressources de soutien figurent dans la documentation supplémentaire.



Exemple de tableau d'établissement des priorités

Objectifs communautaires	Poids	Nouvelle école – Projet n° 1		Route asphaltée – Projet n° 2		Lotissement de 5 lots – Projet n° 3	
		Poids	Total	Poids	Total	Poids	Total
Santé et mieux-être	5	5	25	5	25	4	20
Développement économique	4	4	16	4	16	2	8
Participation communautaire	3	4	12	1	3	3	9
Éducation	5	5	25	2	10	1	5
NOTE TOTALE	—	74		54		42	

Dans le cadre de cet exercice d'établissement des priorités, assurez-vous que tout le monde est au courant du coût total de chaque projet s'il est mis en œuvre. Le coût total est également connu sous le nom de coût du cycle de vie, ce qui comprend à la fois le coût de construction et d'exécution du projet ainsi que les coûts permanents (fonctionnement et entretien). Souvent, les coûts permanents sont beaucoup plus élevés que ce à quoi l'on pourrait s'attendre. En fait, certaines communautés ont construit de nouveaux bureaux, centres récréatifs et autres installations pour se rendre compte qu'elles n'ont pas les moyens de les utiliser!

Une liste de vérification des principaux enjeux et questions figure dans la documentation supplémentaire pour aider le conseil à prendre des décisions en matière d'investissement dans l'infrastructure.



A photograph of a small waterfall in a dense forest. The water is cascading over large, moss-covered rocks. The surrounding area is filled with green foliage and trees, creating a serene and natural atmosphere. The text is overlaid on the upper left portion of the image.

« Je crois que l'infrastructure durable et la prestation de services sont importantes, parce que sans elles, il n'y a pas vraiment de communauté. On ne peut pas avoir de gens. On ne peut pas avoir ce dont on a besoin pour réellement maintenir la vie. » [traduction]

– Tara Gonzales-Nicholas, *Bande indienne de Skeetchestn*





Financement

ARGENT

Établissement
du budget
annuel

Planification
financière à
long terme

Argent

Quel en sera le coût?

Quand devrons-nous le payer?

Comment le paierons-nous?

L'élément « Argent » du Cadre de gestion des biens (page 17) est axé sur trois domaines :

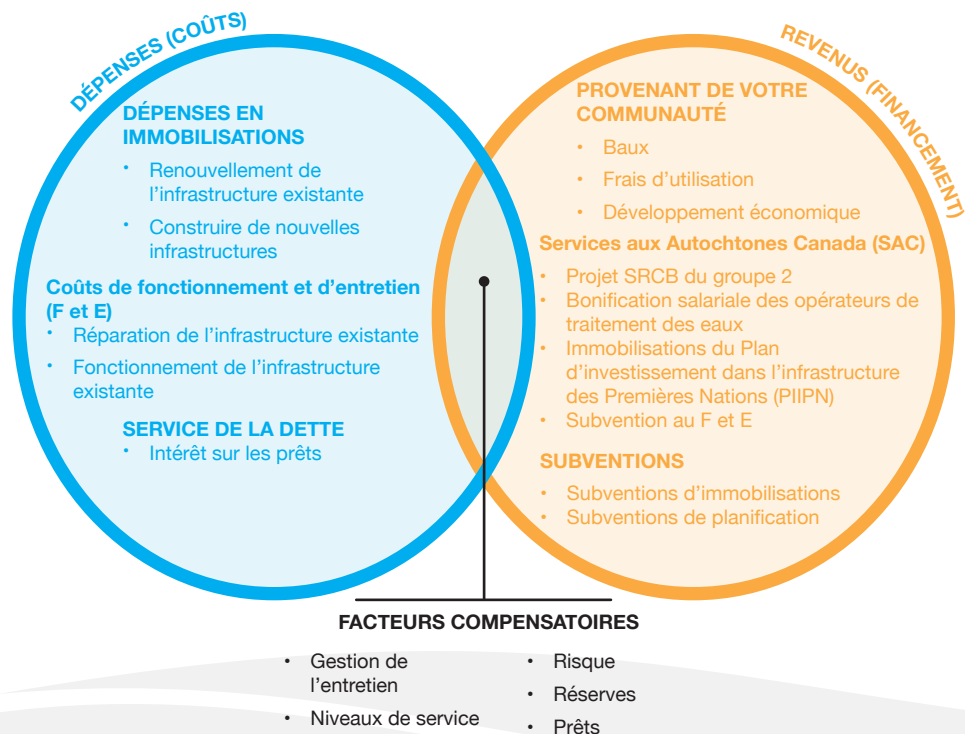
1. Planification financière à long terme
2. Établissement du budget annuel
3. Financement

Au bout du compte, cet élément consiste à créer un plan financier à long terme qui répond aux besoins et aux priorités de votre communauté et qui est à la fois pratique et durable.

Planification financière à long terme

La planification financière à long terme consiste à utiliser l'information sur l'infrastructure et les priorités communautaires pour la prise de décisions sur le moment où dépenser l'argent et la façon de le faire. Elle permet aux communautés de gérer de façon proactive le cycle de vie complet des biens communautaires, de combler les lacunes immédiates en matière de service et de réagir plus efficacement aux événements imprévus et aux urgences. L'objectif est de créer un plan financier réaliste et équilibré.

CRÉER UN PLAN ÉQUILIBRÉ



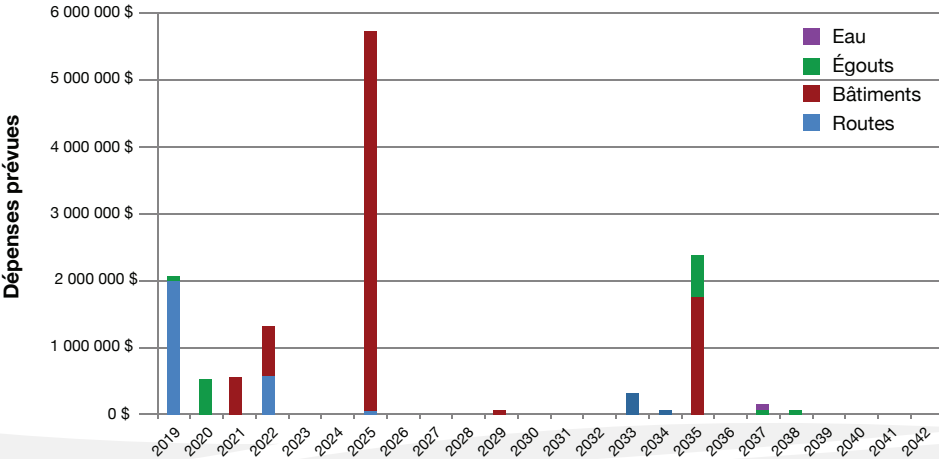
La préparation d'un plan financier à long terme est un processus itératif qui suppose de peser la réalité et la théorie. Il s'agit essentiellement d'équilibrer les coûts et le financement disponible d'une manière stratégique. Vous pouvez le faire par petites étapes ou en une seule fois.

Ce processus vous permettra de constater sans aucun doute qu'il existe un écart entre ce que dépense votre communauté et ce que vous devriez dépenser dans un monde idéal. Il faut s'y attendre et, en fait, il s'agit du point de départ de chaque communauté. Ne vous inquiétez pas! Au bout du compte, il s'agit de gérer cet écart plutôt que de le combler. En comprenant cela, vous disposerez de l'information nécessaire pour tenir des discussions importantes, commencer à faire des compromis et permettre la prise de décisions fondées sur des faits.

De même, la planification financière à long terme permet de réduire l'incertitude quant aux coûts futurs en donnant à votre communauté l'information dont elle a besoin pour prévoir et constituer des réserves en vue des grandes dépenses en immobilisations. La préparation d'un plan pour les 10 à 25 prochaines années peut faciliter l'accès de votre communauté au financement de SAC ou d'autres programmes de subventions.

Action : Préparer un plan de renouvellement

Étape 1 : Pour commencer, envisagez de préparer un plan de renouvellement préliminaire de 25 ans pour vos biens existants (25 ans est une période typique, mais choisissez la période qui vous convient le mieux). Les renseignements sur l'inventaire, l'évaluation et la durée de vie restante que vous avez recueillis jusqu'à présent sont tout ce dont vous avez besoin. Le graphique ci-dessous présente un exemple de la façon dont l'information contenue dans votre inventaire peut servir à illustrer le moment où des investissements seront probablement nécessaires, ainsi que l'ampleur de ces investissements.



La première version de votre plan de renouvellement sera sans contrainte, ce qui signifie qu'il n'a pas été équilibré avec les fonds disponibles. Au fil du temps, vous pouvez modifier le plan de renouvellement de sorte qu'il reflète mieux les besoins, les priorités, les niveaux de service, les recettes et les risques de la communauté.

Ajoutez des données au plan de renouvellement, en recueillant des renseignements sur les coûts de fonctionnement et d'entretien des cinq dernières années environ. Songez à commencer par vos systèmes d'eau potable et d'eaux usées, ce qui pourrait être plus facile. Si vous n'avez pas de données historiques sur les coûts, commencez à faire le suivi des coûts permanents de réparation et d'entretien pour chaque catégorie de bien.



Leçon retenue : *Si ce n'est pas déjà fait, faites appel aux membres du personnel du service des finances. Ils détiennent une mine de connaissances et de renseignements sur lesquels vous pourrez compter tout au long de ce processus.*

Déterminez les frais de service de la dette si vous avez des prêts liés à l'infrastructure.

Enfin, si vous planifiez la mise en place de nouvelles infrastructures au cours des 25 prochaines années (généralement parce que vous vous adaptez à la croissance, que vous augmentez le nombre de services offerts ou que vous répondez aux exigences réglementaires), ajoutez également ces données au plan de renouvellement. Si vous n'avez pas de liste, ou votre liste ne s'échelonne que sur cinq ans, utilisez ce que vous avez à votre disposition pour votre première version. Les nouveaux coûts d'infrastructure devraient tenir compte de l'ensemble du cycle de vie d'un bien, et ce, tant des dépenses en immobilisations initiales que des dépenses permanentes de fonctionnement et d'entretien.

Le résultat est le montant que vous consacreriez, idéalement, à vos infrastructures. Combien devez-vous toutefois réellement dépenser?

Des ressources visant à aider votre communauté à élaborer un plan financier à court et à long terme figurent dans la documentation supplémentaire.





Action : Calculer les dépenses de votre communauté

Étape 2 : Pour estimer vos dépenses au cours des 25 prochaines années environ vous devrez :

- 1) déterminer le montant que vous consacrerez au renouvellement au cours des 25 prochaines années (votre plan de renouvellement);
- 2) ajouter vos coûts prévus de fonctionnement et d'entretien (un montant moyen par année fondé sur les cinq dernières années);
- 3) ajouter le coût du service de la dette;
- 4) ajouter les coûts des nouvelles infrastructures nécessaires (le cas échéant).



Leçon retenue : *Votre communauté prépare probablement déjà un plan financier à court terme dans le cadre du Plan d'investissement dans l'infrastructure des Premières Nations (PIIPN) pour les projets d'immobilisations et d'entretien désignés. Le PIIPN décrit en détail les projets d'infrastructure communautaire et la priorité qu'une communauté leur a attribuée, le coût estimatif de leur réalisation, les sources de financement étudiées et le financement demandé à SAC.*

Centre des aînés Skidegate





Action : Calculer le revenu disponible

Étape 3 : À l'aide de l'information budgétaire disponible, déterminer les revenus qui sont destinés à payer les services offerts par votre infrastructure. Ces revenus pourraient provenir des sources propres de votre communauté, du financement de SAC ou d'autres subventions.

Maintenant, comparez ces données à vos dépenses. La différence entre vos revenus et vos dépenses (ce dont vous avez besoin) représente l'écart que nous avons mentionné précédemment. N'oubliez pas que cet écart sera probablement important, et il faut s'y attendre. Vous pouvez maintenant commencer à créer une stratégie pour gérer cet écart.



Leçon retenue : *Mettez en balance les coûts de l'investissement dans la réfection et l'entretien de vos biens communautaires existants et les coûts d'acquisition ou de construction de nouveaux biens. Si vous prévoyez de construire quelque chose de nouveau, n'oubliez pas de tenir compte des futurs coûts de fonctionnement et d'entretien.*



Action : Calculer votre taux de réinvestissement cible

À mesure que vous produisez de nouvelles versions de votre plan de renouvellement, songez à examiner l'ensemble du cycle de vie de chaque bien. Vous obtiendrez ainsi un taux de réinvestissement cible plus durable en fonction du niveau de service que vous offrez actuellement aux membres de la communauté. N'oubliez pas que votre objectif initial (et probablement votre objectif à long terme) devrait consister à gérer l'« écart » entre les dépenses et les revenus, plutôt qu'à le combler! Commencez là où vous en êtes et franchissez une étape de plus pour atteindre votre objectif. Il s'agit d'utiliser au maximum l'argent dont vous disposez.

Des ressources permettant à votre communauté de calculer son taux de réinvestissement cible figurent dans la documentation supplémentaire.





Action : Préparer un plan financier à long terme

Étape 4 : Toutes les étapes que vous avez franchies vous ont donné l'information nécessaire pour préparer un plan financier à long terme. Les plans financiers à long terme sont des prévisions pour l'avenir sur une période de 25 ans (parfois plus). Ils examinent vos revenus et vos dépenses et tiennent compte des facteurs qui vous aideront à équilibrer les deux jusqu'à ce que vous atteigniez un objectif qui soit réaliste.

Pour commencer à équilibrer les dépenses et les revenus, mettez à contribution les connaissances du personnel et d'autres personnes pour répondre aux questions suivantes :

- **Gestion de l'entretien** – Quelles activités d'entretien pourraient retarder le besoin de remplacement?
- **Niveaux de service** – Existe-t-il des possibilités de réduire les niveaux de service dans certains secteurs tout en répondant aux besoins et aux attentes fondamentaux de la communauté?
- **Risque** – Quels biens, s'ils connaissaient une défaillance aujourd'hui, auraient les répercussions les plus catastrophiques pour votre communauté?
- **Établissement des priorités** – Certains projets, plus particulièrement les nouvelles infrastructures, sont-ils moins prioritaires que d'autres?
- **Emprunts** – Existe-t-il des possibilités d'emprunter des fonds pour soutenir les grandes dépenses d'infrastructure?
- **Réserves** – Pouvez-vous commencer à mettre de côté des fonds dès maintenant pour faire face à certaines des années « de pointe » où il faudra engager plus de dépenses que la moyenne?

Modifiez votre plan en fonction de vos réponses. Cela contribuera à combler l'écart entre les dépenses et les revenus disponibles. Au fil du temps, vous voudrez peut-être entreprendre d'autres études ou prendre des mesures de gestion des biens plus poussées à l'appui de la prise de décisions ultérieures. L'élément « Systèmes et processus » du Cadre de gestion des biens (pages 45 à 54) comprend de plus amples directives sur la gestion de l'entretien, les niveaux de service, les risques et l'établissement des priorités.



Leçon retenue : *Vous ne pouvez probablement pas tout faire! Songez au risque de reporter un projet ou de l'éliminer. Existe-t-il des possibilités de réduire le nombre actuel de biens ou de services fournis? Pouvez-vous échelonner un projet sur plusieurs années?*

Établissement du budget annuel

Une fois que vous avez établi un plan à long terme, songez à l'opérationnaliser en ajoutant des données aux premières années (1 à 5 ans). Votre communauté réalise déjà à un processus budgétaire annuel et produit déjà des rapports sur votre situation financière chaque année. Vous avez maintenant la possibilité d'intégrer le financement des infrastructures à ce processus. Points à considérer :

- Si ce n'est pas déjà fait, commencez à faire le suivi des coûts en fonction des services offerts.
- Tenez une réunion au début de chaque année pour comprendre les besoins budgétaires de chaque service et établir un lien avec la prestation des services et les priorités communautaires.
- Envisagez d'établir un lien entre votre plan de gestion de l'entretien et votre budget.
- Dans la mesure du possible, mettez de l'argent de côté dans un fonds de réserve pour les dépenses relatives au renouvellement des infrastructures ou aux nouvelles infrastructures importantes.
- Songez à la façon d'établir un budget en prévision des situations d'urgence.
- Tenez une réunion à la fin de chaque année pour recueillir de l'information auprès de chaque service concernant ses dépenses, surtout en ce qui a trait aux projets d'infrastructure.
- Présentez les décisions clés lors de l'assemblée générale annuelle de votre communauté.



Leçon retenue : *Tirez parti de l'expertise locale dans la communauté, tenez des réunions budgétaires mensuelles pour confirmer les responsabilités en matière de dépenses et collaborez avec votre agent des immobilisations de SAC.*

Des outils pour aider à établir un lien entre la gestion des biens et les processus budgétaires annuels de votre communauté figurent dans la documentation supplémentaire. Les outils comprennent un aperçu d'un exemple de budget et des ressources à l'appui des prévisions de trésorerie.





Action : Déterminer de nouvelles sources de financement

Songez à la façon dont vous pouvez générer des revenus supplémentaires pour soutenir le plan d'infrastructure de votre communauté.

Existe-t-il des possibilités d'aménager un centre de villégiature qui tire parti des biens naturels et de la capacité disponible relativement à l'infrastructure existante, ou de commercialiser des logements qui répondent à une demande et favorisent des économies d'échelle réduisant le coût unitaire du logement pour les membres de la communauté?



Action : Élaborer une politique sur les immobilisations corporelles

Une autre considération importante est la façon d'harmoniser votre processus de planification de l'infrastructure, et plus particulièrement votre inventaire, avec votre processus annuel de production de rapports sur les immobilisations corporelles. Cette harmonisation vous permettra ainsi d'obtenir des résultats plus rationalisés, plus efficaces et plus précis chaque année. Pour orienter ce processus, songez à élaborer une politique sur les immobilisations corporelles si vous n'en avez pas déjà une. Si vous ne savez pas avec certitude ce que sont les immobilisations corporelles, il est temps d'en discuter avec votre service des finances!

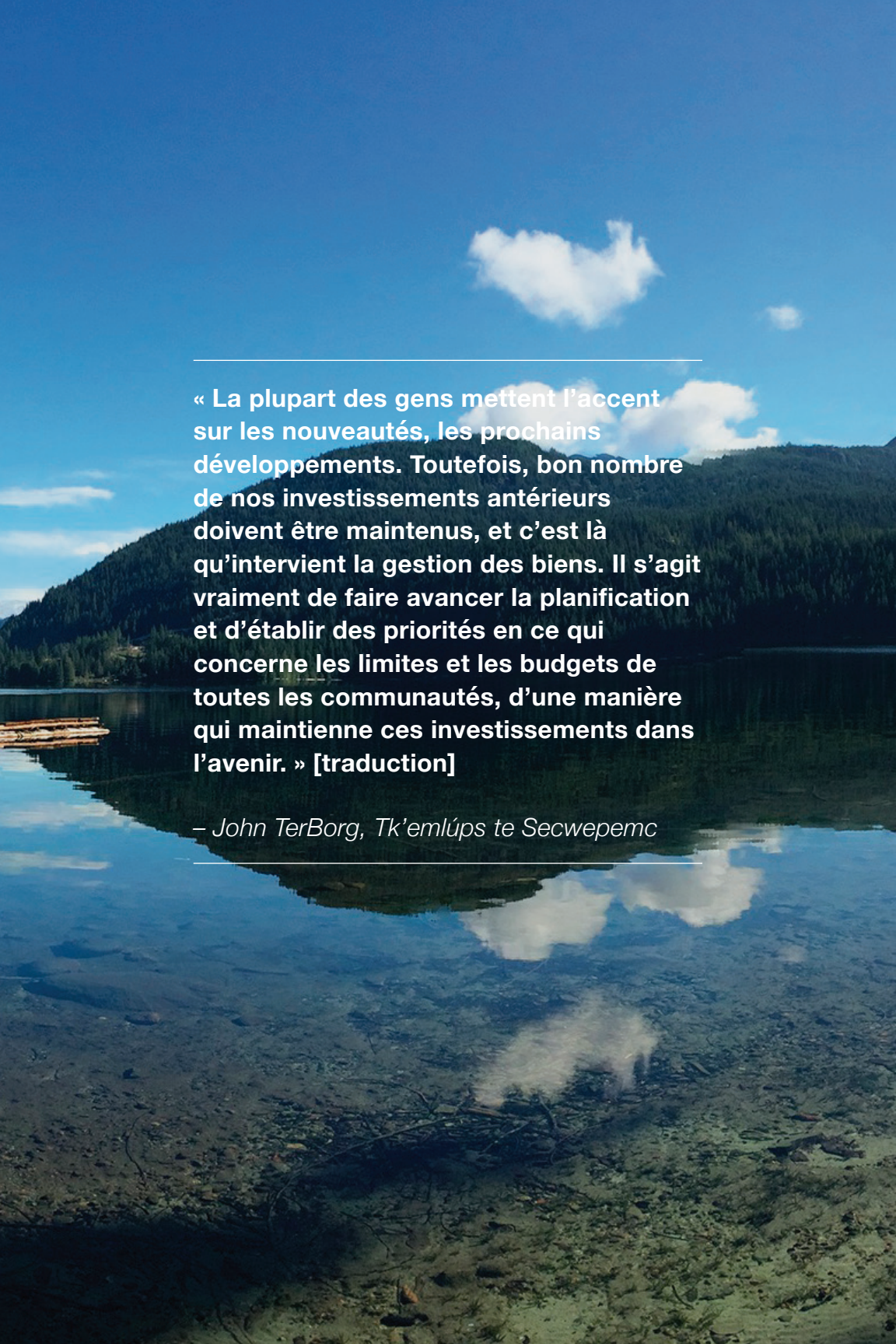
Financement

Le fonctionnement, l'entretien, les réparations, les remplacements et les nouveaux projets se rattachant à l'infrastructure exigent des fonds. Un financement est offert dans le cadre du SRCB, du SIBI et du PIIPN de SAC. Les subventions, les prêts, les frais d'utilisation et les revenus liés au développement économique sont au nombre des autres sources de revenus. Une liste plus exhaustive des sources de financement figure dans la documentation supplémentaire.



Leçon retenue : *Il faut constamment chercher de nouvelles sources de financement s'harmonisant avec les besoins, les priorités et les possibilités de la communauté.*





« La plupart des gens mettent l'accent sur les nouveautés, les prochains développements. Toutefois, bon nombre de nos investissements antérieurs doivent être maintenus, et c'est là qu'intervient la gestion des biens. Il s'agit vraiment de faire avancer la planification et d'établir des priorités en ce qui concerne les limites et les budgets de toutes les communautés, d'une manière qui maintienne ces investissements dans l'avenir. » [traduction]

– John TerBorg, Tk'emlúps te Secwepemc

PARTIE

3

Pagayer ensemble :

Mise en œuvre et maintien de l'élan

**Une fois notre programme élaboré,
qu'arrive-t-il ensuite?**

**Comment puis-je évaluer la
réussite?**



Mise en œuvre

À ce stade, vous devriez savoir où en est votre communauté aujourd'hui, quels sont vos objectifs et comment vous y parviendrez. Une fois que votre programme est mis en place, vous n'avez pas terminé. Il est maintenant temps de pagayer ensemble, pour ainsi mettre en œuvre votre programme et maintenir l'élan.



Leçon retenue : *De nombreuses communautés choisissent de mettre en œuvre leur programme pendant une période d'essai d'un ou de deux ans. Cette période permet à tous de s'habituer aux tâches quotidiennes, mensuelles et annuelles qui permettent à votre équipe de prendre des décisions. Les difficultés peuvent être gérées à mesure qu'elles se présentent. De même, cette période d'essai permet à tout le monde de savoir qu'il est acceptable d'essayer des choses qui ne s'avéreront peut-être pas un succès; il s'agit d'une excellente façon d'apprendre! Le résultat est un processus qui se révélera efficace pour votre organisation.*

Voici quelques considérations importantes au moment d'entreprendre cette étape importante qu'est la mise en œuvre :

- Maintenir un soutien continu du personnel et du conseil;
- Prévoir le roulement du personnel;
- Créer un réseau d'apprentissage;
- Tenir à jour l'information;
- Savoir quand faire appel à un expert.

Ces considérations sont décrites dans les sous-sections ci-après.

Soutien continu du personnel et du conseil

La gestion des biens est un processus à long terme qui exige le soutien continu de l'ensemble de la communauté, y compris le personnel, le chef et le conseil et les membres de la communauté.

Le personnel de soutien et les personnes intéressées sont extrêmement précieux en tant que défenseurs du programme de gestion des biens. Pour obtenir le soutien nécessaire, il est important que le personnel comprenne clairement ses responsabilités et la valeur de son travail pour la communauté. Offrez des possibilités de formation et d'apprentissage au personnel dans l'ensemble de l'organisation afin d'accroître la sensibilisation et l'intérêt à l'égard de la gestion des biens.

Investissez dans votre équipe pour créer une équipe de champions et atténuer le roulement du personnel. Les communautés peuvent se préparer au roulement du personnel en consignait les renseignements clés dans les manuels et en tenant des entrevues de départ pour veiller à ce que les renseignements clés soient transmis aux nouveaux membres de l'équipe.

Il est essentiel de sensibiliser la communauté à ce qu'est la gestion des biens et à son importance afin de favoriser le soutien de votre programme de gestion des biens. Les gens sont plus enclins à accorder la priorité à quelque chose qu'ils comprennent.

Des ressources permettant d'accroître la sensibilisation et le soutien du personnel et du conseil figurent dans la documentation supplémentaire.



Prévoir le roulement du personnel

Les changements fréquents de personnel peuvent constituer un défi pour l'élaboration et la mise en œuvre de votre programme de gestion des biens. Le personnel fournit non seulement une énergie et un soutien précieux pour la planification de la gestion des biens, mais il détient également des renseignements importants sur le fonctionnement de l'administration.

Lorsqu'un membre du personnel quitte une organisation, il emporte avec lui ses connaissances et peut laisser un vide en ce qui a trait aux compétences qu'il a mises à contribution et au rôle qu'il a exercé. Lorsque des employés nouveaux ou déjà en poste s'emploient à combler ce vide, il peut s'avérer nécessaire de fournir un soutien ou une formation supplémentaire afin de revenir à la normale.

Consignez les procédures importantes, tenez de bons documents dans des dossiers centraux et formez plus d'une personne à réaliser les tâches essentielles.

Des ressources permettant à votre communauté de prévoir le roulement du personnel figurent dans la documentation supplémentaire.





Leçon retenue : *Vous n'êtes pas seul! Communiquez avec les communautés voisines qui pratiquent la gestion des biens ou les municipalités voisines dans le cadre d'ententes de service de type municipal.*

Tenir à jour l'information

Pourquoi devons-nous tenir à jour l'information et quelles questions devrions-nous nous poser à la fin de l'année?

La collecte de renseignements sur les biens lorsque vous construisez ou acquérez un nouveau bien n'est qu'un début. La tenue à jour de votre inventaire de gestion des biens peut être un travail à temps plein et il ne faut pas en minimiser l'importance. Afin de prendre des décisions éclairées, vous devez disposer de renseignements à jour sur l'état actuel des biens de votre communauté.

Selon le nombre de biens dont dispose votre communauté, le niveau des activités d'entretien requises et les contraintes du personnel, votre communauté peut mettre à jour les renseignements sur vos biens chaque semaine, chaque mois, chaque semestre ou chaque année. Il est important que vous réserviez du temps chaque année pour vous assurer de prévoir les projets d'immobilisations et les tâches de fonctionnement et d'entretien de l'année suivante en fonction de l'état actuel des biens de votre communauté.

Embaucher un expert au besoin

Parfois, vous n'aurez pas les ressources ou les compétences dont vous avez besoin pour certains aspects de votre programme de gestion des biens. Pensez au rôle que vous aimeriez que joue cet expert et à la valeur qu'il pourrait apporter à votre programme.



Maintenir l'élan

Surveiller le rendement

Comment savoir si vous atteignez vos objectifs?

Afin que la gestion des biens s'avère efficace pour votre communauté, il faudra peut-être apporter, au fil du temps, des changements aux opérations, à la planification, aux outils, à la production de rapports et aux processus. Vous devrez réexaminer régulièrement vos plans et programmes pour vous assurer qu'ils répondent toujours aux besoins de votre communauté.

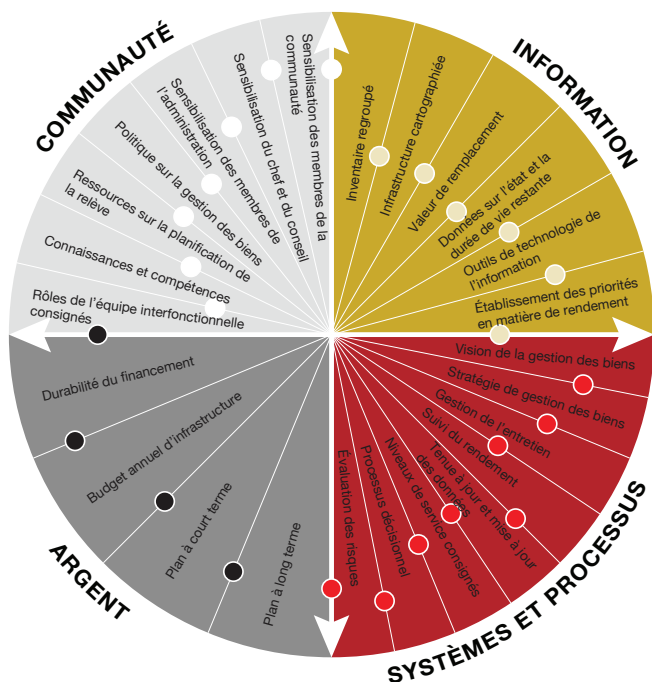


Action: Établir votre programme de surveillance de la gestion des biens

Pour mettre en place votre programme de surveillance :

Étape 1 : Commencez par établir une base de référence relative à la prestation de vos services à l'heure actuelle. Repensez à la question suivante posée à la partie 2 du présent guide : « Où en est votre communauté aujourd'hui? » Si ce n'est pas déjà fait, songez à organiser un atelier sur l'évaluation de l'état actuel. Cet atelier permettra d'illustrer où en est votre communauté relativement à chacun des éléments de la gestion des biens et il peut s'agir d'une activité que vous répétez régulièrement (peut-être chaque année ou tous les deux ans). Vous serez en mesure d'assurer le suivi de vos progrès dans certains secteurs en fonction des mesures de base, intermédiaires et avancées abordées dans le présent guide (ou à l'aide d'un outil semblable).

Le schéma à la page prochaine est un outil dont les communautés peuvent se servir pour se représenter le stade où elles estiment en être dans le cadre de leur programme de gestion des biens. La roue montre les compétences détaillées ou les aspects de la gestion des biens regroupés selon les cinq éléments utilisés dans le cadre du présent guide. Les points colorés montrent les progrès réalisés par une communauté hypothétique.

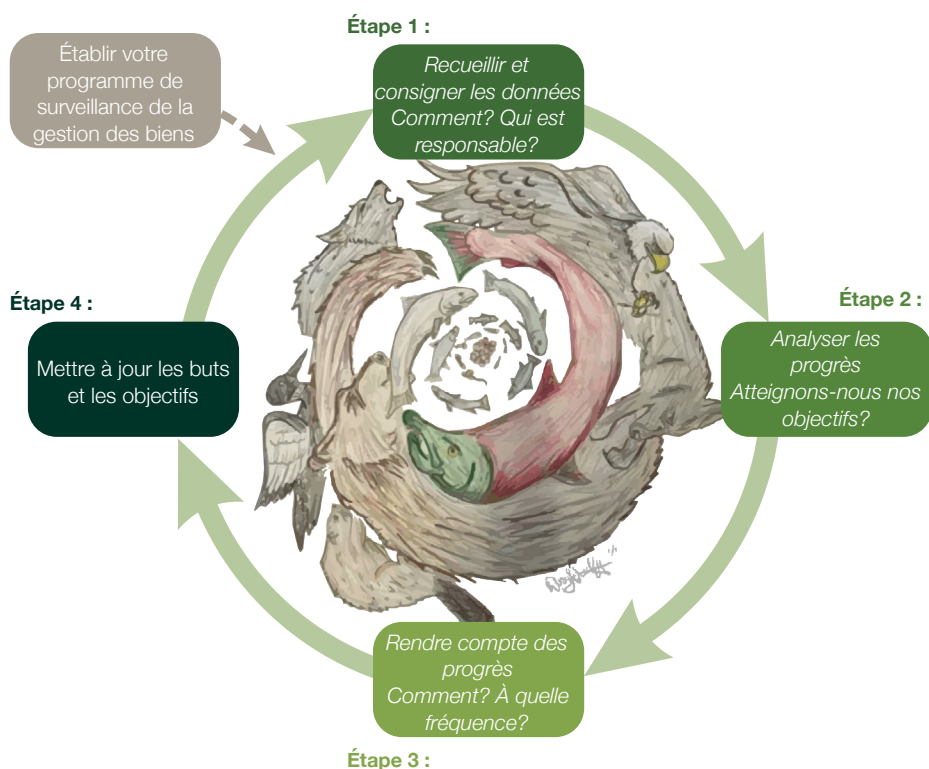


Étape 2 : Assurez-vous de bien comprendre vos objectifs. La vision, les buts et les objectifs de votre communauté sont un facteur important qui sert à déterminer votre succès. Repensez à la question suivante posée à la partie 2 du présent guide : « Quels sont vos objectifs? » Vous devriez avoir une feuille de route sur laquelle figurent les priorités, les mesures à prendre (également connues sous le nom de buts et objectifs), ainsi qu'un calendrier. Si ce n'est pas déjà fait, établissez les priorités de votre communauté en matière de gestion des biens en dressant une liste de vérification des buts ou des objectifs à court terme (et potentiellement à long terme). Si vous avez établi des niveaux de service, il pourrait s'agir d'un moyen avancé de surveiller le rendement. N'oubliez pas d'utiliser les objectifs SMART : **s**pécifique, **m**esurable, **a**tteignable, **r**éaliste et **t**emporel.

Étape 3 : Établissez un système de surveillance. Si vous avez entrepris une évaluation de l'état actuel, l'outil que vous utilisez pour cette évaluation peut faire partie de votre système. De même, votre feuille de route peut constituer une autre partie de votre système. Ajoutez à cela l'engagement de tenir une réunion (peut-être une fois par année) avec votre équipe de gestion des biens pour mettre l'accent sur l'examen de votre feuille de route.



Action : Consigner les progrès réalisés dans le cadre du programme de gestion des biens



Artiste : Darcy Deneault | Communauté : Bande indienne de Skeetchestn

Pour assurer régulièrement le suivi des progrès :

Étape 1 : Recueillir et consigner les données. L'approche la plus efficace consiste à tenir un atelier où, en équipe, vous pouvez examiner votre feuille de route ou liste de vérification et consigner les progrès que vous avez réalisés à l'égard de chacun des éléments. Il s'agit également de l'occasion de rassembler tous les documents produits et de les stocker à un endroit central.

Une fois que vous avez officialisé vos niveaux de service et établi des mesures de rendement, ce processus devient plus approfondi en ce qui a trait à la collecte et à l'enregistrement des données.

Étape 2 : Analyser ou évaluer le progrès pour déterminer si les objectifs sont atteints.

Mettez en évidence les priorités qui auraient dû être réalisées selon votre feuille de route. En raison de circonstances imprévues, il se peut que certaines mesures aient dû être reportées. Il est important de consigner ces situations. Dans d'autres cas, il se peut que certaines mesures soient plus avancées que prévu. Encore une fois, consignez toutes les situations. Toute étape franchie doit être considérée comme un progrès. Assurez-vous de prendre le temps de souligner ces réussites!

Parallèlement, demandez-vous si votre vision, votre politique et votre cadre de gestion des biens s'harmonisent toujours avec les plans et les politiques communautaires. Il est parfois nécessaire d'adapter votre programme aux changements qui surviennent dans votre communauté.

Étape 3 : Rendre compte de vos progrès. Votre équipe en a accompli beaucoup de travail. Assurez-vous de le consigner et d'en faire part aux bonnes personnes. Vous pourriez créer un rapport à l'intention du chef et du conseil, rédiger un bulletin ou ajouter de l'information à votre rapport annuel. L'important, c'est de faire savoir à tout le monde que des progrès ont été réalisés.

Étape 4 : Établir et mettre à jour les buts et les objectifs du programme.

Vous aurez réalisé une partie ou la totalité de vos priorités et serez prêt à franchir les prochaines étapes. Toute tâche retardée peut être reportée en vue d'être exécutée ultérieurement. À l'aide d'une approche semblable à celle employée pour élaborer votre base de référence (votre évaluation de l'état actuel), suivez de nouveau le processus pour déterminer votre nouvel état en ce qui concerne la gestion des biens. La tenue d'un atelier avec votre équipe sera probablement la méthode la plus efficace pour ce faire. Ce processus vous montrera où sont les possibilités pour vous améliorer davantage.



Leçon retenue : *Au bout du compte, la surveillance du rendement consiste à réaliser des progrès et à assurer une amélioration continue.*

Utilisez également ce processus pour réfléchir à l'apprentissage, à tout changement apporté au contexte de votre communauté (p. ex. la croissance de la population) et aux valeurs communautaires. Songez à comment vous pourriez faire encore mieux.

Liste des personnes-ressources de la communauté

Nom	Organisation	Téléphone/télécopieur/ courriel

Utilisez ce tableau pour assurer le suivi des principales personnes-ressources qui peuvent devenir des ressources pour vous tout au long de votre processus de gestion des biens. Il peut s’agir de collègues, de votre formateur itinérant, de voisins, de membres du personnel d’urgence, d’organismes de réglementation, de fournisseurs et d’entrepreneurs et d’autres personnes.



Totem de la réconciliation, Université de la Colombie-Britannique |
Maître sculpteur haïda, Tidanuu (Edenshaw) James Hart, et sculpteurs adjoints

Conclusion

Voici les principales leçons à retenir des communautés des Premières Nations de la C.-B. mettant en pratique la gestion des biens :

- Assister à un **atelier sur les infrastructures durables** animé par SAC constitue un excellent point de départ.
- **Commencez simplement et répartissez les tâches.** Il n'est pas nécessaire de tout faire en même temps. Utilisez une approche d'équipe qui reconnaît les forces uniques et individuelles de vos membres. Choisissez quelques domaines prioritaires et commencez par ceux-là.
- **Sachez que vous n'êtes pas seul; tenez bon et demandez de l'aide au besoin.** D'autres communautés ont traversé plusieurs difficultés similaires à ce que vous rencontrerez en cours de route. Communiquez avec des champions locaux, tirez des leçons de leurs expériences, utilisez leurs processus et ne réinventez pas la roue.
- **Continuez d'y travailler.** Il faut du temps pour mettre en place un processus de gestion des biens et ce processus peut parfois sembler insurmontable. Soyez disposé à prendre l'engagement sincère de mener à bien le processus.
- **La gestion des biens est un processus continu sans date de fin.** Les plans peuvent évoluer au même rythme que vous; vous pouvez donc franchir les prochaines étapes au rythme qui vous semble logique, tout en sachant qu'il y aura une évolution constante.
- **Le soutien du chef et du conseil est essentiel.** Prenez le temps d'expliquer les avantages aux membres de votre communauté afin qu'ils puissent comprendre le « pourquoi » (p. ex. prestation de services, durabilité, générations futures).
- **La mise en place** de la gestion des biens peut sembler **coûteuse, mais elle en vaut la peine.** Pensez d'abord aux petites mesures que vous pouvez prendre pour franchir les étapes importantes de base. Assurez-vous de bien comprendre les **ressources de financement** à votre disposition et la façon dont les investissements initiaux peuvent favoriser des économies et des avantages à long terme.
- **Cherchez à bien comprendre l'ensemble des coûts du cycle de vie** des projets d'immobilisations et utilisez cette information dans la **prise de décisions** (planification, conception, construction, achat et entretien, renouvellement et mise hors service).

