



COMMUNAUTÉ DE HAUT-MADAWASKA

PLAN DE GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX

SEPTEMBRE 2019



Table des matières

POLITIQUE DE GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX	5
1.– PRÉAMBULE.....	5
2.– ÉNONCÉ	5
3.– VISION ET MISSION	5
4.– LES OBJECTIFS de la politique de gestion des actifs municipaux	6
5.– L’APPROCHE.....	6
6.– LA PORTÉE	7
7.– LA GOUVERNANCE.....	7
8.– LE CADRE LÉGAL.....	8
9.– L’ÉTHIQUE.....	8
10.– L’INNOVATION	9
11.– LA GESTION DU RISQUE	9
12.– LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES.....	10
13.– LA DURABILITÉ	11
14.– LA GESTION DES RESSOURCES	11
15.– PRÉPARER L’AVENIR.....	12
16.– LE CADRE FINANCIER.....	13
17.– ENTRÉE EN VIGUEUR.....	13
18.– INTERPRÉTATION	14
STRATÉGIE D’APPLICATION DU PLAN DE GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX.....	16
1.– PRÉAMBULE	16
2.– LA GOUVERNANCE	16
DÉFINITION DES RÔLES	17
3.– LA COMMUNICATION	18
4.– LA GESTION DES ACTIFS.....	19
5.– LES ACTIFS	21
ACTIFS TANGIBLES	21

ACTIFS INTANGIBLES	21
6.– LA MISE EN ŒUVRE	22
7.– LE MONITORAGE	23
8.– LA COMMUNICATION	24
PLAN DE COMMUNICATION	25
1.– PRÉAMBULE	26
2.– LES OBJECTIFS	26
3.– UN FACTEUR CLÉ : L’OPINION PUBLIQUE	27
4.– LA DIRECTION DES COMMUNICATIONS	27
5.–LES PUBLICS CIBLES : À QUI ON S’ADRESSE ET COMMENT	27
LE PUBLIC INTERNE	27
LE PUBLIC EXTERNE	28
6.– LES OUTILS COMMUNICATION-MARKETING	29
7.– LE SUIVI MÉDIATIQUE	30
8.– LE MONITORAGE	31
9.– LE BUDGET DE COMMUNICATION	31

HAUT-MADAWASKA

POLITIQUE DE GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX

SEPTEMBRE 2019

NOTE IMPORTANTE SUR LA POLITIQUE

La politique est basée en grande partie sur celle de la FCM – politique de gestion des actifs de la Ville de Saint-Quentin. Cette politique fut adaptée aux réalités de la Communauté de Haut-Madawaska et fut réalisée à l’origine par l’auteur même du présent rapport – Martin La Chapelle

POLITIQUE DE GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX

1- PRÉAMBULE :

L’objectif premier de la Communauté de Haut-Madawaska est de se doter d’une politique de Gestion de ses Actifs (PGA) qui sera concise et malléable, tout en couvrant chacun des aspects de la gouvernance liée au PGA. Cette politique se voudra donc à la fois stratégique et à portée de main, de sorte que chaque adhérent puisse s’y retrouver facilement.

2- ÉNONCÉ :

La Communauté de Haut-Madawaska adopte une politique de gestion exhaustive de ses actifs municipaux axée sur le développement durable ainsi que sur des principes de saine gestion. Cette politique de gestion des actifs municipaux inclut l’engagement formel de la direction des services et sera appliquée avec rigueur au bénéfice de la population de ses différents quartiers et de ses générations à venir.

3- VISION ET MISSION :

Dans la foulée de la volonté de mettre en place un plan de gestion de ses actifs, la Communauté de Haut-Madawaska s’est donnée comme **vision** de reconnaître ses citoyens à part entière et d’assurer leur sécurité, leur mieux-être et leur qualité de vie, tout en préservant l’économie et la prospérité de leur milieu de vie.

Ainsi la **mission** donnée est basée sur le dynamisme et la générosité et favorise en continu le développement de ses ressources naturelles, l’innovation économique et la créativité communautaire dans un cadre de vie sain et sécuritaire où l’activité culturelle, patrimoniale et touristique sont en constante évolution.

4- LES OBJECTIFS de la politique de gestion des actifs municipaux

Cette politique établit les principes du Plan de Gestion des Actifs en lien avec la vision et la mission qu'a adoptées la Communauté de Haut-Madawaska. Les objectifs de cette politique ont les résultats projetés suivants :

- Favoriser des services fiables et de qualité aux citoyens
- Favoriser une meilleure synergie entre les différents intervenants et services
- Favoriser l'amélioration en continu de la gestion des actifs municipaux
- Favoriser un environnement social et culturel riche
- Garantir une sécurité d'approvisionnement économique et fiable
- Mettre en place des principes de développement durable accru
- Contrôler l'environnement naturel de manière saine et durable
- Favoriser la croissance économique, démographique et sociale
- Générer des économies à court, moyen et long terme
- Réduire le niveau de risque à tout égard
- Créer un outil qui permettra une prise de décision optimisée

5- L'APPROCHE :

La présente politique intègre les différentes sphères d'activités déployées dans les différents quartiers de la Communauté de Haut-Madawaska et qui sont généralement en lien direct avec les actifs tangibles et intangibles de la municipalité. Ainsi, le Conseil Municipal et autres services d'appoint seront des acteurs clés et auront un rôle d'intégrateur de la présente politique de Gestion des Actifs. Le Conseil Municipal assure le leadership de la gouvernance de la présente politique. Il sera appuyé et conseillé par la greffière. Au besoin, la gouvernance pourra intégrer les responsables locaux des différentes organisations paramunicipales, de sorte à obtenir la meilleure information possible et ainsi optimiser la prise de décision.

La gouvernance a pour mission de s'assurer de l'atteinte des résultats que suscitera le PGA afin de les réaliser et d'offrir ainsi une meilleure qualité et sécurité de vie aux citoyens. La gouvernance veillera aussi à ce que les stratégies et les outils requis pour l'atteinte des objectifs dégagée par le PGA soient adéquats.

La gouvernance portera une attention particulière aux actifs intangibles de la municipalité. Ces actifs intangibles sont considérés comme étant les premiers indicateurs du bien-être des citoyens. De surcroit, ils sont souvent liés à l'utilisation d'actifs tangibles.

La satisfaction des citoyens sera considérée comme étant le premier actif intangible à mettre en valeur.

La gouvernance va s'assurer de déployer sa politique de gestion des actifs auprès de la population afin d'en démontrer sa volonté et aussi pour stimuler la souscription des citoyens à cette importante politique de gestion des actifs municipaux.

6- LA PORTÉE :

Tel que mentionné ci-haut, la présente politique couvre autant les actifs tangibles de la Communauté que les actifs intangibles.

En termes d'actifs tangibles, la politique intègre les routes, les chemins forestiers, les rues et les trottoirs, les réseaux d'égouts et d'aqueducs et leurs systèmes de traitement, les voies ferrées, les parcs, les bâtiments municipaux, les systèmes informatiques, la machinerie et les véhicules de service, les systèmes d'éclairage de rue, les terrains sportifs, la gestion des déchets et la gestion des matières recyclables, les services de police et d'incendie, les pistes cyclables, le déneigement et le nettoyage des rues, la bibliothèque, et tout autre actif tangible pouvant appartenir à la Communauté.

En termes d'actifs intangibles, la politique est axée sur le bien-être du citoyen en premier lieu, ainsi que sur la qualité de l'environnement naturel, les changements climatiques, l'activité culturelle, l'activité sociale, la création d'emploi, la croissance démographique, la qualité des services, l'innovation, l'écologie, l'économie, les mesures d'urgence, et toutes autres réalités sociales existantes au sein de la municipalité.

L'objectif recherché est d'atteindre les meilleurs résultats en termes d'efficacité et d'efficience en ce qui a trait à la gestion de l'ensemble des actifs municipaux de la Communauté de Haut-Madawaska.

7- LA GOUVERNANCE :

Le Conseil Municipal demeure en tout temps l'autorité principale du Comité de Gouvernance. Le Comité de Gouvernance sera composé d'un exécutif composé du maire, de deux conseillers et de la secrétaire municipale. Les principaux représentants de services (services techniques, finances, culture et loisirs) feront partie intégrante du

Comité de gouvernance et participeront de façon active à l'élaboration du PGA, compte tenu de leur fonction et de leurs connaissances accrues de leurs services municipaux respectifs.

Toutes les personnes liées à la gouvernance du plan de gestion des actifs signeront un engagement formel à adhérer au PGA et à en faire la promotion auprès de leurs concitoyens.

Le comité exécutif fera état régulièrement au Conseil Municipal des actions en cours au travers des activités liées au PGA. Aucune décision ne sera prise sans l'approbation finale du Conseil Municipal qui constitue l'autorité principale de la gouvernance du PGA.

La gouvernance verra à contrôler et/ou à valider les effets des actions posées au travers des activités du PGA. La gouvernance est proactive et s'appuie sur la saine gestion et utilisation des fonds publics.

8- LE CADRE LÉGAL :

La gouvernance veille à ce que la gestion des actifs se fasse en conformité avec les lois et règles en vigueur tant au niveau provincial que national. Les actions posées cadreront avec les plus hauts standards en matière de respect des lois municipales, environnementales, urbanistiques et fiscales.

La gouvernance prône le respect des droits des citoyens et favorise la démocratie au bénéfice de la population.

En cas de doute légal face à une action à poser, la gouvernance s'assure d'obtenir un avis légal auprès d'une autorité compétente.

9- L'ÉTHIQUE :

La gouvernance ainsi que tous les intervenants au PGA agissent avec la plus grande intégrité tout en ayant pour objectif premier de respecter les valeurs de la Communauté. Ils prônent aussi la prudence dans la poursuite de l'intérêt public ainsi que la loyauté envers ses citoyens.

Le conflit d'intérêts est absolument banni et fait place à la recherche d'équité pour l'ensemble de la population.

L'utilisation des ressources municipales est uniquement dédiée au bien commun de la population.

L'utilisation des fonds publics est liée uniquement au bien commun de la population et doit être engagée de façon efficace et efficiente, ainsi qu'en toute transparence pour la population.

10- L'INNOVATION :

La gouvernance et les intervenants au PGA prônent l'émergence d'actions et de projets à caractère novateur et encouragent à l'initiative de tous et chacun dans la quête de solutions visant à augmenter l'efficacité et/ou la qualité des services offerts aux citoyens.

Au niveau du PGA, la recherche de solutions proactives, novatrices et porteuses de développement sera priorisée afin de valider si on peut faire mieux ou autrement mieux.

Des objectifs d'actions novatrices sont établis et les idées des citoyens ou autres intervenants seront mises à contribution de façon à maximiser et à démocratiser l'effort novateur du village.

11-LA GESTION DU RISQUE :

La gouvernance prône une gestion accrue du risque basée sur la prévention en tentant au mieux d'uniformiser cette gestion pour chacun des intervenants concernés. Ainsi, la connaissance des risques liés aux infrastructures sera maintenue et mise à jour régulièrement de façon à prévenir des situations indésirables et aussi dans un but d'économiser les fonds publics.

La gestion du risque fait partie intégrante du processus décisionnel établi dans le PGA. La gouvernance encourage la gestion du risque autant dans ses décisions stratégiques que dans les modes opérationnels mis de l'avant par les différents services.

Les risques liés à chacune des infrastructures seront identifiés, quantifiés et évalués afin d'en déterminer l'importance, l'urgence ou la tolérance avec laquelle ces risques doivent être traités.

La gestion du risque sera basée sur l'aspect technique plutôt que sur l'aspect politique de la gestion des infrastructures municipales.

Les objectifs de la gestion du risque graviteront autour des éléments suivants :

- Offrir un niveau de service fiable et acceptable pour la population

- Favoriser la durabilité (financière, environnementale et sociale)
- Établir des prévisions financières claires favorisant un fonds de réserve lié aux risques
- Être en conformité avec les exigences réglementaires

Pour chacun des éléments de risque suivants, une évaluation de la gestion des conséquences sera préétablie :

- Les risques naturels : incendie, inondation, changements climatiques, etc.
- Les risques énergétiques (ex. : panne majeure d'électricité)
- Les risques de vandalisme sur des installations critiques
- Les risques opérationnels (ex. : manque d'eau potable)
- Les risques liés au vieillissement d'une infrastructure d'importance
- Les risques liés à une infrastructure de grande valeur

Le PGA fera état du risque lié à chacune des infrastructures municipales et sera revu périodiquement afin que la gouvernance et les directeurs de service puissent en gérer les risques de façon efficace et efficiente.

12- LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES :

Le Haut-Madawaska est localisé en milieu éloigné et en pleine nature. Le PGA portera une attention toute particulière aux risques associés aux changements climatiques, ainsi qu'aux dangers qui en découlent. Pour chaque infrastructure concernée, la gouvernance sera bien informée des menaces, des probabilités que ces menaces se concrétisent, à quelle fréquence elles peuvent se produire et quels impacts on peut prévoir. Une réserve monétaire sera constituée au fil du temps, afin de pouvoir mieux pallier à d'éventuels besoins financiers afin de faire face à un événement lié aux changements climatiques.

La gouvernance sera aussi en contact permanent avec les autorités gouvernementales afin d'être bien au fait de toute réglementation ou information en lien avec les changements climatiques.

Une attention encore plus particulière émergera du PGA en ce qui a trait aux infrastructures municipales critiques pouvant être impactées par un événement lié aux changements climatiques.

13- LA DURABILITÉ :

Le développement durable est au cœur des priorités de la Gouvernance. Le choix des investissements et des pratiques sera basé en premier lieu sur leur durabilité dans le temps.

L'objectif est de protéger les investissements des contribuables et d'assurer le meilleur retour possible sur l'investissement. Les choix d'investissement doivent correspondre aux besoins immédiats sans compromettre la situation des générations futures.

Au travers du PGA, la Gouvernance de la Communauté de Haut-Madawaska assume dorénavant son rôle auprès de la population selon une vision intégrée de développement durable en fonction de ses besoins économiques, sociaux et environnementaux.

Le Conseil s'engage à motiver, à communiquer, à mobiliser et à favoriser au maximum ses employés et sa population à contribuer au développement durable des actifs tangibles et intangibles du Haut-Madawaska.

Les mots clé sont : repenser, réduire à la source, réutiliser, récupérer, recycler, valoriser et éduquer.

Les principes sont : santé et qualité de vie, équité et solidarité sociale, protection de l'environnement, efficacité et efficience économique, participation et engagement, partenariat et coopération, prévention, protection du patrimoine culturel, préservation de la biodiversité, support des écosystèmes, consommation responsable, adhérer au principe du pollueur payeur et accès au savoir municipal pour tous.

Le PGA recoupera ces valeurs et la gouvernance s'assurera qu'elles sont respectées en tout temps selon le principe de révision des effets proposés par le PGA.

14-LA GESTION DES RESSOURCES :

La Gouvernance a la responsabilité de gérer de façon optimale l'ensemble des ressources municipales. Qu'elles soient de nature physique, matérielle, opérationnelle ou humaine, la gestion formelle des ressources est la base de l'efficacité et de l'efficience souhaitées par les élus et par la population.

Le PGA permettra de développer des objectifs de réalisation clairs et atteignables. Des plans de réalisation ainsi que des échéanciers seront mis de l'avant pour chacun de ces objectifs. L'atteinte de ces objectifs et le respect des échéanciers seront contrôlés.

Le PGA fournira des outils de contrôle des résultats anticipés qui permettra aux intervenants du PGA de valider l'efficacité des méthodes et des procédés mis de l'avant pour correspondre aux actions suscitées par le PGA.

Selon une vision d'amélioration en continu de la performance municipale, la gouvernance du PGA prône la mise en place d'une méthode des mesures de performance basée sur des indicateurs de performance reliés aux principales activités de la gestion municipale qui occupe un plus grand rôle et des plus grands investissements.

Ces indicateurs de performance ont pour but de permettre aux élus et aux directeurs de services de mieux comprendre l'évolution de la qualité des services à la population et de mieux planifier la gestion des ressources humaines, matérielles et opérationnelles.

Les principaux indicateurs de performance graviteront principalement autour du réseau routier, de l'hygiène du milieu, de la durabilité et de l'aspect financier lié aux activités entreprises.

La Gouvernance et les directeurs de services assureront une revue périodique des résultats fournis par les indicateurs afin d'apporter les ajustements requis et ainsi augmenter l'efficacité et l'efficience.

15- PRÉPARER L'AVENIR :

Le PGA a entre autres pour but d'offrir en continu un milieu de vie sain et prospère afin de favoriser le maintien et l'augmentation de la démographie dans le temps. La Gouvernance mise sur une gestion optimisée des actifs intangibles de la municipalité pour atteindre ces objectifs de maintien et de croissance de la population.

Le cadre novateur promu par le PGA doit laisser une place importante aux plus jeunes, ainsi qu'à l'entrepreneuriat. Une stratégie de communication visant à attirer les entrepreneurs, les entreprises et les plus jeunes à venir s'installer dans le Haut-Madawaska sera mise de l'avant et devra être gérée de façon soutenue.

Le PGA doit dégager à court et moyen terme une notoriété de la qualité et de la capacité des infrastructures à recevoir des entrepreneurs et des entreprises compatibles avec le milieu environnant du Haut-Madawaska. Un comité AVENIR pourra voir le jour afin de stimuler le développement futur de la municipalité.

Dans un élan de consolidation, ce comité AVENIR veillera aussi au déploiement de l'intérêt de la Communauté de Haut-Madawaska à aider ses entrepreneurs locaux à se développer davantage et à créer de nouvelles structures corporatives.

Le PGA tiendra compte des besoins actuels et futurs en termes de développement économique.

16- LE CADRE FINANCIER :

Le cadre financier est considéré comme étant l'élément le plus important du PGA. Le PGA posera un diagnostic fiable de l'état des actifs de la Communauté. La Gouvernance ajustera son cadre financier en fonction des besoins suscités par l'exercice du PGA afin de s'assurer d'avoir les ressources financières nécessaires pour relever les défis d'investissement émergents du PGA.

La gouvernance mettra en place une planification financière basée sur les orientations stratégiques soulevées par le PGA, et qui devra en tout temps respecter la capacité à payer des contribuables, tout en maintenant sa santé financière.

La stratégie de gestion financière sera établie selon un cadre financier prévu pour un laps de temps se situant entre 5 et 10 ans. Lié aux besoins suscités par le PGA, ce cadre financier permettra une projection des revenus, des dépenses, ainsi que du fardeau fiscal imposé aux contribuables.

Une évaluation régulière du cadre financier sera instaurée afin de porter les ajustements requis en continu et toujours en tenant compte des besoins à court et moyen terme.

La Gouvernance retiendra les services d'une firme comptable spécialisée en finance municipale afin de s'assurer que son cadre financier offre un équilibre financier optimisé au bénéfice de la population.

17- ENTRÉE EN VIGUEUR :

DÉCLARATION D'ENGAGEMENT :

La Communauté de Haut-Madawaska assurera dorénavant sa mission de Gestionnaire des Actifs Municipaux auprès de sa population dans une perspective de gestion intégrée des actifs en regard des préoccupations économiques, sociales et environnementales.

La Communauté de Haut-Madawaska adopte et applique son Plan de Gestion des Actifs Municipaux dans un but d'offrir à sa population une gestion optimisée des actifs tangibles et intangibles de la Communauté, et de contribuer à une meilleure qualité du milieu de vie pour les générations actuelles et futures.

AUTORITÉ:

La présente politique relève de la responsabilité du Conseil municipal de Haut-Madawaska.

18- Interprétation

Aux fins d'interprétation de cette politique, le masculin comprend le féminin et le singulier comprend le pluriel selon les exigences du texte.

Adopté par le Conseil en date du : _____

J'atteste, par la présente, que la politique **2019-06** a été adoptée, par résolution no. _____, par le Conseil de la Communauté de Haut-Madawaska à sa réunion ordinaire publique du **10 septembre 2019**.

Francine Bossé

Directrice générale adjointe, Greffière

COMMUNAUTÉ DE HAUT-MADAWASKA

**STRATÉGIE D'APPLICATION
DU
PLAN DE GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX**

SEPTEMBRE 2019

STRATÉGIE D'APPLICATION DU PLAN DE GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX

1.-PRÉAMBULE :

La Communauté de Haut-Madawaska s'est engagée à mettre en place un Plan de Gestion des Actifs Municipaux. La présente stratégie d'application du PGA constitue la base de la mise en œuvre du plan de gestion. En lien avec la Politique de Gestion des Actifs adoptée par la Communauté de Haut-Madawaska, la stratégie d'application couvre la Gouvernance, l'ensemble des éléments d'actifs (tangibles et intangibles), ainsi que le modèle de communication qui doit accompagner le PGA afin qu'il soit bien compris de tous, en particulier de la population du Haut-Madawaska.

La présente stratégie sera revue en continu afin d'apporter les ajustements et modulations nécessaires pour ainsi atteindre les objectifs du PGA qui sont d'optimiser la gestion des actifs municipaux tant des points de vue économique, écologique et social.

2.-LA GOUVERNANCE :

La Gouvernance sera établie de la façon suivante :

Autorité décisionnelle :	Le Conseil Municipal
Comité exécutif du PGA sera constitué de :	Maire 2 Élus Secrétaire. Consultant
Comité de Gestion du PGA :	D.G. 2 Élus Directeurs de services

DÉFINITION DES RÔLES :

Le Conseil :

Le Conseil Municipal possède l'autorité ultime en matière de prise de décision. Le Conseil est tenu informé des activités et des besoins suscités par le PGA et il prend les engagements finaux d'investissement.

Le Conseil est guidé par le Comité Exécutif qui lui soumet un portrait global de la situation d'un actif, les recommandations techniques et financières s'y rattachant, lesquels inclus aussi les impacts sociaux (triple bilan). Cette information comprend aussi pour chaque actif les niveaux de priorité et de risque, ainsi que sa position dans le portrait global du PGA.

Le Conseil valide les informations reçues avec le Comité Exécutif et prend les décisions et les engagements pour enfin adopter les budgets requis une fois que l'analyse démontre la validité du besoin et la durabilité de la solution proposée.

Chaque membre du Conseil signe un document d'adhésion et d'engagement au PGA et en fait la promotion auprès de la population.

Le Comité Exécutif :

La gestion opérationnelle des actifs se fait en grande partie par les directeurs de services. Dans le cadre du PGA, ces directeurs seront supportés par des "Élus Champions", ainsi que par le DG de la municipalité.

La notion d'Élu Champion correspond à un élu responsable au sein du Conseil d'un poste d'actifs important au sein de la municipalité. De ce fait, l'idéal serait d'avoir au Comité Exécutif un Élu responsable des services techniques, ainsi qu'un élu responsable de l'activité culturelle de la Communauté. Ces Élus Champions ont pour rôle de supporter les membres du Comité Exécutif et de promouvoir les activités du PGA au sein du Conseil Municipal. L'avantage est marqué par la motivation pour les autres membres du CE, ainsi que par l'apprentissage de la gestion des actifs par les Élus Champions. Le DG quant à lui assure le lien entre les Élus et les directeurs de services au sein du CE.

Le Rôle du Comité Exécutif au niveau du PGA est d'assurer la gouvernance en général, d'établir les lignes directrices, de porter des ajustements en continu, de suivre, d'ajuster et de monitorer les activités du PGA. Le principal engagement des membres du CE est l'amélioration en continu.

Les membres du CE signe un document d'engagement au PGA et s'engage à en faire la promotion auprès de la population.

Le Comité Exécutif est composé de :

Élu (Technique)
Élu (Culture)
Directeur général
Service des Finances
Services techniques
Service des loisirs et Culture
Service incendie

Rôle des directeurs de Services :

Sa principale tâche est d'actualiser le PGA dans son secteur d'activités tout en tenant ses pairs informés en continu au sein du CE.

Rôle des subalternes :

Ils sont bien informés du but du PGA et s'engageront eux aussi formellement à faire la promotion du PGA.

Au travers de leurs tâches quotidiennes, ils observent, évaluent les processus, et communiquent leur vision d'amélioration auprès de leurs directeurs.

Rôle du consultant :

Le consultant conseillera et assistera l'ensemble des intervenants décrits ci-haut lors de l'implantation et de l'application du PGA. Sur demande du comité de gouvernance, le consultant interviendra pour s'assurer que les actions posées correspondent aux attentes suscitées par l'application du PGA.

3.-LA COMMUNICATION :

Le facteur clé de la réussite du PGA est la communication. Tous les intervenants de la Communauté de Haut-Madawaska (Élus, Employés, Résidents) doivent être informés de la mise en place du PGA et de ce que cela implique.

Un plan de communication sera adopté pendant la Phase 1 du PGA et diffusé dès le démarrage de la Phase 2 du PGA afin que la population puisse prendre compte de la

Politique du PGA que les Élus mettront de l'avant par voie de résolutions et d'engagements.

Le plan de communication offrira de l'information concrète et succincte et utilisera des canaux de communication à portée de la population.

Le Consultant au projet du PGA va proposer un modèle de plan de communication adapté aux besoins de la Communauté de Haut-Madawaska. Le CE travaillera avec le consultant aux ajustements finaux de ce plan qui sera enfin soumis au Conseil pour approbation et diffusion par la suite.

4.-LA GESTION DES ACTIFS :

Les actifs se divisent en deux catégories : tangibles et intangibles

L'outil de gestion des actifs :

Les actifs sont l'ensemble des infrastructures municipales. Ces actifs se divisent en deux catégories : les actifs tangibles et les actifs intangibles. Les actifs tangibles se définissent purement en termes d'infrastructures et d'équipements municipaux. Les actifs intangibles sont liés aux services aux citoyens, ainsi qu'à la qualité de vie du milieu. Ces actifs intangibles sont liés aux effets produits par l'état des actifs tangibles. Les actifs tangibles et intangibles sont donc en lien direct et c'est au travers des résultats de la gestion de ces deux types d'actifs que ressortent les différents degrés d'appréciation de la population face aux gestionnaires municipaux. D'où vient la nécessité d'avoir un outil de gestion des actifs performant qui sera en mesure de fournir des informations optimisées, afin que les décideurs puissent prendre des décisions, elles aussi, optimisées.

Notez que les processus opérationnels seront aussi considérés comme des actifs intangibles. Par exemple : comment opère-t-on le réseau d'aqueduc et est-ce qu'il opère de la bonne façon? Y'a-t-il place à l'amélioration? Le but demeure toujours d'améliorer et d'économiser.

En ce sens, la notion de TRIPLE-BILAN (économique, environnemental et social) sera intégrée au processus décisionnel de la Gouvernance du PGA. L'outil de gestion du PGA fournira toutes les informations techniques et financières pour chacun des actifs tangibles. Les décideurs, quant à eux, tiendront compte des impacts sur les actifs intangibles dans le cadre de leurs décisions. Bien évidemment, les décideurs finaux (le

Conseil) seront supportés par l'ensemble des intervenants au PGA, qui eux, prépareront le menu décisionnel en fonction aussi des impacts générés par la notion du Triple-Bilan.

L'outil qui a été retenu pour assurer une gestion moderne des actifs est un logiciel spécialement conçu pour établir des bases de données fiables pour chacun des actifs tangibles.

Pour chaque actif on pourra disposer des informations suivantes :

- Type d'actif
- Année de mise en place de l'actif
- État détaillé de l'actif
- Risque lié à l'état de l'actif
- Cycle de vie de l'actif
- Valeur de l'actif
- Valeur de remplacement de l'actif
- Investissement à prévoir pour la mise à niveau de l'actif
- Entretien périodique à faire sur l'actif
- Impact de l'actif sur la qualité de vie (en termes de nécessité)

Par la suite, ces informations seront colligées dans une matrice faisant partie intégrante du logiciel de gestion du PGA. Cette matrice servira ensuite à établir une corrélation entre les actifs. Cette corrélation servira par la suite à dégager et à prioriser les interventions les plus urgentes sur chacun des actifs. La matrice fournira entre autres des informations sur le niveau de risque lié à l'état des actifs. L'information dégagée par la matrice inclura des budgets et des échéanciers d'interventions, ainsi que les impacts socio-économiques à tenir compte (actifs intangibles). Notez que la matrice dégagera aussi de l'information sur les modes opérationnels, ainsi que sur les processus de gestion afin d'optimiser aussi les façons de faire (actif intangible).

Au final, l'information sera colligée et profondément analysée par le CE qui pourra en dégager des consensus, ainsi que des recommandations pour le Conseil qui aura à prendre les décisions finales.

Enfin, de façon périodique, le CE et le Conseil feront un monitoring des effets produits par les décisions d'intervention qui auront été arrêtées afin de valider la conformité aux attentes et le bienfait de la chose.

5.-LES ACTIFS :

ACTIFS TANGIBLES :

La liste des actifs tangibles de La Communauté de Haut-Madawaska est la suivante :

Voir Annexe 2

Pour chacun de ces actifs tangibles, une fiche d'appréciation sera montée dans l'outil de gestion afin de définir avec un maximum d'informations et de précisions l'état de l'actif. Par exemple, pour chaque bâtiment, l'outil de gestion fournira l'information suivante :

- Année de construction :
- État :
- Toiture :
- Fenestration :
- Finis extérieurs :
- Finis intérieurs :
- Fondations :
- Ventilation :
- Climatisation :
- Chauffage :
- Plomberie :
- Électricité :
- Aménagement extérieur :

ACTIFS INTANGIBLES :

- La qualité des services à la population
- La vitalité économique de la municipalité
- La culture
- L'innovation
- L'économie sociale
- La santé financière du village
- La charge fiscale
- Les loisirs
- Les activités de développement économique
- Le tourisme
- L'écologie
- L'environnement
- Le caractère patrimonial
- La sécurité publique

La liste d'actifs décrite ci-haut est non-limitative et d'autres actifs pourront s'ajouter au fur et à mesure de la mise en œuvre du PGA.

6.- LA MISE EN ŒUVRE :

La première intervention sera de procéder à un inventaire fiable de l'ensemble des actifs de la Communauté de Haut-Madawaska.

Ce travail sera fait par le consultant au PGA en collaboration avec les directeurs de services de la municipalité qui sont les mieux placés pour aider à inventorier les actifs de leur département respectif. Ensemble, ils entreprendront cet inventaire à partir de la liste d'actifs ci-haut décrite.

Une fois l'inventaire complété, la deuxième activité de mise en œuvre consistera à poser un diagnostic de chaque actif dans chaque direction de service. Cette tâche sera réalisée par le consultant du PGA en collaboration avec les directeurs des services de la Communauté. C'est à ce moment que seront créées les fiches informatisées pour chacun des actifs à l'aide de l'outil de gestion.

Une fois les fiches montées pour tous les actifs, une première ébauche de la matrice de gestion apparaîtra et présentera les actifs classés par services.

Par la suite, un ordre de priorisation sera établi dans chacun des services afin de classer l'importance de gestion des actifs pour chaque service de la Communauté. À ce moment, les enjeux importants tels le risque, l'impact économique, l'impact social et l'impact environnemental seront pris en cause.

Nous obtiendrons ainsi la liste de priorité pour chacun des services au travers des données traitées à l'aide de la matrice de l'outil de gestion.

Enfin, nous mettrons à jour une matrice comprenant les actifs comportant les plus grandes priorités pour l'ensemble des services afin d'en tirer une liste de priorisation globale. Encore une fois, les enjeux de risques et d'impacts socio-économiques et environnementaux seront fortement considérés afin de convenir de la volonté du PGA d'être en ligne avec une formule de triple-bilan de la gestion des actifs. À partir des objectifs de mise à niveau retenus, des estimations de coût seront établies pour chacun des actifs visés.

Une fois que la matrice offrira toutes les informations décrites ci-haut, ce sera au tour de la Gouvernance de prendre le relais afin d'établir un plan de mise à niveau des actifs ciblés.

Un pro forma global des investissements requis à court, moyen et long terme sera formulé afin d'être en mesure d'obtenir une première vue d'ensemble (« big picture »). Ce travail sera réalisé par le service des finances et la direction générale du Haut-Madawaska en collaboration avec le consultant. Des séances de coordination auront aussi lieu avec le Conseil afin que ce dernier soit au courant au fur et à mesure de l'avancement du PGA à ce niveau, et ainsi s'assurer que la planification financière qui prendra forme sera en ligne avec la volonté de faire du Conseil.

Une fois le pro forma d'investissement requis, le Conseil aura à adopter un plan financier pour les investissements de court, moyen et long terme.

S'ensuivra la mise en application du plan d'intervention de mise à niveau à court terme, afin de mettre immédiatement de l'avant des stratégies de mise à niveau des actifs générant les plus grands risques à court terme. Les objectifs à atteindre auront été clairement définis et leur atteinte devra être vérifiable de façon périodique selon un plan d'action de la mise à niveau prévue.

Suivront les prises de décisions et l'adoption de budgets pour la gestion des interventions prévue au PGA pour le moyen et le long terme.

7. LE MONITORAGE :

Une fois que les investissements de mise à niveau ont été votés et que les actions de corrections sont entreprises, un plan de suivi et de monitoring sera mis de l'avant.

Ce plan de suivi et de monitoring sera propre à chaque actif concerné et relèvera en première ligne du directeur de service concerné. Celui-ci aura préalablement participé aux processus de prise de décisions et connaîtra donc les objectifs fixés par la gouvernance pour la mise à niveau de chaque actif concerné. Il aura pour mandat de s'assurer de l'atteinte de ces objectifs.

Le comité de gouvernance passera en revue de façon périodique le déroulement des interventions et au besoin, des ajustements seront portés au consensus des intervenants impliqués.

Les représentants du Comité de Gouvernance auprès des élus seront le DG et les deux élus champions. Ceux-ci tiendront le Conseil informé des informations dégagées par l'activité de monitoring des actions mise en application.

Le Conseil pourra en tout temps modifier le plan de match établi s'il le juge opportun.

8. LA COMMUNICATION :

Le PGA dans son application nécessitera des investissements et des actions de mise à niveau qui auront un impact sur les services et sur la population.

Il faudra donc tenir la population informée en continu des pourquoi et des comment, mais aussi des résultats obtenus. Si le PGA est bien appliqué, il est clair que les objectifs seront atteints et que les impacts sur la population seront positifs. Il faut donc rapporter les bonnes nouvelles à la population de sorte que celle-ci adhère continuellement au PGA et se sente aussi impliquée.

La motivation des employés municipaux en sera aussi gratifiée au bénéfice de la Communauté de Haut-Madawaska.

Enfin, les élus démontreront une saine gestion, de l'efficacité, ainsi que de l'efficience.

Le Plan de Communication indiquera comment gérer les communications au travers du PGA.

COMMUNAUTÉ DE HAUT-MADAWASKA

PLAN DE COMMUNICATION

SEPTEMBRE 2019

1.- PRÉAMBULE :

Afin de s'assurer que sa volonté de mettre en place un Plan de Gestion Intégré des Actifs Municipaux soit bien comprise et acceptée par la population, ainsi que par les employés municipaux, la Communauté de Haut-Madawaska doit mettre en place une stratégie de communication bien orientée. Il faut donc un plan de communication qui permettra de comprendre les enjeux liés à l'information qui doit être véhiculée en ce qui a trait à l'implantation d'un PGA au Haut-Madawaska. Le but est de développer des contenus simples, mais efficaces, de planifier une diffusion au travers des canaux de communication connus et visant l'ensemble des groupes ciblés, et enfin de pouvoir mesurer les effets de la campagne de promotion suscités par le plan de communication.

2 – LES OBJECTIFS :

Les objectifs du programme de communication du PGA sont d'informer les employés et la population de la mise en place du PGA, de faire connaître les objectifs du PGA, et de faire en sorte que les employés (d'abord) et la population adhèrent au PGA.

La population doit percevoir clairement la volonté du Conseil à vouloir mieux gérer les actifs municipaux. Les contribuables doivent comprendre la stratégie derrière le PGA qui vise à générer des économies qui auront un impact positif sur leur compte de taxe à moyen terme.

De son côté, la population en général doit percevoir les bienfaits que produira la mise en place du PGA. Les éléments tels la durabilité, le contrôle des risques climatique et autres, l'effort environnemental et une meilleure qualité de vie municipale doivent être véhiculés via les canaux médiatiques appropriés.

Afin d'atteindre les objectifs décrits ci-haut, l'élaboration de messages clairs, concis et cohérents visant à promouvoir l'application du PGA et l'adhérence de la population au PGA doivent être au cœur des communications. Le choix des canaux de diffusion doit être adapté à la clientèle que l'on veut rejoindre.

Enfin, la communication doit être soutenue, demeurer omniprésente au travers l'application du PGA afin que tous comprennent qu'il s'agit d'une démarche sérieuse. Les bons coups doivent particulièrement être communiqués, afin de relever les bienfaits produits par les effets de l'application du PGA.

3 – UN FACTEUR CLÉ : L’OPINION PUBLIQUE :

L’opinion publique est la plus sensible avec laquelle la Communauté devra composer. Il s’agit d’un élément ambigu et complexe qui évolue avec ce qui se passe dans l’actualité.

Il faut s’assurer que le premier message visant à informer de la mise en place d’un PGA sera bien bâti et bien diffusé au travers des différents canaux de communication, afin d’arrêter immédiatement l’opinion publique sur une vision positive du PGA.

On sait tous que les médias sont les mieux placés pour influencer l’opinion publique. En ce sens, la tenue d’une conférence de presse pour lancer le PGA serait le moyen le plus approprié de passer un message bien structuré. Afin d’encourager une meilleure diffusion de l’information, il sera opportun de laisser aux journalistes présents un document synthèse qui leur permettra de produire des communiqués fiables plutôt que de laisser place à l’interprétation.

Une opinion publique positive face aux PGA constituera un gage de succès pour la suite des choses, tout en rehaussant la confiance de la population envers les élus municipaux.

4 – LA DIRECTION DES COMMUNICATIONS :

Il sera important d’avoir, au sein de la Communauté, une ressource attitrée aux communications en ce qui a trait au PGA.

Idéalement cette ressource fera partie du Comité de Gouvernance afin d’être bien au fait des activités du PGA et aussi d’être en relation avec les principaux acteurs du PGA.

5 – LES PUBLICS CIBLES : À QUI ON S’ADRESSE ET COMMENT :

On peut affirmer qu’on a deux types de publics cibles au Haut-Madawaska :

Le public interne : les élus et les employés.

Le public externe : la population, les contribuables, les organismes paramunicipaux, les entrepreneurs locaux, le milieu régional et provincial et la FCM.

LE PUBLIC INTERNE :

Ce sont les premières personnes à être bien informées de l’application du PGA.

En commençant par les élus qui doivent bien comprendre l’ensemble de la démarche du PGA et afin d’être en mesure de donner la bonne information lorsqu’ils seront questionnés à cet effet.

En maîtrisant bien les objectifs du PGA, les élus pourront envoyer un message positif dans l'opinion publique.

Les employés municipaux sont eux aussi à la base du succès de l'implantation du PGA. Ils doivent donc eux aussi être bien informés des objectifs du programme et surtout être impliqués dans la démarche.

Le moyen le plus efficace de communiquer l'information entourant le PGA auprès des élus et des employés municipaux est de tenir un atelier d'information auquel participeront le Conseil et les employés. Le consultant au PGA présentera le PGA aux élus et aux employés sous toutes ses coutures afin que tous comprennent bien l'ensemble des enjeux soulevés par le PGA.

Les gens doivent se sentir impliqués puisqu'en tant que ressource municipale, ils auront à s'impliquer dans le PGA.

Enfin, ce sera là une occasion appropriée pour que les élus et les employés signent en même temps une fiche d'engagement envers le PGA. Il s'agit d'un geste fort en termes de motivation, puisque les employés auront en direct le support marqué des élus municipaux.

Le moment idéal pour tenir cette rencontre serait à la jonction de la Phase 1 et de la Phase 2 du PGA. À ce moment, nous aurons en main la politique et la stratégie de mise en œuvre du PGA, donc les outils nécessaires pour diffuser la bonne information.

L'adhérence des élus et des employés au PGA sera diffusée une fois que les publics externes auront eux aussi été informés de la mise en place du PGA, afin d'éviter l'interprétation et la désinformation.

Les canaux de communication seront alors sélectionnés selon les cibles que l'on voudra atteindre en termes de diffusion.

LE PUBLIC EXTERNE :

Une fois les élus et les employés municipaux bien informés, il ne faudra pas tarder à informer nos publics externes.

Tel que mentionné plus haut, la première action stratégique de communication visant à bien informer la population en général, les contribuables, ainsi que les organismes paramunicipaux et autres intervenants régionaux et provinciaux serait la tenue d'une conférence de presse.

Cette conférence de presse mérite d'être bien préparée. Idéalement, le message serait livré par le maire lui-même, assisté du directeur général et du consultant au PGA.

Chaque intervenant devra trouver son compte dans le message que livrera cette conférence de presse :

- La population doit percevoir une meilleure qualité des services
 - Le contribuable doit percevoir des avantages pour lui
 - Les organismes paramunicipaux doivent percevoir des meilleurs outils
 - Les entrepreneurs locaux doivent sentir des opportunités
 - Les milieux régional et provincial doivent percevoir de l'innovation

Les journalistes doivent eux aussi percevoir les effets positifs pour chacun de ces intervenants afin de livrer un message fort qui saura influencer positivement l'opinion publique.

Tel que mentionné plus haut, un document synthèse bien monté sera laissé aux journalistes présents afin qu'ils livrent le message que la Communauté de Haut-Madawaska souhaite livrer. Le consultant s'occupera de préparer ce document sous forme d'un « two-pages » qui livrera l'essentiel du message que l'on souhaite véhiculer.

Tous les médias régionaux doivent être invités à cette conférence de presse par une invitation en bonne et due forme.

Il sera très important de souligner l'apport de la FCM et de bien informer la population sur le fait que la Communauté bénéficie d'une aide financière importante pour réaliser le projet de PGA.

Suite à cette conférence de presse, la ressource responsable des communications à la municipalité doit mettre en ligne sur le site web l'information concernant l'engagement des élus et des employés municipaux envers le PGA. Le journal interne de la municipalité sera aussi mis à contribution au bénéfice des employés.

Les effets suscités par cette conférence de presse se feront sentir très rapidement. Il sera opportun de bien analyser l'information qui s'en dégagera afin de porter les ajustements requis, au besoin, et dans les meilleurs délais.

6 – LES OUTILS COMMUNICATION-MARKETING :

En termes d'outils de communication, on pense aux canaux médiatiques tels les journaux, la radio et la télévision, les réseaux sociaux, la page Facebook, le site internet et les journaux internes de la Communauté.

En termes d'outils marketing, on pense à des brochures, des tracs, des affiches promotionnelles et d'autres objets se faisant persuasifs.

L'affiche qui a servi à la séance d'affiche pourra être mise à contribution au départ du lancement du PGA.

On doit véhiculer une image forte et facile à repérer. En ce sens, un logo du PGA pourrait avoir une bonne incidence.

7.-LE SUIVI MÉDIATIQUE :

Une fois cette conférence de presse passée, c'est à ce moment que s'enclenche le suivi des communications au sein du PGA. Il faut agir de façon soutenue afin de maintenir l'intérêt public et démontrer qu'on est vraiment engagé dans ce qu'on a dit vouloir faire.

La ressource responsable des communications devra maintenir une activité médiatique auprès des clientèles internes et externes par le biais des canaux de communication qu'elle jugera opportuns.

En ce qui a trait à la clientèle interne, les activités du PGA devraient idéalement être rapportées mensuellement dans le journal interne de la municipalité, ainsi que sur le site internet de la Communauté. De plus, aux 6 mois, on devrait tenir une séance d'information des activités du PGA à laquelle participeraient les élus et les employés municipaux, question de maintenir le niveau de motivation.

Concernant les clientèles externes, des interventions ciblées devront être mises de l'avant par la ressource responsable des communications. Notez que cette ressource travaillera en étroite collaboration avec le comité exécutif du PGA.

Ainsi, le message ne sera pas le même de façon à ce que tous les groupes reçoivent une information propre à leur identité. Les canaux de communication varieront eux aussi en fonction des cibles à atteindre.

Cette façon de faire encouragera des communications multiples et suscitera du bouche-à-oreille qui aura un effet bénéfique sur l'opinion publique. Quand les gens entendent souvent parler d'une chose de façon positive, leur perception devient elle aussi positive.

Le contenu des messages devra être à la fois réfléchi, stratégique et pertinent à son destinataire, de sorte à donner les résultats escomptés.

Enfin, tel que mentionné plus haut, il sera toujours très important de communiquer les bons coups afin de rehausser le positivisme des intervenants et de la population en général.

8 –LE MONITORAGE :

Il sera important de s’assurer que nous obtiendrons les résultats escomptés par les actions de communication, principalement au lancement du programme. La ressource communication et le comité exécutif du PGA collaboreront pour analyser les résultats obtenus et améliorer les façons de communiquer, au besoin.

Les interventions seront revisitées afin de mesurer la perception du message avec des critères en lien avec les objectifs visés.

Cela permettra aussi d’apporter de la valeur ajoutée à nos modes de communication.

Le consultant au PGA préparera des fiches de communication qui seront utilisées pour chacune des actions de communication. Ces fiches contiendront les informations suivantes :

- Que vise l’action de communication :
- Quel sera le public cible :
- Quels canaux de communication seront utilisés :
- Quels sont les résultats escomptés :
- Quels sont les principaux intervenants à l’interne :
- Échéancier de diffusion :
- Monitoring après diffusion :
 - Avons-nous atteint nos objectifs?
 - Si oui, à combien sur une échelle de 10 ?
 - Comment améliorer nos interventions?
 - Devons-nous répéter les démarches?
 - Autres points ?

Ces fiches feront état de plusieurs commentaires qui encourageront des modes de communication efficaces, tant au sein de l’équipe du PGA, que pour l’ensemble des publics visés.

9- LE BUDGET DE COMMUNICATION :

Le but est d’être stratégique et de travailler en communication avec les plus petits budgets qui soient.

Ainsi, l’approche avec les canaux médiatiques de grande masse (télévision-radio-journaux) serait de travailler uniquement sous forme de communiqués de presse afin d’éviter tous frais onéreux. Généralement, les communiqués de presse municipaux sont toujours bien médiatisés, donc aussi bien en profiter.

Même chose au niveau des réseaux sociaux pour lesquels nous n'avons généralement pas ou très peu de frais de publication.

Les frais à prévoir sont au niveau de la ressource attitrée aux communications du PGA. Cependant, il pourra évidemment s'agir d'une ressource interne qui est aussi attitrée à d'autres tâches. Aussi, cette ressource sera assistée du comité exécutif du PGA.

Le gros du travail aura lieu au départ de la diffusion du PGA. À ce moment, le consultant jouera un grand rôle. Par la suite, un budget de 5 heures semaines pourrait être amplement assez pour assurer un bon suivi des activités du PGA. Un montant de +/- 15K/an devrait être budgété pour cette ressource, à condition qu'elle soit déjà une ressource municipale.

Enfin, il faudrait prévoir un petit budget d'environ 5K/an pour l'achat d'outils marketing qui serviront à promouvoir les activités du PGA dans la Communauté de Haut-Madawaska.