

MODULE 4 - GESTION DES ACTIFS

Histoire vraie

J'ai travaillé pour l'ONG «DALITMUNDIA» en tant que chef d'équipe en charge de plusieurs projets réalisés dans un petit pays d'Afrique. Au fil des ans, l'ONG a mené à bien plusieurs projets successifs financés par l'UE dans le pays. Ceux-ci exigeaient un grand nombre de véhicules.

Dans un souci de réduire les coûts, la plupart des véhicules de projet étaient achetés sur place, parfois d'occasion.

Au cours de l'audit d'un de nos projets, les auditeurs mandatés par l'Administration contractante ont découvert que certains de nos véhicules d'occasion avaient été achetés dans le cadre de projets européens antérieurs qu'avait gérés l'ONG. Ces véhicules avaient été offerts aux bénéficiaires locaux, qui nous les avaient revendus sans que nous nous en rendions compte.

L'audit a également mis en lumière le fait que certains des chauffeurs locaux que nous employions pour les projets utilisaient les véhicules du projet comme taxis en dehors de leurs heures de service. Ce problème n'avait pas été relevé parce que les livres de bord de ces véhicules n'étaient pas bien tenus.

Les auditeurs ont fait état de ces constatations, ce qui a considérablement embarrassé les directeurs de l'ONG.

Moralité: notre équipe de projet n'avait pas décelé ces problèmes du fait de l'insuffisance de nos procédures de gestion des actifs. Si nos procédures avaient été meilleures, ces problèmes ne se seraient pas posés.



POURQUOI LA GESTION DES ACTIFS REVÊT-ELLE UNE TELLE IMPORTANCE?

Message-clé:

les actifs du projet doivent être conservés en lieu sûr et utilisés aux fins prévues.

Dans les projets impliquant des subventions et des devis-programmes, il arrive que des actifs de valeur soient acquis.

Il est important pour les bénéficiaires finaux du projet que ceux-ci soient utilisés aux fins prévues et protégés, de manière à pouvoir produire des bénéfices à long terme.

Il est essentiel de bien gérer les actifs du projet, tant pour garantir une saine gestion financière que pour prévenir les irrégularités et les fraudes.

Ce module explique les mesures spécifiques en vue de gérer les actifs. Les procédures relatives à l'acquisition de ces actifs (passation de marchés) sont abordées au module 3.

MODULE 4

GESTION

DES ACTIFS

Contenu de ce module

- Exigences contractuelles minimales
- Problèmes éventuels et contrôles clés
- Conseils de base
- Outils et modèles



EXIGENCES CONTRACTUELLES MINIMALES

Message-clé:

veillez à bien comprendre les exigences contractuelles.

Les pages suivantes résument les principales exigences contractuelles en matière de gestion des actifs pour les actions extérieures financées par l'UE et gérées au travers de contrats de subvention, de contrats de services et de devis-programmes.

MODULE 4

GESTION

DES ACTIFS

• Contrats de subvention



Les conditions générales des contrats de subvention précisent les points suivants:

- ▶ Lorsque le bénéficiaire n'a pas son siège dans le pays de mise en œuvre du projet, les équipements, véhicules et matériels financés par le budget du projet doivent être transférés aux partenaires et/ou bénéficiaires locaux à la fin du projet. La preuve de ce transfert doit être conservée (article 7).
- ▶ Pour être éligibles, les coûts doivent répondre aux exigences de bonne gestion financière, en particulier en terme d'économie et d'efficacité (article 14, paragraphe 1, point e).
Si un bénéficiaire ne veille pas à ce que les actifs du projet soient protégés et correctement utilisés, il se peut que les conditions ci-dessus ne soient pas remplies.
- ▶ L'achat de terres ou de bâtiments n'est pas éligible, à moins d'être nécessaire à la mise en œuvre du projet. Dans ce cas, la propriété doit en être transférée aux bénéficiaires finaux ou aux partenaires locaux à la fin de l'action (article 14, paragraphe 6).
- ▶ Un registre des immobilisations doit être établi. Pour les véhicules, il convient de tenir une liste récapitulative du kilométrage parcouru et de la consommation de carburant et de lubrifiant (article 16, paragraphe 3).

• Contrats de services



Les contrats de services n'incluent généralement pas d'actifs. Si cela devait toutefois être le cas, le contractant devrait se référer au contrat pour connaître les règles applicables en l'espèce.



EXIGENCES CONTRACTUELLES MINIMALES (suite)

- Devis-programmes  Le guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes exige des bénéficiaires qu'ils:
 - ▶ tiennent un inventaire permanent de leurs investissements et biens d'équipements (cf. «Documents de suivi financier», section 4.1.4);
 - ▶ conservent une preuve des frais d'exploitation des véhicules et suivent le coût de chaque véhicule, p. ex. au moyen de livres de bord (cf. annexe 11, sous «Coûts du matériel roulant»);
 - ▶ transfèrent les matériels et équipements à l'administration compétente du pays bénéficiaire à la clôture du programme - ce transfert doit être documenté (cf. «Transfert du matériel et des équipements en fin d'exécution du projet ou programme», section 4.1.10);
 - ▶ n'utilisent les matériels et équipements que pour exécuter les activités du programme (même section).

- Autres types de contrat  Si l'action est financée au travers d'un autre type de contrat, le bénéficiaire est invité à se reporter aux clauses de celui-ci.

PROBLÈMES ÉVENTUELS ET MESURES DE CONTRÔLE CLÉS

MODULE 4

GESTION

DES ACTIFS

Problèmes éventuels

- Le registre d'actifs peut être inadéquat ou inexistant.

Faute d'un bon registre des actifs, il peut être impossible de déterminer où se trouvent les actifs du projet, s'ils existent toujours et dans quel but ils sont utilisés.

- Les actifs peuvent ne pas faire l'objet d'un contrôle physique régulier.

Il peut alors devenir impossible de savoir si les actifs existent toujours et sont toujours en état de fonctionner. Sans compter que les vols et pertes peuvent passer inaperçus.

- Les actifs peuvent ne pas clairement être recensés comme relevant du projet.

En conséquence, ils peuvent être mêlés à d'autres actifs et il peut se révéler impossible de les retrouver.

- Il se peut que l'utilisation des actifs ne soit pas correctement supervisée.

Par exemple, si les livres de bord des véhicules ne sont pas bien tenus ou si l'usage des consommables n'est pas surveillé. Dans ce cas, les actifs risquent d'être utilisés de manière abusive, voire volés.

Mesures de contrôle clés

- Tenez un registre clair et à jour des actifs, qui concorde avec les documents comptables et permet de retrouver aisément les actifs physiques concernés.

- Inspectez régulièrement les actifs.

Une pratique largement admise consiste à dresser un inventaire physique complet de tous les actifs au moins une fois par an.

- Assurez-vous que tous les actifs du projet sont dûment et physiquement identifiés comme tels (p. ex. au moyen d'étiquettes, de numéros de référence, etc.).

- Assurez-vous que les bons outils sont en place pour surveiller l'utilisation des actifs du projet – y compris les consommables (cf. Outils et modèles prêts à l'emploi).

CONSEILS DE BASE

Message-clé:

les différentes catégories d'actifs exigent des mesures de contrôle différentes.

Les risques relatifs aux actifs de projet peuvent être élevés ou faibles, selon la nature des actifs. Il appartient dès lors aux bénéficiaires de déterminer quels sont les principaux risques pour leurs actifs et la meilleure manière de protéger ces derniers.

Exemples de risques par catégorie d'actifs:

- Le risque d'une utilisation abusive est plus grand pour les équipements mobiles (ordinateurs, matériel de bureau, voitures, etc.).

Pour protéger les actifs contre ce type de risque, mettez en place un registre précis, que vous tiendrez à jour. Pour les véhicules, prévoyez des livres de bord où consigner le kilométrage parcouru.

- Le risque de vol est élevé pour les consommables, tels que l'essence, le diesel, les semences, les petits outils et les pièces détachées, par exemple.

Pour les protéger, mettez en place un système d'inventaire fiable.

- Les infrastructures (en principe uniquement dans les devis-programmes), par exemple les immeubles, routes et systèmes d'irrigation, ne risquent en principe pas d'être volées. En revanche, elles peuvent se détériorer faute d'un entretien adéquat. Elles peuvent aussi n'être peu ou pas utilisées par les bénéficiaires finals.

Pour protéger ce type d'actifs, mettez en place un bon système de maintenance, doublé d'un système d'inspection physique.

CONSEILS DE BASE (suite)

Message-clé:

un registre des biens d'investissement est un outil de contrôle vital.

Pour être efficace, un registre des biens d'investissement doit contenir suffisamment d'informations pour permettre de remonter, pour chaque actif répertorié, jusqu'aux documents comptables correspondants et de retrouver l'actif physique concerné.

Parmi ces informations, citons:

- ▶ le numéro d'identification et la description de l'actif (p. ex. type, modèle, numéro de série);
- ▶ le coût de l'actif, qui doit correspondre aux pièces comptables du projet;
- ▶ la date de son acquisition, et la référence à l'écriture comptable correspondante (p. ex. numéro de référence de la facture du fournisseur);
- ▶ le numéro d'identification de l'actif dans les dossiers de projet (ce numéro doit également figurer sur une étiquette apposée sur l'actif, de sorte que celui-ci puisse être reconnu);
- ▶ l'emplacement de l'actif (et, pour les équipements mobiles, le lieu où ils sont basés);
- ▶ la personne et/ou le département responsable de l'actif.

Vous trouverez, dans les outils et modèles proposés, un modèle de registre d'actifs prêt à l'emploi.

Pour garantir la fiabilité du registre, il importe que les bénéficiaires vérifient régulièrement s'il correspond aux documents comptables et aux actifs physiques concernés.

CONSEILS DE BASE (suite)

Message-clé:

les biens d'investissement doivent être physiquement identifiables à des fins de contrôle.

Afin de faciliter sa localisation, chaque actif devrait se voir attribuer un numéro d'identification (interne au projet).

Ce numéro doit être inscrit sur une étiquette physiquement apposée sur l'objet. Il convient de le répertorier dans le registre des actifs.

Cette procédure permettra de rapprocher plus facilement le registre et les actifs physiques et vice-versa.

Elle simplifiera aussi les contrôles physiques ultérieurs.

Message-clé:

le contrôle des actifs requiert une inspection régulière.

Inspectez régulièrement tous les actifs du projet afin de vous assurer qu'ils existent toujours, qu'ils sont en bon état de marche et qu'ils sont toujours employés aux fins du projet.

Une pratique financière généralement admise consiste à dresser un inventaire complet de tous les actifs du projet au moins une fois par an.

Les consommables, pour lesquels le risque d'erreur est plus grand, seront, au besoin, contrôlés plus fréquemment.

CONSEILS DE BASE (suite)

Message-clé:

un inventaire permanent est nécessaire pour contrôler l'usage des consommables.

Certains projets peuvent posséder de grandes quantités de consommables (p. ex. essence, pièces de rechange et petits outils).

Ceux-ci étant fongibles, un registre des investissements semble moins approprié. La meilleure manière de garder la maîtrise des consommables consiste à tenir un inventaire permanent.

Pour permettre un contrôle approprié, les fiches d'inventaire doivent contenir une description de l'article et mentionner la quantité détenue ainsi que tout mouvement entrant (achat) ou sortant (utilisation ou distribution).

Vous trouverez, dans les outils et modèles proposés, un modèle de fiche d'inventaire permanent prêt à l'emploi.

Pour garantir la fiabilité des fiches d'inventaire, il convient d'organiser des inspections régulières.

Message-clé:

les écarts doivent être analysés et résolus immédiatement!

Les inspections des inventaires de biens d'investissement et/ou de consommables peuvent révéler des écarts.

Les bénéficiaires sont vivement encouragés à mener l'enquête immédiatement.

Ceci augmentera leurs chances de déceler la cause de ces écarts et de retrouver les actifs en question.

Si l'enquête n'aboutit pas, le bénéficiaire devra ajuster les comptes du projet afin de refléter la perte des actifs.

Les bénéficiaires sont encouragés à consigner les pertes/vols d'actifs sur un compte spécial et à les mentionner dans le rapport financier.

Ces imputations doivent être approuvées par le responsable de projet au niveau adéquat.

MODULE 4

GESTION

DES ACTIFS

CONSEILS DE BASE (suite)

Message-clé:

il est vital de contrôler l'utilisation des actifs.

Une bonne gestion requiert des bénéficiaires qu'ils prennent des mesures afin de s'assurer que les actifs sont utilisés efficacement et aux seules fins du projet.

A défaut, les actifs du projet risquent d'être utilisés de manière frauduleuse.

Si les actifs sont utilisés dans un but sans rapport avec le projet, les frais engagés peuvent être refusés comme inéligibles.

Moyens de contrôle possibles de l'usage des actifs:

- ▶ Un livre de bord peut être tenu pour chaque véhicule. Le kilométrage parcouru y sera consigné et ce document sera vérifié régulièrement.

Vous trouverez, dans les outils et modèles, un modèle de livre de bord prêt à l'emploi.

- ▶ Pour les biens à distribuer, des reçus peuvent être obtenus auprès de leurs destinataires finals, afin de s'assurer que les biens sont exclusivement utilisés aux fins prévues.
- ▶ Pour les biens d'infrastructure figurant dans les devis-programmes, des visites d'inspection régulières peuvent être effectuées afin de s'assurer qu'ils sont bel et bien utilisés.

Message-clé:

les actifs loués doivent aussi être contrôlés!

Dans certains projets, les actifs sont loués et non achetés. C'est le cas, par exemple, des véhicules, équipements ou locaux.

Si le projet est responsable de l'utilisation de ces actifs, une bonne pratique consiste à superviser leur utilisation de la même manière que le projet supervise l'utilisation de ses propres actifs.

Moyens de contrôle possibles de l'usage des actifs loués:

- ▶ Pour les véhicules loués, un livre de bord consignait les trajets effectués par ceux-ci peut être tenu.
- ▶ Pour les grands projets qui louent plusieurs immeubles en vue d'y abriter des équipes à court terme, un registre des immeubles loués peut être tenu, mentionnant l'emplacement et l'usage qui est fait des immeubles répertoriés, ainsi que la date des baux.

CONSEILS DE BASE (suite)

Message-clé:

fuyez les accords
ambigus ou
douteux.

Un bénéficiaire qui s'engage dans une transaction douteuse peut s'exposer à des fraudes. La prudence commande donc d'éviter de conclure des transactions à moins que celles-ci soient parfaitement régulières.

Exemples de points à vérifier:

Actifs d'occasion: si des actifs d'occasion sont achetés pour le projet, il convient de vérifier l'historique de leurs propriétaires afin d'éviter d'acquérir des équipements initialement financés par d'autres projets européens.

Cette précaution revêt une importance particulière dans le cas de l'achat sur place de véhicules d'occasion.

Il est également souhaitable de vérifier l'historique des véhicules de location achetés d'occasion.

Actifs du bénéficiaire loués au projet: compte tenu du conflit d'intérêts inhérent à une telle transaction, le bénéficiaire ne devrait pas louer au projet des équipements lui appartenant. L'Administration contractante considèrera généralement que le coût lié à l'utilisation de ces équipements est couvert par le forfait convenu pour les coûts indirects dans le cadre des contrats de subvention et par la redevance des contrats de services.

Pour les contrats de subvention, dans des cas exceptionnels, les frais d'amortissement liés à l'utilisation des propres équipements du bénéficiaire pourront être acceptés au titre de coûts éligibles. Cette exception doit être dûment mentionnée dans le contrat.

Dans ce cas, le bénéficiaire devra pouvoir démontrer que le loyer perçu ne lui rapporte aucun profit.

CONSEILS DE BASE (suite)

Message-clé:

les transferts d'actifs doivent être dûment prouvés.

Dans certains cas, le contrat exige du bénéficiaire qu'il transfère les équipements, véhicules et fournitures financés par le budget du projet à des partenaires locaux ou à d'autres destinataires dans le pays bénéficiaire.

Ces transferts doivent avoir lieu, au plus tard, à la fin de la période d'exécution du projet.

Dans ces cas, les transferts doivent être documentés, et les pièces justificatives conservées dans la documentation de projet.

Dans le cas d'une subvention, une copie de la preuve de transfert des actifs, équipements et véhicules d'une valeur unitaire de plus de 5 000 euros doit également être jointe au rapport final.

Vous trouverez un modèle de document de transfert d'actifs dans les outils et modèles.

MODULE 4

GESTION

DES ACTIFS



OUTILS ET MODÈLES

Les outils suivants peuvent être téléchargés depuis le site web d'EuropeAid, à l'adresse:

http://ec.europa.eu/europeaid/financial_management_toolkit/

MGF - MODULE 4 - MODÈLE «TRANSFERT D'ACTIFS»

MGF - MODULE 4 - MODÈLE «REGISTRE D'ACTIFS»

MGF - MODULE 4 - MODÈLE «FICHE D'INVENTAIRE PERMANENT»

MGF - MODULE 4 - MODÈLE «LIVRE DE BORD D'UN VÉHICULE»

Ces modèles sont fournis à titre indicatif et constituent des exemples non contraignants que les bénéficiaires peuvent adapter en fonction de leurs besoins.