
**Gestion d'actifs — Orientation sur
l'alignement des fonctions financières
et non financières dans la gestion
d'actifs**

*Asset management — Guidance on the alignment of financial and
non-financial functions in asset management*

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 55010:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-
eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019)



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/TS 55010:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2019

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos.....	v
Introduction.....	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Raisons pour lesquelles un alignement entre les fonctions financières et non financières est important	4
4.1 Généralités.....	4
4.2 Avantages d'un alignement.....	5
5 Facteurs déterminants pour l'alignement	6
5.1 Généralités.....	6
5.2 Processus, leadership et gouvernance.....	6
5.2.1 Processus.....	6
5.2.2 Leadership.....	7
5.2.3 Gouvernance.....	7
5.3 Politique, stratégie, données et informations.....	8
5.3.1 Soutien à la politique de la gestion d'actifs.....	8
5.3.2 Soutien du plan stratégique pour la gestion d'actifs.....	8
5.3.3 Données et informations.....	8
5.4 Fonctions non financières dans la gestion d'actifs.....	9
5.5 Terminologie pour l'alignement financier et non financier.....	9
6 Comment réaliser l'alignement du système	9
6.1 Généralités.....	9
6.2 Systèmes d'information.....	10
6.3 Gestion des données.....	10
7 Comment procéder à l'alignement relatif au registre d'actifs	11
7.1 Généralités.....	11
7.2 Registres financiers d'actifs.....	11
7.3 Registres non financiers d'actifs.....	12
7.4 Alignement des registres d'actifs.....	12
8 Planification financière pour la gestion d'actifs	13
8.1 Généralités.....	13
8.2 Planification des investissements en capital.....	13
8.3 Planification financière à long terme.....	14
8.4 Budgétisation.....	15
9 Management de la performance	16
9.1 Généralités.....	16
9.2 Mesure de la performance.....	16
9.3 Rapports de performance.....	17
9.4 Information financière dans la gestion d'actifs.....	18
Annexe A (informative) Recommandations relatives à la planification des investissements en capital	20
Annexe B (informative) Recommandations relatives à la planification financière à long terme	21
Annexe C (informative) Normes et principes d'information financière externe	25
Annexe D (informative) Fonctions de comptabilité financière pour l'information financière	28
Annexe E (informative) Fonctions non financières dans la gestion d'actifs	35
Annexe F (informative) Exemple de mise en œuvre	41

Annexe G (informative) Coûts pris en compte dans l'établissement du prix d'un produit ou d'un service	44
Bibliographie	46

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 55010:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-
eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019)

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 251, *Gestion d'actifs*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

Les normes de gestion d'actifs ISO 55000, ISO 55001 et ISO 55002 ont fait prendre conscience de l'importance d'améliorer l'alignement entre les fonctions financières et non financières d'un organisme, et le présent document fournit des recommandations sur la manière d'y parvenir. L'ISO 55001:2014, 7.5 d), stipule que «l'organisme doit déterminer les exigences de cohérence de la terminologie financière et non financière relative à la gestion d'actifs dans l'ensemble de l'organisme».

Au sens où elles sont utilisées dans le présent document, les fonctions financières font référence aux processus et activités tels que l'évaluation des coûts de gestion et la comptabilité, la budgétisation, le financement et la valorisation concernant les actifs. Les fonctions non financières sont les processus et activités complémentaires pour fournir un produit ou service à partir des actifs.

La définition du terme «actif» dans l'ISO 55000 diffère de celle des principes comptables généralement admis (PCGA) ou des Normes internationales d'information financière (IFRS). Le terme «actif», tel qu'il est principalement utilisé dans le présent document, est défini dans l'ISO 55000 et il est nécessaire que les organismes en aient connaissance pour éviter tout malentendu. Pour les définitions d'un actif qui font autorité en vertu des PCGA ou des IFRS, se reporter aux normes comptables, aux politiques internes et aux experts appropriés.

Dans de nombreux organismes, les fonctions financières et non financières de la gestion d'actifs sont alignées de manière inadéquate. Souvent, les fonctions de comptabilité financière sont principalement axées sur la publication de rapports rétrospectifs sur les activités comptables/financières réglementaires. Toutefois, les organismes sont de plus en plus conscients de la nécessité de se concentrer sur la définition d'une approche d'évaluation des coûts de gestion afin d'appuyer la prise de décisions pour l'avenir. Dans le même temps, les fonctions non financières reconnaissent la nécessité d'améliorer leur compréhension des implications financières de leurs activités. Il s'agit là d'exemples de premiers pas vers un meilleur alignement des fonctions financières et non financières dans le but d'améliorer la prise de décisions et la réalisation de valeur.

Le manque d'alignement entre les fonctions financières et non financières peut être attribué aux cloisonnements au sein d'un organisme, y compris les structures de rapport, les processus fonctionnels/opérationnels de l'entreprise et les données techniques connexes. La publication du Gouvernement américain «Government Accountability Office interviews with asset management experts»^[23] précise que «... le cloisonnement est nécessaire pour permettre le niveau de spécialisation requis, mais s'il est associé à une absence de communication, il en résulte une inefficacité et des erreurs dans la gestion d'actifs» et que «lorsque la mise en œuvre de la gestion d'actifs échoue, c'est souvent en raison de l'absence d'alignement entre le personnel de la gestion d'actifs et la direction».

Il est nécessaire que l'alignement fonctionne à la fois «verticalement» et «horizontalement». L'alignement vertical signifie que les directives relatives aux actifs financiers et non financiers de la direction sont fondées sur des flux d'information ascendants exacts, mis en œuvre efficacement aux niveaux appropriés de l'organisme. L'alignement horizontal signifie que les informations financières et non financières qui circulent entre les services (pour exécuter des fonctions telles que l'exploitation, l'ingénierie, la maintenance de l'usine, la comptabilité financière, la gestion financière et le management des risques) utilisent la même terminologie et se rapportent aux actifs identifiés de la même manière.

Le présent document a pour objectif d'encourager les organismes à soutenir l'alignement entre ces fonctions de la gestion d'actifs et de fournir des recommandations sur la manière d'y parvenir. Il présente également les avantages qu'un organisme et ses parties prenantes peuvent retirer d'une meilleure compréhension, d'une meilleure mise en œuvre et d'une amélioration de l'alignement de ces fonctions de la gestion d'actifs. Cela permet aux domaines fonctionnels d'un organisme de partager des informations et de collaborer dans le but d'atteindre ses objectifs.

Le présent document peut aider les utilisateurs à appliquer les concepts de l'ISO 55000 et les exigences de l'ISO 55001. Il fournit des conseils et des recommandations complémentaires allant au-delà des explications fournies dans l'ISO 55002 sur les avantages qu'un organisme peut tirer de l'alignement.

Le présent document peut être appliqué à tous les types d'actifs ainsi que par tous les types et toutes les tailles d'organismes.

Il est destiné à être utilisé par le personnel impliqué dans la gestion d'actifs, à tous les niveaux au sein d'un organisme, y compris:

- la direction et les décideurs, pour tirer les avantages pouvant être obtenus par un meilleur alignement entre les fonctions financières et non financières;
- les personnes assurant des fonctions pluridisciplinaires liées aux actifs qui fournissent des informations à l'appui de la prise de décisions ou qui s'appuient sur les résultats de ces décisions;
- un large éventail de membres du personnel, y compris ceux qui sont responsables de la planification technique, de la conception, de la construction, de l'exploitation, de la maintenance et de la performance des actifs et ceux qui ont des responsabilités financières telles que la comptabilité, la planification financière, la budgétisation et l'information financière.

La connaissance et la compréhension de la terminologie et du langage commun utilisés par les fonctions financières et non financières peuvent faciliter la discussion, la communication et l'échange d'informations entre ces fonctions. L'Article 3 définit les termes pertinents. Les Articles 4 à 9 et les annexes correspondantes fournissent un éventail d'informations sur les fonctions financières et non financières dans la gestion d'actifs, y compris des informations sur les principes comptables de la gestion d'actifs.

Les détails concernant d'autres Normes internationales et documents sur la gestion d'actifs sont disponibles sur le site Internet de l'ISO ainsi que sur celui de l'ISO/TC 251 à l'adresse: <https://committee.iso.org/home/tc251>.

ITEH STANDARD PREVIEW

(standards.iteh.ai)

ISO/TS 55010:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019>

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/TS 55010:2019

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-
eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34f31c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019)

Gestion d'actifs — Orientation sur l'alignement des fonctions financières et non financières dans la gestion d'actifs

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices pour l'alignement entre les fonctions financières et non financières de la gestion d'actifs afin d'améliorer le contrôle interne dans le cadre du système de management d'un organisme. L'alignement de ces fonctions permettra la réalisation de valeur découlant de la mise en œuvre de la gestion d'actifs détaillée dans l'ISO 55000, l'ISO 55001 et l'ISO 55002, en particulier l'ISO 55002:2018, Annexe F.

Les recommandations du présent document sont cohérentes avec les exigences de l'ISO 55001 relatives à un système de gestion d'actifs, mais n'ajoutent pas de nouvelles exigences par rapport à l'ISO 55001 et ne fournissent pas d'interprétation des exigences de l'ISO 55001.

Pour un exemple d'organisme alignant ses fonctions de gestion d'actifs, voir l'[Annexe F](#).

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 55000, *Gestion d'actifs — Aperçu général, principes et terminologie*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 55000 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

3.1

comptabilité financière

processus d'enregistrement, de synthèse et de compte rendu des transactions résultant des activités d'un organisme sur une période donnée

Note 1 à l'article: Ces transactions sont résumées lors de la préparation des états financiers (incluant le bilan, le compte de résultat et l'état des flux de trésorerie) qui communiquent la performance opérationnelle de l'organisme sur une période spécifiée.

3.2 comptabilité de gestion

comptabilité visant à assister la direction dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'un organisme

Note 1 à l'article: La comptabilité de gestion exige généralement des partenariats entre les différentes fonctions au sein d'un organisme pour la prise de décisions de gestion, la conception de systèmes de planification et de management de la performance, et la fourniture d'une expertise en information financière et en contrôle financier.

3.3 évaluation des coûts de gestion

évaluation des coûts utilisée en interne par un organisme pour s'assurer que les informations servant à la prise de décision reflètent les caractéristiques des ressources et des activités de l'organisme

Note 1 à l'article: Pour de plus amples informations sur l'évaluation des coûts de gestion, voir la Référence [19].

3.4 fonction financière

travail, ou parties d'un travail, se rapportant à la gestion financière

Note 1 à l'article: Il s'agit, par exemple, de l'information financière, de la budgétisation, du financement, de la *valorisation* (3.12), de la planification et de l'analyse financières, de la *comptabilité de gestion* (3.2) et de la comptabilité fiscale.

3.5 fonction non financière

travail, ou parties d'un travail, qui sont associés aux *fonctions financières* (3.4) de l'organisme dans le cadre de la prestation de services ou de la fourniture de produits

Note 1 à l'article: Il s'agit, par exemple, de la planification, de l'acquisition, de la commercialisation, de l'exploitation et de la maintenance des actifs.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/d34b1c4-7e2b-438f-9269-eb2488eacfb9/iso-ts-55010-2019>

3.6 contrôle interne

processus utilisé(s) par les dirigeants d'un organisme pour l'aider à atteindre ses objectifs

Note 1 à l'article: Le contrôle interne aide un organisme à mener ses activités de façon efficiente et efficace, à communiquer des informations fiables sur ses activités et à se conformer aux lois et réglementations applicables.

Note 2 à l'article: Le contrôle interne s'applique à toutes les activités, qu'elles soient financières ou non financières.

Note 3 à l'article: Le contrôle interne appuie la prise de décisions judicieuses, en tenant compte des risques liés à la réalisation des objectifs et en les réduisant à des niveaux acceptables grâce à des moyens de maîtrise rentables.

Note 4 à l'article: Cette définition s'inspire de celle donnée par le Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO)^[9], qui fournit également d'autres informations utiles sur ce sujet.

3.7 registre d'actifs

enregistrement des données et des informations relatives aux actifs et considérées comme requérant une identification et une comptabilité séparées

Note 1 à l'article: Les registres financiers, ou registres comptables d'actifs, sont les bases de données ou les systèmes utilisés pour décrire et gérer les comptes financiers et la *comptabilité de gestion* (3.2) de l'organisme.

Note 2 à l'article: Les registres non financiers (techniques ou opérationnels) d'actifs sont des bases de données ou des systèmes dans lesquels sont conservées les données et informations techniques ou opérationnelles pertinentes concernant un actif.

3.8 dépenses en capital CapEx

dépenses liées à l'acquisition ou à l'amélioration des actifs

Note 1 à l'article: Selon les normes comptables et la politique de l'organisme, les dépenses en capital se rapportent généralement à des dépenses (matérielles) relativement importantes, dont les avantages sont censés durer plus de 12 mois.

3.9 dépenses de fonctionnement OpEx

dépenses récurrentes requises pour fournir un service ou un produit

3.10 dépenses totales TotEx

somme des *dépenses en capital* (3.8) et des *dépenses de fonctionnement* (3.9) sur une période

3.11 alignement

accord délibéré, relation et compréhension mutuelle des préoccupations communes dans le cadre d'une activité particulière ou entre des activités

3.12 valorisation

processus de détermination de la valeur actuelle d'un actif

Note 1 à l'article: Les méthodes et bases de valorisation sont nombreuses et variées et peuvent être exprimées quantitativement ou en termes monétaires.

Note 2 à l'article: La demande peut concerner un seul actif, un groupe d'actifs ou l'ensemble d'une entreprise, tel que déterminé par les différentes bases et méthodes.

3.13 valeur comptable valeur au bilan

expression monétaire à laquelle un actif ou un groupe d'actifs est porté au bilan

3.14 valeur résiduelle

montant financier qu'un organisme estime pouvoir obtenir de la cession d'un actif, après déduction des coûts estimatifs de cession, si l'actif est déjà âgé et dans l'état prévu à la fin de sa *durée de vie utile* (3.15)

3.15 durée de vie utile

période pendant laquelle un organisme s'attend à pouvoir disposer d'un actif ou d'une classe d'actifs

Note 1 à l'article: La durée de vie utile sera déterminée par des facteurs tels que la performance économique, technologique, physique et fonctionnelle des actifs ou du système d'actifs, ce qui exige une compréhension entre les *fonctions financières* (3.4) et les *fonctions non financières* (3.5) selon le contexte (par exemple taxe, recouvrement des coûts, planification de la maintenance, planification à long terme).

Note 2 à l'article: La période applicable dépend de la nature de l'actif ou du système d'actifs et peut être le temps écoulé, les heures de fonctionnement, le nombre de cycles, le nombre d'unités de production, etc.

3.16 dépréciation

répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa *durée de vie utile* (3.15)

Note 1 à l'article: Alors que la «dépréciation» peut être utilisée aussi bien pour des actifs tangibles qu'intangibles, «l'amortissement» n'est normalement utilisé que pour des actifs intangibles.

3.17

juste valeur

prix qui serait reçu pour la vente d'un actif, ou payé pour le transfert d'un *passif* (3.18), dans une transaction ordonnée entre des acteurs du marché à la date d'évaluation

3.18

passif

obligation actuelle de l'organisme résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'organisme par une sortie de ressources

4 Raisons pour lesquelles un alignement entre les fonctions financières et non financières est important

4.1 Généralités

La direction est souvent confrontée à de nombreuses questions liées à la gestion d'actifs en raison d'un manque d'alignement dû à des obstacles au sein de l'organisme, par exemple des différences de langage/terminologie, des différences de qualité des normes d'information/de données et une mauvaise coordination entre les fonctions financières et non financières de l'organisme dans la gestion d'actifs. Voici quelques exemples de questions.

- Comment puis-je être sûr d'obtenir la meilleure valeur pour mes parties prenantes à partir de mes actifs?
- Comment mes actifs contribuent-ils à la réalisation de la stratégie et des objectifs de l'organisme? Quels sont les actifs critiques en ce domaine?
- Quels sont les risques (et les opportunités) pour les objectifs de l'organisme découlant de ses actifs?
- Quel niveau d'investissement dans les actifs est-il nécessaire de prévoir à court et à long terme (TotEx) pour réaliser les objectifs de mon organisme et comment puis-je définir mes priorités pour ces investissements?
- Quel est le coût de la fourniture de produits ou de services pour attendre la satisfaction du client et comment puis-je l'utiliser pour établir mes prix?
- Comment puis-je déterminer les impacts sur les coûts des changements environnementaux et sociaux et la résilience de mes actifs à ces changements?
- Comment puis-je connaître le coût total de possession (CTP) de mes actifs?
- Prenons-nous des décisions qui nous permettent de réaliser des économies à court terme, mais qui, faute d'implication adéquate dans la gestion d'actifs, entraînent des coûts à long terme plus élevés?
- Comment puis-je obtenir l'engagement de financement nécessaire pour assurer la viabilité financière à long terme de mes actifs afin de pouvoir continuer à atteindre les objectifs de l'organisme?
- Comment puis-je obtenir suffisamment d'informations sur la base d'actifs afin d'établir des rapports, de prendre des décisions correctes et opportunes et de comprendre la nature et l'utilisation d'informations apparemment contradictoires provenant de différentes sources?
- Mes parties prenantes ont-elles confiance dans les tests de vérification/valorisation/existence/nécessité/dépréciation des actifs?
- Ai-je les informations financières nécessaires pour prendre des décisions de gestion d'actifs fondées sur des preuves?
- Quels actifs ne fournissent pas la valeur attendue et quels actifs coûtent plus cher que prévu?
- À quel passif, et donc à quel coût, les actifs nous exposent-ils aussi?

- Mes états financiers reflètent-ils réellement l'état de mon portefeuille d'actifs, y compris les actifs loués?
- Pour mes services externalisés, comment les coûts associés sont-ils suivis et gérés par le biais d'un contrôle interne approprié?
- Comment puis-je obtenir/conservir un avantage concurrentiel grâce à mes actifs utilisés?

Comme l'illustrent les questions ci-dessus, il est nécessaire que toutes les parties de l'organisme travaillent ensemble, pour partager et utiliser les informations, fournir la transparence, les connaissances et les réponses nécessaires, et étayer les rapports et la prise de décisions sur la gestion d'actifs. Le présent document fournit une solution générale à ces questions sous la forme d'un meilleur alignement au sein de l'organisme, permettant la réalisation des avantages détaillés en 4.2. Il ne cherche pas à répondre explicitement à ces questions individuellement, mais incite plutôt les utilisateurs à adopter les concepts contenus dans le présent document pour trouver leurs propres réponses à ces questions et à d'autres questions pertinentes.

La gestion d'actifs traite de la problématique de maximisation de la valeur obtenue à partir des actifs. Une explication importante de la proposition de valeur est donnée dans l'ISO 55002:2018, Annexe A.

Le concept de valeur dans la gestion d'actifs est plus large que la définition spécifique plus restrictive de la valeur en termes comptables, où les diverses normes comptables traitent de la valeur dans le cadre du processus de valorisation des actifs. La valeur dans la gestion d'actifs peut être exprimée à la fois en termes monétaires et non monétaires et une compréhension commune de la valeur financière et non financière est nécessaire pour déterminer les critères décisionnels.

La planification, la prise de décision et l'information financières sont essentielles pour la gestion d'actifs et, inversement, la gestion d'actifs a des impacts majeurs sur les aspects financiers. Par conséquent, une coordination étroite des fonctions financières et comptables avec les fonctions non financières de gestion d'actifs est essentielle pour atteindre les objectifs de l'organisme.

4.2 Avantages d'un alignement

L'alignement et la coordination entre les fonctions financières et non financières liées aux actifs et à la gestion d'actifs peuvent mener à la résolution d'un grand nombre des questions énumérées en 4.1, comme suit.

- a) Meilleure expression de la criticité des actifs et du risque en termes financiers, qui aiderait à mettre en œuvre des moyens plus robustes de maîtrise du risque.
- b) Planification et définition de l'ordre de priorité intégrées et efficaces des investissements en actifs à court et à long terme.
- c) Meilleure compréhension des besoins de financement à long terme liés aux actifs, qui appuie la prise de décisions éclairées en matière de financement et de budgétisation et mène à des mécanismes de financement prévisibles et durables à long terme.
- d) Amélioration de l'analyse des options et de la prise de décisions sur les projets d'investissement, fondée sur des informations plus complètes provenant des fonctions financières et non financières.
- e) Amélioration de la prise de décisions et de la communication sur l'établissement des prix des produits et services de l'organisme, fondée sur des pratiques saines telles que l'évaluation des coûts de gestion et une meilleure compréhension de la valeur pour les clients et les parties prenantes.
- f) Enregistrement et communication plus exacts, complets, transparents et opportuns de tous les changements apportés aux informations sur la gestion d'actifs affectant les fonctions financières, y compris les fonctions de comptabilité et de finances, d'audit, de réglementation, de fiscalité et d'assurance. Cela comprend, à des fins comptables, lorsqu'il est déterminé qu'un actif construit par l'organisme est pratiquement achevé et prêt à être utilisé, le moment où le coût du projet d'immobilisation est débité du compte des travaux de construction en cours et capitalisé aux fins d'amortissement ou de dépréciation.

- g) Amélioration de la méthodologie et des procédures pour permettre au personnel financier et non financier de partager efficacement les connaissances et les informations grâce à l'utilisation d'une terminologie commune convenue par le personnel financier et non financier, ce qui peut conduire à une compréhension collective.
- h) Maintien ou amélioration de l'avantage concurrentiel.
- i) Amélioration des contrôles internes dans le cadre plus étendu du système de management de l'organisme.
- j) Mesure plus efficiente de la performance opérationnelle et de la performance globale de l'organisme.
- k) Procédures plus efficaces pour les processus de budgétisation des investissements et des opérations.
- l) Meilleur alignement de la planification financière à long terme et de la planification du cycle de vie des actifs.
- m) Collaboration entre les services afin d'optimiser les ressources et de réduire les doubles emplois.
- n) Amélioration de la méthode de dépréciation.
- o) Amélioration du travail en équipe, de la collaboration, de la clarté, de la transparence et de la disponibilité des informations, et perfectionnement des compétences du personnel financier et non financier.
- p) Meilleure compréhension des services qui peuvent être fournis, sur la base du financement disponible, ce qui permet des analyses de compromis utiles lors de l'examen des lacunes en matière de services et de financement.
- q) Connaissance plus fiable des éléments de coût pour l'établissement des prix, en tenant compte de tous les coûts du cycle de vie provenant des fonctions financières et non financières (voir l'Annexe G).

Un meilleur alignement entre les fonctions financières et non financières permet d'améliorer la qualité des informations utilisées pour appuyer la prise de décisions d'un organisme et la maximisation de la valeur. Une telle amélioration de l'alignement encourage également les spécialistes financiers et non financiers à parler le même langage.

5 Facteurs déterminants pour l'alignement

5.1 Généralités

Le présent article traite de la manière dont les processus métiers, le leadership et la gouvernance sont des facteurs clés pour l'alignement des activités financières et non financières de la gestion d'actifs. Il fournit des exemples de données, d'informations, de connaissances et de capacités nécessaires pour soutenir l'alignement entre les différents niveaux de l'organisme.

5.2 Processus, leadership et gouvernance

5.2.1 Processus

Des processus définis peuvent être des facteurs déterminants importants pour l'alignement des fonctions financières et non financières de la gestion d'actifs. Il convient que les processus soient convenablement étayés par des informations documentées et que les opportunités de relier les tâches entre différents niveaux, fonctions et processus soient identifiées. Par exemple, il convient que le processus utilisé par un gestionnaire d'actifs pour mettre un nouvel actif en ligne (non financier) comprenne une tâche de saisie du coût total installé et d'envoi/liens avec la fonction comptable où il peut être utilisé comme base de coût de l'actif (financier). Cet exemple de processus élaboré conjointement

permettrait de saisir en temps opportun des données et des informations exactes sur le coût des actifs, la date d'installation et la durée de vie utile prévue dans les registres financiers et non financiers d'actifs. Il convient que les processus élaborés au sein d'un organisme utilisent une terminologie commune aux fonctions financières et non financières et se concentrent sur les besoins de bout en bout plutôt que d'être régis uniquement par fonction.

5.2.2 Leadership

Pour parvenir à un alignement entre les fonctions financières et non financières de la gestion d'actifs au sein de l'organisme, il convient que la direction fasse preuve de leadership et d'engagement en :

- a) promouvant et encourageant la collaboration et la clarté, la transparence et la disponibilité des informations pour le personnel financier et non financier;
- b) assurant l'alignement entre les objectifs des différentes fonctions financières et non financières conformément aux objectifs globaux définis de l'organisme;
- c) facilitant la formation des personnes impliquées dans les processus intersectoriels, entre les disciplines financières et non financières de la gestion d'actifs, afin de promouvoir la communication et la compréhension commune de la terminologie appliquée;
- d) assurant la disponibilité de ressources adéquates capables de promouvoir et de mettre en œuvre des équipes de collaboration interfonctionnelles en mettant l'accent sur l'amélioration continue;
- e) s'assurant que les fonctions financières et non financières ont une influence adéquate sur les processus décisionnels;
- f) assurant la cohérence des diverses politiques en termes d'intention, de langage et de communication;
- g) assurant la mise en œuvre et le maintien d'une granularité partagée entre services afin de déterminer comment un actif est enregistré;
- h) assurant l'alignement en matière de management des risques des différentes fonctions financières et non financières conformément au cadre général de management des risques.

5.2.3 Gouvernance

Il convient que la gouvernance fournisse un cadre pour aligner les fonctions financières et non financières de la gestion d'actifs. Cela est démontré par un processus et des politiques de gouvernance conçus pour établir des relations d'alignement entre les parties prenantes permettant de régler tout conflit d'intérêts concernant la manière dont les actifs sont gérés.

La [Figure 1](#) suggère les éléments clés d'un cadre pouvant être adopté pour réaliser l'alignement.