

25 avril 2012

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2011



SERVIR LES PAYS



MISSION

Grâce à ses audits, le Collège fournit au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des États membres de l'OTAN l'assurance que le compte rendu financier donne une image fidèle de la situation financière et que les fonds communs ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées. Le Collège étudie également le fonctionnement des organismes et commandements de l'OTAN afin de déterminer s'il respecte les critères de rentabilité, d'efficacité et d'économie.

INDÉPENDANCE

Les membres du Collège ne sont responsables de leur travail à titre individuel ou collectif que devant le Conseil. Ils ne reçoivent ni ne sollicitent d'instructions d'aucune autre autorité que le Conseil. Le budget du Collège est indépendant de celui du Secrétariat international de l'OTAN.

INTÉGRITÉ

Le Collège s'acquitte de ses fonctions dans le respect des principes d'honnêteté, d'objectivité, d'équité, d'impartialité et d'apolitisme et en tenant compte de tous les éléments pertinents pour son analyse de la situation et pour la formulation de son opinion.

PROFESSIONNALISME

Le Collège a adopté, pour la planification, l'exécution et le compte rendu de ses audits, les principes et les lignes directrices de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, complétées par les normes de la Fédération internationale des comptables pour les audits financiers. Les membres du Collège et les auditeurs ont les compétences et les qualifications nécessaires pour réaliser leur travail.

Avant-propos du président

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (le Collège) est un organe de vérification indépendant composé de six membres qui rend compte au Conseil de l'Atlantique Nord (le Conseil). Le Collège est chargé de réaliser des audits financiers et des audits de performance concernant tous les organismes de l'OTAN, le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) ainsi que certaines entités à financement multinational ayant un lien avec l'OTAN. En 2011, le montant des dépenses vérifiées par le Collège s'est établi à quelque 11,5 milliards d'euros (GEUR).

Une série de réformes importantes sont en cours à l'OTAN, telles que la réforme des agences, la réforme de la structure de commandement, l'initiative de défense intelligente, la réforme des ressources et la réforme du Secrétariat international (SI), dans un contexte d'austérité financière dans les États membres. Ces initiatives auront des conséquences importantes sur l'OTAN, qui entend travailler plus efficacement avec moins de ressources.

Ces réformes auront également des incidences sur la manière dont le Collège utilise ses ressources pour planifier et réaliser son travail d'audit. Dans ce contexte, conformément à son plan stratégique pour 2010-2014, le Collège a déployé d'importants efforts pour être proactif en 2011. Il a approuvé et publié son nouveau manuel d'audit financier, qui est un instrument complet destiné à améliorer la qualité de son travail. Le Collège a également publié des rapports spéciaux au Conseil sur la réforme des agences et sur la réforme des ressources destinés à aider les pays à atteindre plus facilement les buts et les objectifs des initiatives de réforme et, en 2012, il poursuit ses travaux à l'appui de ces initiatives.

En 2011, le Collège a publié 33 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 49 opinions sur les comptes d'organismes OTAN ou assimilés. Pour 35 de ces audits, une opinion sans réserve a été formulée. Le Collège a émis 14 opinions modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention) sur les états financiers de 9 entités. Ces chiffres montrent qu'il faut améliorer la qualité du compte rendu et du contrôle financiers à l'OTAN. Il n'y a pas actuellement de compte rendu financier global à l'échelle de l'Organisation. Selon moi, les diverses initiatives de réforme de l'OTAN pourraient être un moyen d'améliorer le compte rendu financier et l'exercice de la responsabilité financière au sein de l'OTAN.

S'agissant du NSIP, le Collège a vérifié des dépenses d'un montant total supérieur à 400 millions d'euros (MEUR). Il a délivré 202 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA), pour une valeur totale de 608 MEUR (y compris des montants ayant fait l'objet d'une vérification par le Collège au cours d'exercices précédents). Le montant des dépenses NSIP prêtes à être soumises à la vérification du Collège a diminué en 2011, en raison de la baisse du nombre de projets NSIP qui ont fait l'objet d'une inspection technique et ont été approuvés.

En 2011, le Collège a établi cinq rapports sur des audits de performance et rapports spéciaux à l'intention du Conseil. Ces rapports portaient sur les thèmes suivants : (1) la budgétisation par objectifs (OBB) à l'OTAN (phase d'évaluation), (2) l'évaluation de la

mise en œuvre des IPSAS dans les organismes OTAN et la voie à suivre, (3) la réforme du processus du plan de ressources à moyen terme (MTRP), (4) l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Collège relatives à la fonction d'audit interne et (5) les facteurs critiques de succès pour la réforme des agences de l'OTAN. Le Collège a continué de suivre de près la réforme des agences de l'OTAN et, dans le prolongement de son audit de mars 2011, il a publié un nouveau rapport spécial à l'intention du Conseil en avril 2012. En 2011, le Collège a consacré 17 % de ses ressources à la réalisation d'audits de performance ou à l'établissement de rapports spéciaux (contre 13 % en 2010). Ainsi, il a presque atteint l'objectif fixé dans son plan stratégique pour 2010-2014, qui prévoit que 20 % de ses ressources devront être affectées à la réalisation d'audits de performance pour fin 2014.

Le Collège donne dans le présent rapport annuel des informations détaillées sur les dépenses qu'il a vérifiées, sur l'affectation de ses ressources humaines, sur le coût direct des audits qu'il a réalisés en 2011 et sur sa performance par rapport à son plan de performance annuel.

Janos Revesz, président

Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN

TABLE DES MATIÈRES

	Page
SERVIR LES PAYS	
AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT	
CHAPITRE 1 À PROPOS DU COLLÈGE	1
Notre mandat et notre rôle	1
Notre réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification	2
CHAPITRE 2 QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE	3
Normes comptables internationales du secteur public à l'OTAN.....	3
Réforme des agences de l'OTAN	4
Publication des rapports du Collège.....	4
Soutien aux instances de l'OTAN et aux pays.....	5
CHAPITRE 3 NOS AUDITS FINANCIERS	6
Rappel des faits	6
Mandat de vérification	7
Méthodologie et exécution des audits	7
Affectation des ressources	8
Récapitulatif des audits d'organismes effectués en 2011.....	8
Opinions notables	9
CHAPITRE 4 NOS AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ	12
Rappel des faits	12
Objectifs des audits du NSIP.....	12
Montants vérifiés et certifiés en 2011	12
Rapport 2010 du Collège sur le NSIP	13
CHAPITRE 5 NOS ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE	14
Introduction	14
Rappel des faits	14
Audits de performance et études menés en 2011	15
CHAPITRE 6 UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES	18
Nos ressources humaines et leur utilisation	18
Nos ressources financières et leur utilisation	20

CHAPITRE 7	NOTRE PERFORMANCE	21
	Plan de performance pour 2011	21
	Mesure de la performance concernant le but 1	21
	Mesure de la performance concernant le but 2	22
	Mesure de la performance concernant le but 3	22
	Mesure de la performance concernant le but 4	23
	Plan de performance pour 2012	23

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 3.1	Dépenses des organismes et ressources consacrées à leur vérification(2011-2010)	9
Graphique 6.1	Affectation des ressources humaines en 2011.....	19
Graphique 6.2	Coût direct des audits en 2011.....	20

ANNEXES

- A. Liste des rapports diffusés à la suite d'audits
- B. Principales constatations formulées dans les rapports d'audit d'organismes
- C. Champ de vérification et coût direct des audits en 2011
- D. Plan de performance pour 2012
- E. Liste des abréviations

CHAPITRE 1

À PROPOS DU COLLÈGE

NOTRE MANDAT ET NOTRE RÔLE

1.1 Le présent rapport au Conseil de l'Atlantique Nord (le Conseil) a été établi conformément à l'article 17 de la charte du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (le Collège), où il est stipulé que : « *Le Collège établit chaque année : [...] un rapport détaillé sur les activités du Collège au cours de l'année* ».

1.2 Institué par le Conseil en 1953, le Collège est un organe de vérification indépendant composé de six membres nommés par le Conseil parmi les candidats désignés par les pays membres. Les membres du Collège, indépendants, sont nommés pour une période non renouvelable de quatre ans, selon un principe de rotation. Les membres du Collège sont des contributions nationales volontaires et leurs rémunérations sont, à ce titre, entièrement prises en charge par leurs administrations nationales respectives. Ce sont habituellement de hauts fonctionnaires des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de leur pays. Les membres du Collège ne sont responsables de leur travail que devant le Conseil et ne reçoivent ni ne sollicitent d'instructions d'autres autorités que le Conseil.

1.3 La façon dont le Collège est organisé, avec ses six membres indépendants, garantit que tous les pays faisant partie de l'OTAN, indépendamment de leur taille, peuvent être représentés dans la structure d'audit externe de l'OTAN. Il en résulte que les pays se sentent ainsi tous investis de la fonction d'audit externe à l'OTAN, qui s'exerce comme une responsabilité collective. Avec six commissaires en exercice, le Collège a été au complet en 2011 : l'Allemagne, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, la Norvège, le Portugal, l'Espagne et le Royaume-Uni y ont été représentés pendant tout ou partie de l'année.

1.4 La mission essentielle du Collège est de permettre au Conseil et, par le canal des représentants permanents, aux gouvernements des pays membres, de s'assurer que les fonds communs ont été régulièrement employés à l'acquittement des dépenses autorisées. Le Collège a aussi pour tâche de vérifier que non seulement les activités des organismes OTAN sont conformes aux règlements en vigueur mais aussi qu'elles répondent aux critères d'efficience et d'efficacité.

1.5 Le Collège réalise des audits financiers d'organismes, de commandements et d'entités à financement multinational ayant un lien avec l'OTAN, vérifie les dépenses exposées au titre du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et effectue des audits de performance. En 2011, il a vérifié un montant total de 11,6 milliards d'euros (EUR), réparti comme suit : 11,2 milliards dans le cadre des audits financiers d'organismes et environ 0,40 milliard lors de la vérification des dépenses relevant du NSIP.

1.6 Les comptes des organismes OTAN et des entités à financement multinational peuvent être tenus dans plusieurs monnaies. Pour faciliter la lecture du présent rapport, et pour en assurer la cohérence, le Collège a utilisé l'équivalent en euros des sommes exprimées en d'autres monnaies.

NOTRE RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

1.7 Conformément à la décision du Conseil consignée dans le C-M(90)46, les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB), habituellement représentés par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, auront la possibilité d'examiner le présent rapport avec le Collège. Le paragraphe A.7 dudit document stipule que « les Conseillers financiers [AGFC] tiendront compte, le cas échéant, de ces observations dans leur rapport au Conseil ». Suite à la réforme des comités de l'OTAN intervenue en juillet 2010, le rôle qui était dévolu à l'AGFC est désormais joué par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB).

1.8 La 21^e réunion consacrée à l'examen du rapport annuel du Collège a eu lieu le 17 mai 2011, sous la présidence du Bureau du vérificateur général de Croatie. Des représentants de 22 pays ont pris part à la réunion, à laquelle ont également assisté le président du RPPB, plusieurs représentants nationaux auprès de ce groupe ainsi que des représentants auprès du Comité des budgets et du Comité des investissements.

1.9 Lors de la réunion, plusieurs points clés ont été soulevés par les CNAB, qui ainsi :

- ont noté que tous les rapports d'audit non classifiés établis par le Collège devraient être rendus publics aux fins d'une amélioration de la transparence et de l'obligation redditionnelle s'agissant des activités de l'OTAN ;
- ont encouragé le Collège à continuer de développer sa relation avec le RPPB, en particulier parce qu'il s'agit là d'un mécanisme qui permet de veiller à ce que les observations du Collège soient suivies d'effet ;
- ont marqué leur soutien en faveur d'une mise en œuvre intégrale des IPSAS, y compris l'IPSAS 17 ;
- ont encouragé le Collège à recommander au Conseil d'envisager la création d'un poste de responsable financier en chef qui soit indépendant et qui puisse rendre compte directement au Conseil sur les dossiers financiers ;
- ont félicité le Collège d'avoir augmenté ses capacités en matière d'audit de performance tout en déclarant qu'ils aimeraient voir les progrès se poursuivre; ils ont pris note du fait que le Collège entend augmenter progressivement les ressources affectées aux audits de performance, pour les porter à 20% du personnel total disponible pendant la période couverte par le plan stratégique 2010-2014, et ils ont encouragé le Collège à atteindre cet objectif dans les plus brefs délais ;
- ont demandé au Collège d'envisager de confier prochainement à des pairs l'examen de ses pratiques et de ses processus d'audit.

CHAPITRE 2

QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE

NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES DU SECTEUR PUBLIC À L'OTAN

2.1 Le 17 juillet 2002, le Conseil a adopté les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS en vue de leur application à toutes les entités OTAN à compter de l'exercice 2006. Après avoir préparé la transition, le Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances sert aujourd'hui d'enceinte pour l'échange de connaissances et d'expériences entre entités OTAN et il veille à l'application cohérente et coordonnée des IPSAS. Le Collège participe à ces réunions et prône une approche cohérente et coordonnée en vue d'une application complète et rigoureuse des IPSAS.

2.2 En 2011, le Collège a publié un rapport spécial au Conseil sur l'évaluation de la mise en œuvre des IPSAS à l'OTAN et la voie à suivre. À l'issue de son examen, il a estimé qu'en dépit d'une amélioration de la cohérence du compte rendu financier, il subsistait d'importantes différences d'un organisme OTAN à l'autre. Il a par ailleurs jugé que la plupart des effets bénéfiques attendus de la mise en œuvre des IPSAS n'avaient pas encore été obtenus.

2.3 Plus précisément, le Collège a fait les constatations suivantes :

- la mise en œuvre des IPSAS dans les organismes OTAN n'a pas été conduite de manière structurée, méthodique et cohérente ;
- la mise en œuvre des IPSAS a par ailleurs souffert de l'insuffisance des ressources budgétaires ;
- les organismes OTAN diffèrent d'un grand nombre d'autres organisations internationales en ce sens que leurs états financiers ne sont pas rendus publics ;
- les états financiers des organismes OTAN ne sont pas systématiquement utilisés pour faire en sorte que la direction de ces organismes soit rendue responsable des décisions qu'elle prend en matière d'affectation des ressources ;
- de nombreux organismes OTAN ne sont pas en mesure actuellement de rendre compte de leurs actifs au titre de l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles), qui exige pour ces postes la publication de soldes d'ouverture à partir du 1^{er} janvier 2011 ;
- l'application de l'IPSAS 31 (Immobilisations incorporelles) pourrait nécessiter un important travail de la part des organismes OTAN.

2.4 Le Collège est d'avis que l'objectif initial des IPSAS et les effets bénéfiques attendus de leur mise en œuvre ne se sont pas encore concrétisés, mais qu'ils restent d'actualité et sont encore réalisables. Il a formulé neuf recommandations qui, si elles sont appliquées, permettront d'améliorer la redevabilité et de renforcer la gouvernance financière à l'OTAN.

2.5 Le Collège demeure persuadé que l'adoption et la mise en œuvre des IPSAS ont nettement amélioré la cohérence et la transparence du compte rendu financier à l'OTAN, et qu'il continuera d'en être ainsi à l'avenir. Bien que des progrès doivent encore être accomplis en vue d'une application complète des IPSAS, on devrait aboutir à terme à une amélioration du suivi ainsi que de l'exercice de la responsabilité financière à l'OTAN. L'OTAN sera par ailleurs mieux à même d'apporter aux contribuables de ses pays membres la preuve de cette capacité à rendre des comptes.

RÉFORME DES AGENCES

2.6 Au sommet de Lisbonne, le 20 novembre 2010, les pays membres de l'OTAN ont approuvé le regroupement et la rationalisation des fonctions et des programmes des agences de l'OTAN au sein de trois entités. Le Conseil a ainsi été chargé d'élaborer un plan de mise en œuvre de cette réforme, l'objectif étant d'améliorer la gouvernance et d'accroître de façon tangible l'efficacité, l'efficience et les économies, en se concentrant sur les résultats et en tenant compte des besoins spécifiques des programmes multinationaux.

2.7 La concrétisation de la réforme des agences de l'OTAN va avoir une incidence significative sur la planification et la conduite des audits se rapportant à ces agences ainsi que sur l'établissement des rapports correspondants. Le Collège a publié en mars 2011 un rapport spécial au Conseil sur les facteurs critiques de succès pour la réforme des agences de l'OTAN. Il a refait le point sur cette question en avril 2012, sous la forme d'un rapport spécial au Conseil sur le plan de mise en œuvre de la réforme des agences.

PUBLICATION DES RAPPORTS DU COLLÈGE

2.8 La question de la publication des rapports du Collège dans l'optique d'une amélioration de la transparence et de l'exercice de la responsabilité financière avait déjà été soulevée à plusieurs reprises dans le cadre de l'examen du rapport d'activité du Collège par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques et par le RPPB. En 2007, le Conseil a autorisé la publication des rapports d'activité annuels du Collège, à compter du rapport 2005. De la même manière, sur recommandation du Comité de l'infrastructure (rebaptisé depuis Comité des investissements), le Conseil a accepté en 2007 que les rapports annuels sur l'audit du NSIP soient également rendus publics, et ce à compter de l'exercice 2006.

2.9 La question continue de faire l'objet de discussions entre les pays représentés au RPPB. Au moment de la rédaction du présent rapport, ceux-ci n'étaient pas parvenus à un consensus sur la mise en lecture publique des rapports du Collège. Ce dernier continue de défendre avec ardeur la publication de ses rapports et des états financiers des entités OTAN, mais la décision finale revient au Conseil.

2.10 Les rapports d'activité du Collège et les rapports d'audit concernant le NSIP sont disponibles sur le site web de l'OTAN (<http://www.nato.int/issues/iban>).

SOUTIEN AUX INSTANCES DE L'OTAN ET AUX PAYS

2.11 L'IBAN participe activement aux travaux des comités OTAN chargés des ressources (comme le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources, le Comité des budgets et le Comité des investissements), du Groupe des contrôleurs des finances et du Groupe de travail sur les IPSAS, et il répond aux demandes des pays en quête de conseils ou d'informations. En 2011, il a en particulier travaillé en étroite coopération avec le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources sur le dossier des IPSAS et sur la question de la publication de ses rapports.

CHAPITRE 3

NOS AUDITS FINANCIERS

RAPPEL DES FAITS

3.1 Le Collège vérifie les comptes des quartiers généraux et des organismes civils et militaires établis en vertu du Traité de l'Atlantique Nord. Il vérifie également les comptes de certaines entités ou opérations auxquelles l'OTAN porte un intérêt particulier, comme les commandements à financement multinational et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. Pour désigner ces audits, le Collège parle d'« audits d'organismes ». En 2011, la compétence du Collège s'étendait à plus de 60 organismes. Parmi eux, des quartiers généraux, dont certains financés en commun sur un budget de l'OTAN et d'autres à financement multinational (par les pays participants), des organisations de production et de logistique de l'OTAN (OPLO) plus quatre divisions nationales rattachées à ces OPLO, avec un budget approuvé par les comités financiers ou organes directeurs correspondants, ainsi que divers organismes militaires, civils ou autres, dont quatre ayant un statut multinational. Ces organismes sont financés soit sur le budget civil ou le budget militaire approuvé par le Conseil, soit sur des budgets approuvés par les organes directeurs des OPLO, soit sur des budgets approuvés par les pays prenant part à des entités ou des activités multinationales. Certains organismes de l'OTAN se chargent en outre de la mise en œuvre de projets relevant du NSIP et perçoivent ainsi des fonds au titre de ce programme. Le Collège est aussi habilité à vérifier l'utilisation des fonds hors budget qui servent à financer les activités socio-récréatives organisées à l'intention du personnel de l'OTAN. En 2011, les montants à vérifier par le Collège dans le cadre de ses audits d'organismes atteignaient plus de 11 milliards d'euros (voir détails en annexe C).

3.2 Les organismes de l'OTAN ont une autonomie plus ou moins grande dans la gestion de leurs activités. Tous sont soumis au Règlement financier de l'OTAN (NFR), approuvé par le Conseil, qui leur fournit un cadre financier et budgétaire global. Le NFR s'applique également à la plupart des entités multinationales en vertu d'une mention explicite dans le mémorandum d'entente correspondant.

3.3 Bien que certaines entités regroupent ou consolident les informations financières à des niveaux divers, il n'existe pas de compte rendu financier à l'échelle de l'OTAN. Il s'ensuit que, très souvent, les états financiers des différents organismes de l'OTAN manquent d'homogénéité et sont difficilement comparables entre eux. L'application des IPSAS, à compter de l'exercice 2006, dans les entités financées par l'OTAN est l'occasion d'harmoniser et d'améliorer la comptabilité et l'information financière.

MANDAT DE VÉRIFICATION

3.4 Selon la charte du Collège, la mission essentielle de celui-ci est de permettre au Conseil et, par le canal des représentants permanents, aux gouvernements des pays membres, de s'assurer, grâce à son audit, que les fonds communs ont été régulièrement employés à l'acquittement de dépenses autorisées. Le Collège est chargé de vérifier que les dépenses exposées par les organismes de l'OTAN s'inscrivent dans les limites des autorisations financières et matérielles accordées et que les règles et règlements applicables ont été respectés. Le Collège fournit une assurance similaire aux pays participant aux activités d'entités multinationales ainsi qu'aux organes directeurs de celles-ci (ces rapports d'audit ne sont pas soumis au Conseil). À la suite de ses audits, le Collège exprime une opinion sur les états financiers publiés par les organismes de l'OTAN, conformément au NFR et aux normes internationales d'audit. De manière générale, les audits effectués par le Collège en 2011 portaient sur les comptes de 2010, mais il est arrivé qu'ils portent sur des exercices antérieurs en cas de retard dans la publication des états financiers ou dans le traitement des rapports du Collège, ou encore dans le cas d'entités dont l'audit a lieu sur une base pluriannuelle.

MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

3.5 L'audit des états financiers doit permettre au Collège de s'assurer qu'à tous égards significatifs, ces états donnent une image fidèle de la situation financière de l'organisme OTAN concerné et du résultat de ses activités, en conformité avec les IPSAS (ou sur une base qui permette la comparaison avec l'exercice précédent pour les entités qui ne sont pas tenues d'appliquer les IPSAS), et que les opérations qu'ils retracent sont conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable. Le Collège respecte les phases habituelles de l'audit, à savoir la planification (planification annuelle et stratégique à moyen terme), l'exécution, le compte rendu et le suivi. Il applique les principes énoncés dans les normes de vérification de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), en les complétant au besoin par celles de la Fédération internationale des comptables (IFAC). Toutes les étapes du processus d'audit sont intégrées au logiciel TeamMate qu'utilise le Collège.

3.6 Les audits d'organismes sont effectués sur place par des auditeurs, sous la supervision d'un gestionnaire de niveau intermédiaire et d'un membre du Collège. Les comptes des organismes les plus importants et ceux des organismes qui présentent un risque élevé sont vérifiés chaque année. Quelques organismes pour lesquels les risques sont faibles ne font l'objet d'un audit que tous les deux ou trois ans. Le Conseil a entériné cette politique de vérification périodique en 1990.

AFFECTATION DES RESSOURCES

3.7 Le Collège est chargé de l'audit financier de plus de 60 organismes et commandements, dont certains consolident leurs comptes. Les montants vérifiés vont de moins de 0,5 million à plus de 5 milliards d'euros.

3.8 Pour les audits d'organismes, les ressources sont affectées sur la base d'une évaluation des risques. Lors de cette évaluation, il est tenu compte d'éléments comme la taille de l'entité en termes de budget et de personnel, sa complexité structurelle en termes de nombre d'implantations, de programmes et de budgets, la complexité de ses opérations et le temps écoulé depuis le dernier audit. Il est également tenu compte d'éléments qualitatifs comme la visibilité externe et le caractère sensible des activités, ainsi que des risques en termes de contrôle et de responsabilité financière. Parmi les facteurs susceptibles d'influer sur l'affectation des ressources, on trouve l'existence d'une opinion avec réserve ou d'une opinion défavorable, le fait qu'il s'agit d'un nouvel organisme de l'OTAN, le lancement de nouvelles activités, une réorganisation de la direction ou un changement de direction, des problèmes lors de la mise en service d'un système comptable ou tout autre événement à l'origine d'une augmentation des risques pour les activités de l'organisme. Ce sont des éléments comme ceux-là qui expliquent notamment pourquoi le Collège affecte proportionnellement davantage de ressources aux audits de commandements qu'aux audits d'OPLO et pourquoi l'effort d'audit n'est pas nécessairement proportionnel à l'ampleur des activités des entités.

3.9 Tout au long du processus, le Collège veille à garder une très grande souplesse, de manière à pouvoir faire le meilleur usage possible de ses ressources. Il estime que, grâce à sa position à l'OTAN et aux informations qu'il reçoit des équipes de vérification, il peut se faire une idée correcte des risques susceptibles d'apparaître et des ressources nécessaires pour y faire face.

RÉCAPITULATIF DES AUDITS D'ORGANISMES EFFECTUÉS EN 2011

3.10 En 2011, le Collège a eu besoin de 11,4 années-personne (56 % de l'effectif autorisé) pour publier 33 rapports d'audit financier, correspondant à 49 opinions. Les rapports couvrent parfois plusieurs séries d'états financiers ou plusieurs exercices financiers.

3.11 On trouvera dans le tableau 3.1 ci-dessous un récapitulatif des montants vérifiés et des ressources affectées aux trois types d'audit d'organismes en 2011 et en 2010.

TABLEAU 3.1

Activité	ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION (en millions d'euros)		RESSOURCES (en années-personne)		Montants vérifiés par année-personne (en millions d'euros)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
OPLO	9 254	10 055	6,5	6,2	1 430	1 622
Commandements	1 413	1 129	2,6	3,3	543	342
Organismes civils et militaires	628	604	2,3	2,2	275	274
Total	11 295	11 788	11,4	11,7	2 249	2 238

3.12 Les ressources affectées aux audits financiers sont passées de 11,7 à 11,4 années-personne en 2011, grâce à des gains d'efficacité. La différence entre les OPLO et les autres entités s'agissant des montants vérifiés par année-personne s'explique par les écarts de taille et de niveau de risque évoqués dans la section précédente.

OPINIONS NOTABLES

3.13 En 2011, le Collège a formulé 49 opinions, dont 35 sans réserve. Il a émis 14 opinions modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention), sur les états financiers de 9 entités. Pour comparaison, en 2010, le Collège avait formulé 42 opinions, dont 32 sans réserve. Il avait émis 9 opinions avec réserve et une déclaration d'abstention, sur les états financiers de 8 entités. On trouvera en page 3 de l'annexe B une note explicative sur les différents types d'opinion.

3.14 Par ailleurs, le Centre de fusionnement du renseignement s'est trouvé dans l'incapacité de présenter au Collège des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2007. Il en résulte que ce dernier n'a pas été en mesure de vérifier les comptes de l'IFC pour 2007 et d'émettre une opinion à leur sujet. Le Corps de réaction rapide de la France (HQ RRC-FR) s'est lui aussi trouvé dans l'incapacité de présenter au Collège des états financiers pour les exercices clos les 31 décembre 2007 et 2008. Il en résulte que le Collège n'a pas été en mesure de vérifier les comptes du HQ RRC-FR pour 2007 et 2008 et d'émettre une opinion à leur sujet.

3.15 La présente section résume les cas dans lesquels le Collège a formulé une opinion modifiée en 2011.

- **Opinion avec réserve sur les comptes 2007-2009 du Quartier général du Corps de réaction rapide allié (QG de l'ARRC).** Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers 2009, 2008 et 2007 pour les motifs suivants : l'état de la situation financière ne mentionnait pas les passifs correspondant aux montants à rembourser aux pays (crédits annulés, recettes diverses), les produits consignés dans l'état de la performance financière étaient sous-évalués, et des charges et produits avaient été constatés en tant que montants à recevoir. Le Collège a également émis une opinion avec réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations financières et

les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent, et ce en raison de faiblesses importantes et de plusieurs cas de non-respect des règles applicables: l'étendue des vérifications s'est trouvée limitée du fait de l'absence, au moment de l'audit, de piste de vérification complète et détaillée à l'appui des reports d'engagements effectués à la fin des exercices 2009, 2008 et 2007. Ensuite, le Collège a constaté qu'une partie importante de ces engagements n'étaient pas conformes au NFR et aux FAP du QG de l'ARRC, dispositions en vertu desquelles de tels engagements sont censés être approuvés avant la création d'une obligation juridique (voir paragraphe 2 de l'annexe B).

- **Opinion avec réserve sur les comptes 2008-2009 de l'IFC.** Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de l'IFC pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2009 du fait de l'absence d'états de l'exécution du budget (voir paragraphe 5 de l'annexe B).
- **Opinion avec réserve sur les comptes 2008 du Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (JCBRN COE).** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du JCBRN COE pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 en raison d'une surévaluation importante des liquidités (et de l'actif total) en fin d'exercice, d'une sous-évaluation importante des fonds à rembourser aux pays, ainsi que d'une surévaluation du passif total (voir paragraphe 6 de l'annexe B).
- **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 du QG RRC-FR.** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006 car il n'a pas été en mesure de déterminer avec précision le montant des dépenses de 2006, celles-ci ayant été présentées TVA incluse (voir paragraphe 6 de l'annexe B).
- **Opinion avec réserve sur les comptes 2009 du QG du Corps de déploiement de l'OTAN - Grèce (QG NDC-GR).** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du QG NDC-GR pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 en raison de leur caractère incomplet (voir paragraphe 10 de l'annexe B).
- **Opinion avec réserve sur les comptes 2009 de l'Agence OTAN de gestion du programme de détection lointaine aéroportée et de contrôle (NAPMA).** À l'issue de son audit, le Collège a émis une opinion avec réserve en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer concernant la valeur des acquisitions relatives au programme en cours au 31 décembre 2009. Ces acquisitions correspondent à des travaux effectués par le titulaire de marché américain en 2007, en 2008 et en 2009. La réserve tient au fait que le Collège n'a pas accès au système que les autorités américaines utilisent, dans le cas des contrats passés indirectement, pour établir, à partir des factures reçues des titulaires de marché américains, les relevés de facturation qui sont ensuite transmis à la NAPMA. Le Collège n'est donc pas en mesure de déterminer si ce

processus est fiable ou s'il permet de générer des relevés qui représentent avec précision les travaux réalisés par les contractants américains (voir paragraphe 16 de l'annexe B).

- **Opinion avec réserve sur les comptes 2009 de l'Agence des C3 de l'OTAN (Consultation, commandement et contrôle).** Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet des états financiers de 2009 en raison de faiblesses dans le processus de calcul des produits et des charges. Du fait de ces faiblesses, il n'a pas été en mesure de certifier que les charges et les produits relatifs au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et aux tiers, ainsi que les charges à payer et les produits à recevoir avaient été dûment constatés selon les principes de la comptabilité d'exercice pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 et pour les chiffres correspondants de l'exercice clos le 31 décembre 2008 (voir paragraphe 17 de l'annexe B).
- **Opinion avec réserve sur les comptes 2009 de l'Agence OTAN de services SIC (NCSA).** Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet des états financiers 2009 de la NCSA sur la base des observations qu'il a dû formuler à propos de la mise en application des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), à savoir que la valeur des stocks de SIC gérés par la NCSA en son nom ou pour le compte d'autres entités OTAN n'est pas connue ou pas communiquée, d'où l'impossibilité pour le Collège de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des stocks (voir paragraphe 18 de l'annexe B).
- **Opinion défavorable sur les comptes 2006, 2007 et 2008 du Groupe CIMIC Sud (désormais appelé Groupe CIMIC multinational) (MCNG).** Le Collège a émis une opinion défavorable sur les états financiers du MCNG pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2007 et 2008, en raison de la présence d'erreurs importantes dans l'état de l'exécution du budget, dans l'état de la situation financière, dans l'état de la performance financière et dans le tableau des flux de trésorerie. De l'avis du Collège, ces erreurs concernant des parties substantielles des états financiers, elles affectent la fiabilité générale de ces derniers (voir paragraphe 9 de l'annexe B).

CHAPITRE 4

NOS AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

RAPPEL DES FAITS

4.1 L'OTAN a lancé le programme d'infrastructure en 1951, en vue de permettre la construction d'installations destinées à répondre à ses besoins militaires. Le programme est financé en commun par les pays participants sur la base de pourcentages agréés. C'est normalement le « pays hôte » qui est chargé de la planification et de l'exécution d'un projet donné. Le Conseil a apporté des changements importants au programme en 1994 et l'a rebaptisé « Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité » (NSIP). Ce programme est supervisé par le Comité des investissements.

4.2 En vertu des articles 13, 14 et 16 de sa charte, le Collège vérifie que les fonds communs ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées, dans les limites des autorisations matérielles et financières accordées. Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège établit à part un rapport annuel au Conseil résumant les résultats de la vérification des dépenses NSIP exposées au titre du NSIP. Ce rapport sera diffusé dans le courant de l'année 2012, lorsque toutes les dépenses NSIP exposées en 2011 auront été notifiées au Bureau OTAN des ressources par les pays et par les organismes OTAN. Le présent rapport d'activité donne un bref aperçu des activités menées par le Collège en ce qui concerne le NSIP.

4.3 En 2011, le Collège a consacré l'équivalent de 1,8 année-personne (8,82 % de son effectif d'auditeurs) à l'audit de projets NSIP. Ce pourcentage est légèrement supérieur à celui de 2010 (1,7 année-personne).

OBJECTIFS DES AUDITS DU NSIP

4.4 Selon les articles 13, 14 et 16 de sa charte, le Collège doit vérifier que tous les paiements dont le remboursement est demandé ont bien fait l'objet d'une facture et ont été effectués, et il doit mettre au jour tout élément non admissible à un financement par l'OTAN. L'audit débouche sur la délivrance d'un certificat d'acceptation financière définitive (COFFA). Le Collège fixe ainsi pour chaque projet vérifié le montant à financer sur les fonds communs de l'OTAN. Cela exige le contrôle de toutes les factures.

MONTANTS VÉRIFIÉS ET CERTIFIÉS EN 2011

4.5 Le Collège a vérifié les dépenses soumises à l'audit en 2011 par les pays et par les organismes. Il a mené 22 missions d'audit dans 12 pays et 3 organismes. Ces audits ont porté sur des dépenses représentant 402 MEUR, contre 883 MEUR en 2010. En 2011, le Collège a délivré 202 COFFA portant sur une valeur totale de 608 MEUR (contre 258 COFFA pour une valeur totale de 958 MEUR en 2010). La diminution du

nombre de COFFA délivrés par rapport à 2010 est due à la baisse du nombre de projets NSIP qui ont fait l'objet d'une inspection technique, qui ont été approuvés et qui étaient prêts à être soumis à la vérification du Collège.

4.6 En attendant la publication du rapport financier semestriel sur le NSIP qui présentera la situation au 31 décembre 2011, le Collège estime que ses audits ont donné lieu à un redressement net de 3,5 MEUR en faveur du NSIP (chiffres provisoires). En 2011, le pourcentage des dépenses certifiées par le Collège a augmenté pour la quatrième année consécutive. Fin 2011, le montant total des dépenses NSIP certifiées par le Collège s'élevait à 22,62 GEUR, ce qui correspond à 71 % du montant cumulé des dépenses NSIP notifiées par les pays hôtes.

RAPPORT 2010 DU COLLÈGE SUR LE NSIP

4.7 Le Collège a publié son rapport sur l'audit 2010 des projets NSIP le 30 novembre 2011. Ce rapport est fondé sur les informations fournies dans les statistiques financières 2010 relatives au NSIP, qui ont été publiées le 25 novembre 2011. Le Collège a noté que le Comité des investissements avait lancé un programme de réformes de fond du NSIP. Une nouvelle procédure d'autorisation de projet a notamment été mise en place pour améliorer la visibilité des profils de dépenses et les délais d'exécution des projets.

4.8 Le Collège a noté qu'il y avait encore d'importants retards dans la vérification et la certification des projets. Ces retards sont dus à des éléments échappant dans une large mesure au contrôle du Collège, dont la charge de travail en matière d'audit et de certification de projets dépend principalement du nombre d'inspections techniques effectuées par les équipes d'inspection mixte de réception officielle (JFAI), et de la volonté des pays hôtes de présenter à l'audit des projets qui sont techniquement achevés et qui ont fait l'objet d'une inspection technique.

4.9 Le Comité des investissements a, dans ses observations concernant le rapport 2010 du Collège sur le NSIP, fait remarquer que la problématique globale de l'inspection technique avait été soumise à son groupe de travail en vue de l'examen des formules possibles. Le Comité a noté en outre que la solution passerait par une coopération entre les pays hôtes, le Secrétariat international, le Collège et les autorités militaires. Il a indiqué dans ses conclusions que des mesures avaient été prises afin de donner suite en 2012 aux principales questions soulevées par le Collège.

4.10 Enfin, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) a pris note du rapport du Collège sur le NSIP. Il a invité le Comité des investissements à continuer d'agir pour améliorer la gestion du programme et à faire en sorte que les différentes parties prenantes au processus de JFAI assument leurs responsabilités, et il a décidé que le rapport 2010 du Collège sur le NSIP serait rendu public.

CHAPITRE 5

NOS ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE

INTRODUCTION

5.1 Aux termes de sa charte, le Collège est tenu d'évaluer si les opérations de l'OTAN respectent les critères d'efficacité et de rendement. Pour désigner ces audits, il parle d'« audits de performance ». Le Collège prodigue par ailleurs des avis à des comités et à des organismes OTAN et prend des mesures pour améliorer sa propre efficacité et ses méthodes de travail. Il s'agit là d'« études ».

RAPPEL DES FAITS

Audits de performance

5.2 Le Collège s'est engagé à réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'études de moindre ampleur dans le cadre desquelles il examine des questions de performance plus spécifiques. À cette fin, il a élaboré des directives sur les audits de performance. Celles-ci prévoient un examen périodique par le Collège de nouveaux thèmes d'audit et le repérage de thèmes potentiels par les membres du Collège et les auditeurs effectuant la vérification financière des comptes des organismes. Le Collège a aussi décidé de renforcer ses capacités en matière d'audits de performance en augmentant le nombre des auditeurs affectés à ce type d'audit, en recrutant du personnel spécialisé, en proposant au personnel en place une formation ad hoc dans ce domaine, et en examinant la possibilité d'associer des experts des SAI à certaines phases des audits de performance.

5.3 En 2011, le Collège a consacré 3,4 années-personne à des audits de performance, ce qui correspond à 17 % de ses ressources (contre 2,6 années-personne soit 13 % en 2010). Ainsi, il a presque atteint l'objectif fixé dans son plan stratégique pour 2010-2014, qui prévoit que 20 % de ses ressources devront être affectées à la réalisation d'audits de performance pour fin 2014.

5.4 En 2011, le Collège a publié cinq rapports sur des audits de performance et rapports spéciaux à l'intention du Conseil. Ces rapports portaient sur les thèmes suivants: (1) la budgétisation par objectifs (OBB) à l'OTAN (phase d'évaluation), (2) l'évaluation de la mise en œuvre des IPSAS dans les organismes OTAN et la voie à suivre, (3) la réforme du processus du plan de ressources à moyen terme (MTRP), (4) l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Collège relatives à la fonction d'audit interne et (5) les facteurs critiques de succès pour la réforme des agences de l'OTAN.

Études

5.5 Comme il l'avait fait par le passé, le Collège a répondu à diverses demandes d'avis émanant d'organismes, de comités et de groupes de travail de l'OTAN. Il a aussi pris part à des réunions sur la mise en œuvre des IPSAS, sur la réforme des agences de l'OTAN et sur la réforme des ressources de l'OTAN. En plus, il a fourni à des comités et à des groupes de travail des avis sur des questions concernant la vérification des comptes, sur des questions d'ordre financier et sur la gouvernance.

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES MENÉS EN 2011

5.6 Dans son rapport sur **la budgétisation par objectifs (OBB) à l'OTAN (phase d'évaluation)**, le Collège a évalué la mise en œuvre de l'OBB à l'OTAN et les voies à suivre possibles.

5.7 Le Collège a fait le point sur la mise en œuvre de l'OBB au sein du Secrétariat international (SI) de l'OTAN, de l'État-major militaire international (EMI), du Commandement allié Opérations (ACO) et du Commandement allié Transformation (ACT). Il a recommandé que des cadres budgétaires soient définis d'un commun accord par le RPPB, les autorités militaires de l'OTAN et le SI, pour le budget militaire et pour le budget civil. Ces cadres comprendraient notamment (1) une simple indication de la performance et de la dotation budgétaire/répartition des coûts associées aux objectifs du plus haut niveau et (2) une présentation des résultats de performance et de la répartition des coûts dans les états financiers.

5.8 Le Collège a aussi recommandé que la direction de chaque entité ait toute latitude pour élaborer sa propre approche en matière de gestion de la performance. La décision d'associer les niveaux inférieurs du cadre OBB à l'information sur la performance devrait tenir compte (1) de la nécessité d'établir un lien entre les éventuels cadres de niveau inférieur et les objectifs de niveau supérieur et (2) de la volonté et de la capacité de la direction de recenser les objectifs SMART dans leur domaine de responsabilité et d'utiliser l'information sur la performance dans les processus décisionnels. Pour autant que l'OTAN ait la capacité et la volonté de donner suite aux autres recommandations relatives à la mise en œuvre faites dans le rapport, le Collège a recommandé que le Conseil approuve formellement la mise en œuvre de l'OBB pour le budget militaire, comme il l'a fait pour le budget civil.

5.9 Le Collège a également publié un rapport spécial au Conseil sur **l'évaluation de la mise en œuvre des IPSAS dans les organismes OTAN et la voie à suivre**. En 2002, le Conseil avait adopté les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS comme cadre pour le compte rendu financier à l'OTAN en vue de leur application à compter de l'exercice 2006. L'adoption des IPSAS visait à harmoniser les pratiques et à améliorer la cohérence de la comptabilité et du compte rendu financier à l'échelle de l'OTAN, d'autres effets bénéfiques, tels qu'une meilleure gestion des ressources et des actifs au sein de l'OTAN, étant également attendus.

5.10 À l'issue de son examen, le Collège a estimé que, en dépit d'une amélioration de la cohérence du compte rendu financier il subsistait d'importantes différences d'un organisme OTAN à l'autre. Le Collège a par ailleurs jugé que la plupart des effets bénéfiques attendus de la mise en œuvre des IPSAS ne s'étaient pas encore concrétisés, mais qu'ils restaient d'actualité et étaient encore réalisables. Il a formulé 9 recommandations qui, si elles sont appliquées, permettront d'améliorer la redevabilité et de renforcer la gouvernance financière à l'OTAN.

5.11 Le Collège a publié un rapport spécial sur **l'état d'avancement de la mise en œuvre de ses recommandations relatives à la fonction d'audit interne à l'OTAN établi à l'intention du Conseil**. Dans ses conclusions, il a indiqué qu'une fonction d'audit interne solide et exercée de manière indépendante constituait un élément important pour l'amélioration de l'efficacité de la gestion financière, de la redevabilité et de la transparence à l'OTAN. Bien que, dans l'ensemble, les résultats de l'examen qu'il a effectué soient positifs en ce qui concerne l'état d'avancement de la mise en œuvre de ses recommandations, le Collège constate avec inquiétude que la fonction d'audit interne s'affaiblit au sein de l'ACO. Il est également préoccupé par le fait que, malgré les recommandations formulées par le Conseil dans ses directives pour la bonne gouvernance des organismes OTAN (C-M(2005)0087), aucune des entités considérées ne dispose d'un comité d'audit qui soit opérationnel.

5.12 Le Collège a en outre publié un rapport spécial au Conseil sur la **réforme du processus du plan de ressources à moyen terme (MTRP)**. Sur la base de l'analyse des documents qu'il a effectuée, des réunions qu'il a eues avec les principaux intervenants dans le processus du MTRP, ainsi que des meilleures pratiques dont il a connaissance, le Collège a mis en évidence un certain nombre de domaines où l'on peut déjà constater une amélioration des intrants, des extrants et des résultats du MTRP. Le Collège a par ailleurs recensé des éléments auxquels il faudra accorder une attention particulière dans le futur afin que le processus de planification des ressources puisse pleinement produire les effets prévus.

5.13 Enfin, le Collège a publié un rapport spécial au Conseil sur les **facteurs critiques de succès pour la réforme des agences de l'OTAN**. S'appuyant sur sa mémoire d'entreprise basée sur les audits financiers et les audits de performance qu'il a réalisés ainsi que sur ses meilleures pratiques, le Collège a mis en évidence et étudié un certain nombre de facteurs critiques de succès concernant les enjeux spécifiques à la réforme des agences de l'OTAN. L'un de ces enjeux consiste à mettre en œuvre efficacement la décision prise par le Conseil de réformer les agences. Le document met en lumière les questions clés à prendre en considération si l'on veut tirer pleinement parti de cette réforme.

5.14 Le rapport d'audit sur les facteurs critiques de succès étant classifié **NATO DIFFUSION RESTREINTE**, les constatations et les recommandations détaillées qu'il contient ne peuvent être mentionnées dans le présent rapport. Le Collège a toutefois noté que le succès de la réforme des agences de l'OTAN serait mesuré à l'aune des objectifs spécifiques approuvés par le Conseil. Il a précisé que l'établissement d'un plan de mise en œuvre faisable, clair et mesurable était essentiel

pour que cette réforme puisse être menée à bien. S'appuyant sur son expérience en matière d'audit d'organismes et sur les meilleures pratiques pertinentes en la matière à l'échelle internationale, le Collège a mis en évidence plusieurs risques qui pourraient faire obstacle à la réussite de la réforme des agences. En outre, il a recensé des facteurs critiques de succès qui pourraient aider à atténuer ces risques.

CHAPITRE 6

UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

NOS RESSOURCES HUMAINES ET LEUR UTILISATION

6.1 L'effectif autorisé en 2011 était de 22 postes d'auditeur, soit 1 auditeur principal, 2 auditeurs sénior et 19 auditeurs. Les membres du personnel du Collège viennent d'horizons divers et sont représentatifs des différents pays membres. Le Collège compte en son sein des personnes détachées des SAI des pays membres, d'anciens membres du personnel des SAI et des personnes venant du secteur privé. Le personnel du Collège se compose d'experts-comptables, de spécialistes de l'audit informatique et de spécialistes des audits de performance. Au sein du Collège, 75 % des postes d'auditeur sont des postes auxquels il est souhaitable d'appliquer le principe de la rotation, qui permet l'arrivée de nouveaux auditeurs et donc de nouvelles idées.

6.2 En 2011, les membres du Collège et les auditeurs provenaient de 12 pays membres. Trois nouveaux auditeurs sont arrivés cette même année. Fin 2011, aucun poste d'auditeur n'était vacant. En 2011, le Collège a connu un taux de vacance moyen d'environ 2 années-personne.

6.3 Le Collège est aidé d'un responsable administratif et de 6 agents administratifs, qui exécutent des tâches très variées à l'appui des audits d'organismes, des audits du NSIP et des audits de performance et qui s'occupent de l'administration générale du Collège.

6.4 Conformément aux normes de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et de la Fédération internationale des comptables (IFAC), le Collège veille à ce que son personnel de vérification et son personnel administratif reçoivent une formation pratique appropriée. Il prévoit une moyenne de deux à trois semaines de formation par auditeur (une à deux semaines de formation en groupe et jusqu'à une semaine de formation individuelle).

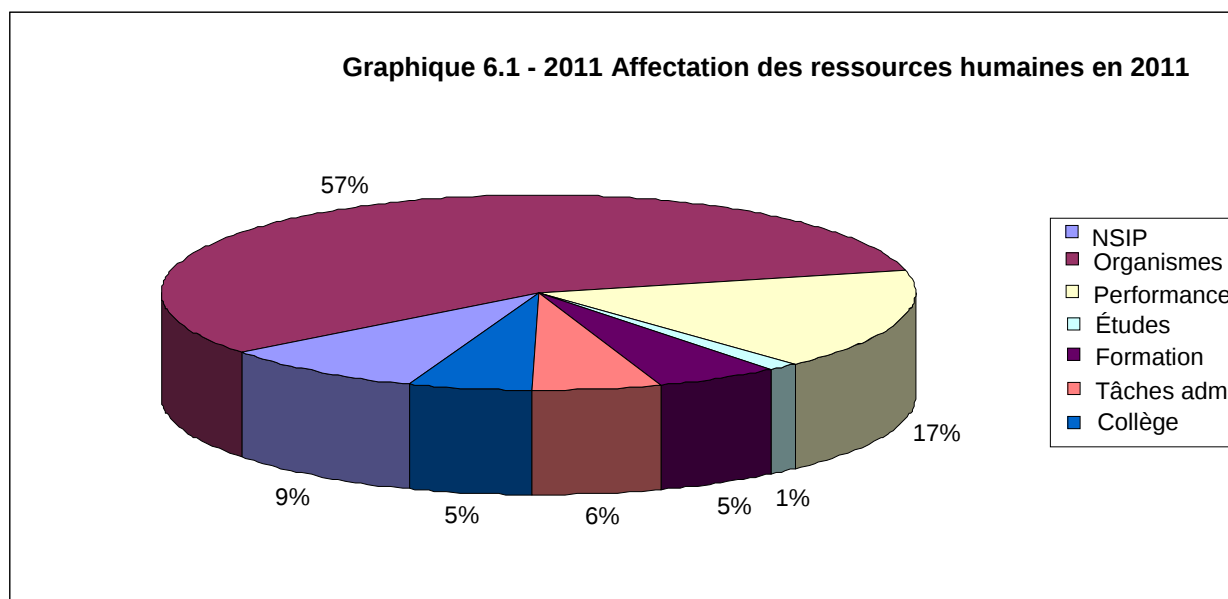
6.5 En 2011, chaque auditeur a bénéficié en moyenne de 10 jours de formation. La formation annuelle en groupe a eu lieu dans le cadre d'ateliers qui ont été animés par des formateurs externes et internes et ont porté sur les questions liées aux thèmes suivants :

- normes de l'INTOSAI ;
- logiciel d'audit IDEA ;
- logiciel d'audit TeamMate ;
- code de conduite/d'éthique ;
- respect des normes d'audit ;
- audit du NSIP ;
- réforme des agences ;
- mise à jour du manuel d'audit financier du Collège ;

- norme internationale d'audit (ISA) 315 relative à l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement.

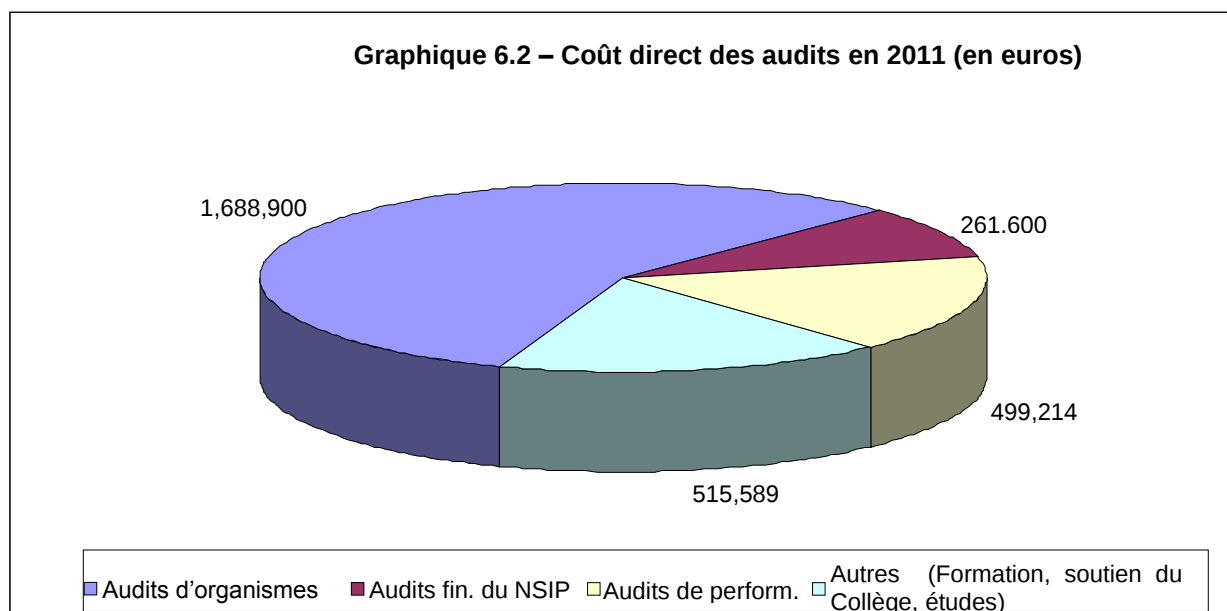
De plus, des membres du personnel de vérification ont participé à des séminaires et à des stages organisés par l'OTAN, par les organismes professionnels auxquels ils sont affiliés ou par des instituts de formation spécialisés, tant au Siège qu'à l'extérieur du site.

6.6 Le graphique 6.1 ci-dessous présente l'utilisation des ressources du Collège en 2011, exprimée en pourcentage du nombre de jours-personne disponibles. Par rapport à 2010, le Collège a consacré davantage de ressources aux audits de performance, soit 17 %, contre 13 % en 2010. Cette évolution cadre avec l'engagement qu'il a pris d'affecter 20 % de ses ressources aux audits de performance pour fin 2014. Les ressources consacrées à l'audit du NSIP ont également augmenté, passant de 8,3 % en 2010 à 9 % en 2011. En conséquence, le Collège a alloué moins de ressources à la vérification des états financiers des organismes: il y a consacré 57 % de ses ressources en 2011, contre 59 % en 2010.



NOS RESSOURCES FINANCIÈRES ET LEUR UTILISATION

6.7 Le graphique 6.2 ci-dessous présente le coût direct des audits en 2011 (en euros).



6.8 Le tableau qui figure dans l'annexe C présente en détail les montants vérifiés, les ressources allouées et le coût des audits. Ces informations sur l'ampleur et le coût des audits réalisés par le Collège ont été compilées à partir de différentes sources, notamment le système d'enregistrement des temps de travail du Collège et les données financières sur les rémunérations et les déplacements fournies par le service du personnel et les services comptables de l'OTAN.

6.9 Il importe de noter que le coût direct des audits (à l'exclusion des coûts liés au personnel administratif) pour l'OTAN en 2011, à savoir 3 MEUR, est inférieur au montant net revenant à l'OTAN suite aux seuls audits du NSIP. Indépendamment de l'amélioration des procédures et de l'assurance obtenue quant à la fiabilité des états financiers pour ce qui concerne les audits de performance et les audits d'organismes, les audits de projets du NSIP effectués par le Collège en 2011 ont généré près de 3,5 MEUR d'ajustements nets en faveur de l'OTAN.

CHAPITRE 7

NOTRE PERFORMANCE

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2011

7.1 Le plan stratégique pour 2010-2014 énonce l'ambition du Collège, sa mission et les trois valeurs essentielles qui le guident dans ses travaux, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Il présente en détail les quatre buts stratégiques du Collège, en indiquant les objectifs correspondants et les stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre. Ces buts sont les suivants :

- but 1 : améliorer le compte rendu financier et la gouvernance au sein de l'OTAN ;
- but 2 : améliorer la gestion et assurer le compte rendu financier dans le NSIP;
- but 3 : contribuer au respect des critères d'efficacité, de rentabilité et d'économie dans le fonctionnement et les activités de l'OTAN ;
- but 4 : faire du Collège un organisme de vérification innovant et proactif ;

7.2 Le plan de performance du Collège pour 2011, établi sur la base des buts et des objectifs énoncés dans le plan stratégique 2010-2014, précise les objectifs et les stratégies qui devaient avoir la priorité en 2011. Il définit des indicateurs de performance et des valeurs cibles en vue de la mesure de la réalisation des différents objectifs à atteindre au cours de cet exercice.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 1

7.3 Les objectifs du Collège liés au but 1 étaient de continuer de développer la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques (RBAA), d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits, de contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour le compte rendu financier et de renforcer les relations avec les principales parties concernées. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Mesure de la performance	Valeur cible
Pourcentage des observations auxquelles une suite a été donnée dans les trois ans de la date du rapport.	80 %
Mise en œuvre dans 3 organismes du plan de gestion de projet pour la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques en 2011.	100 %

7.4 Le premier indicateur de performance a été atteint. Pour les rapports publiés en 2008, le Collège avait soulevé 127 observations. Sur ces 127 observations, 106 (soit 84 %) avaient reçu la suite voulue dans le délai de 3 ans fixé. Le deuxième indicateur

de performance a lui aussi été atteint. Le Collège a mis en œuvre avec succès la RBAA dans trois organismes : la NAMSA, la NETMA et la NC3A.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 2

7.5 Les objectifs du Collège liés au but 2 étaient d'améliorer la gestion dans le cadre du NSIP, de fournir l'assurance requise concernant le compte rendu financier dans le cadre du NSIP et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits du NSIP. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Mesure de la performance	Valeur cible
Réduction pour chaque pays du nombre de projets devant faire l'objet d'un audit.	15 ou moins par pays
Programmation des audits dans les 6 mois de la demande des pays.	80 %

7.6 Le premier indicateur de performance a été partiellement atteint. Par pays, la valeur cible de 15 projets ou moins prêts à être soumis à l'audit a été atteinte pour :

- 16 des 24 pays hôtes souverains où des projets n'étaient pas clôturés ;
- 4 des 6 organismes OTAN bénéficiant de crédits du NSIP ;

Le deuxième indicateur de performance a été pleinement atteint car tous les audits demandés par les pays ont été programmés par le Collège dans les 6 mois qui ont suivi le dépôt d'une demande.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 3

7.7 Les objectifs du Collège liés au but 3 étaient d'évaluer la réalisation des objectifs assignés à un organisme, une activité ou un projet OTAN donné, de formuler des recommandations visant à optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières tout en assurant la fourniture de produits au niveau de qualité requis, de centrer les efforts sur les questions prioritaires et de recourir dans une juste mesure aux capacités internes. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Mesure de la performance	Valeur cible
Établissement de rapports sur les audits de performance contenant des recommandations propres à déboucher sur un plus grand respect des critères d'économie, d'efficacité et de rentabilité.	100 % des rapports sur les audits de performance doivent contenir des recommandations.
Nombre d'audits de performance faisant l'objet d'un rapport chaque année.	Publication d'au moins deux rapports par an.

7.8 Le premier indicateur de performance a été atteint. Tous les rapports sur les audits de performance publiés par le Collège contenaient des recommandations. Le deuxième indicateur de performance, qui portait sur le nombre d'audits de performance faisant l'objet d'un rapport chaque année, a lui aussi été atteint car le Collège a publié 5 rapports en 2011.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

7.9 Les objectifs liés au but 4 étaient de veiller à ce que le Collège soit un employeur facilitant la formation professionnelle continue de son personnel ainsi que l'échange de connaissances spécialisées et à ce qu'il soit un organisme de vérification mettant l'efficacité et la rentabilité internes au service d'un renforcement du compte rendu financier et de la gouvernance et d'un accroissement de la performance de l'OTAN, de faire en sorte que le système de mesure et de développement des performances soit un instrument d'évaluation continue de la performance des auditeurs et de leur évolution individuelle, et d'améliorer la visibilité du Collège. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Mesure de la performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Organisation, au profit de l'ensemble des auditeurs du Collège, d'au moins 5 jours (40 heures) de formation professionnelle par an.	100 %
Exécution par la direction du Collège de toutes les tâches liées à la mesure et au développement des performances de son personnel, dans les délais impartis.	100%, suivant les indications des RH
Publication du rapport d'activité annuel du Collège sur le site web de l'OTAN.	100 %

7.10 Le premier indicateur de performance a été atteint. Le deuxième indicateur a été partiellement atteint, car toutes les tâches liées à la mesure et au développement des performances ont été exécutées, mais elles ne l'ont toutefois pas été dans les délais fixés par les Ressources humaines. Le troisième indicateur de performance a lui aussi été atteint.

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2012

7.11 Le plan de performance du Collège pour 2012 figure dans l'annexe D du présent rapport.

Approuvé par le Collège le 25 avril 2012

Président	(signé) Janos Revesz	(Hongrie)
------------------	--------------------------------	------------------

Membre du Collège	(signé) Kirsten Astrup	(Norvège)
--------------------------	----------------------------------	------------------

Membre du Collège	(signé) Helen Feetenby	(Royaume-Uni)
--------------------------	----------------------------------	----------------------

Membre du Collège	(signé) Dr. Chariloas Charisis	(Grèce)
--------------------------	--	----------------

Membre du Collège	(signé) Marius Winters	(Pays-Bas)
--------------------------	----------------------------------	-------------------

Membre du Collège	(signé) Luigi Mazzillo	(Italie)
--------------------------	----------------------------------	-----------------

**LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS
À LA SUITE D'AUDITS FINANCIERS
ET D'AUDITS DE PERFORMANCE**

LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS FINANCIERS ET D'AUDITS DE PERFORMANCE			
Objet		Exercice budgétaire	Référence et date du document
COMMANDEMENTS			
1.	Groupe de l'ACT	2010	IBA-AR(2011)22, du 25.11.2011 C-M(2012)0013
2.	ARRC	2007-2009	IBA-AR(2010)27, du 25.03.2011
3.	CAOC Régions Sud et Nord (comptes consolidés)	2008-2010	IBA-AR(2011)12, du 23.06.2011
4.	CENTRE D'EXCELLENCE POUR LA COOPÉRATION CIVILO-MILITAIRE	2007-2009	IBA-AR(2010)37, du 29.04.2011
5.	CENTRE DE FUSIONNEMENT DU RENSEIGNEMENT (IFC)	2007-2009	IBA-AR(2011)01, du 05.09.2011
6.	CENTRE D'EXCELLENCE INTERARMÉES POUR LA DÉFENSE CHIMIQUE, BIOLOGIQUE, RADIOLOGIQUE ET NUCLÉAIRE (CZ)	2008	IBA-AR(2010)38, du 29.04.2011
7.	QUARTIER GÉNÉRAL DU CORPS DE DÉPLOIEMENT RAPIDE DE L'OTAN - TURQUIE	2007-2009	IBA-AR(2010)34, du 25.03.2011
8.	QUARTIER GÉNÉRAL DU CORPS DE RÉACTION RAPIDE - FRANCE	2006-2008	IBA-AR(2010)23, du 25.03.2011
9.	GROUPE CIMIC MULTINATIONAL (MNCG)	2006-2008	IBA-AR(2009)37, du 16.12.2011
10.	CORPS DE DÉPLOIEMENT DE L'OTAN – GRÈCE (NDC – GR)	2006-2009	IBA-AR(2011)10, du 23.06.2011
OPLO			
11.	CEPMO	2009	IBA-AR(2010)33, du 29.04.2011 C-M(2011)0054
12.	NAGSMA	2009	IBA-AR(2011)21, du 28.10.2011 C-M(2012)0004

LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS FINANCIERS ET D'AUDITS DE PERFORMANCE			
Objet		Exercice budgétaire	Référence et date du document
13.	NAHEMA	2009	IBA-AR(2010)32, du 28.01.2011 C-M(2011)0088
14.	NAMEADSMA	2010	IBA-AR(2011)17, du 15.07.2011 C-M(2012)0003
15.	NAMSA	2010	IBA-AR(2011)20, du 05.09.2011 C-M(2012)0021
16.	NAPMA	2009	IBA-AR(2011)05, du 27.05.2011 C-M(2011)0092
17.	NC3A	2009	IBA-AR(2010)35, du 25.02.2011 C-M(2012)0022
18.	NCSA	2009	IBA-AR(2011)07, du 29.04.2011 C-M(2012)0030
19.	BGOH (HAWK)	2009	IBA-AR(2010)30, du 23.06.2011 C-M(2011)0093
ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES			
20.	École internationale de l'AFNORTH	2010	IBA-AR(2010)42, du 28.01.2011
21.	FORACS	2009	IBA-AR(2011)03, du 23.06.2011 C-M(2012)0005
22.	EMI, AON (PPP, MD, ICI et OMC)	2010	IBA-AR(2011)16, du 23.06.2011 C-M(2012)0012
23.	MSIAC	2009	IBA-AR(2010)40, du 25.03.2011 C-M(2011)0050
24.	Collège de défense de l'OTAN (NDC)	2009	IBA-AR(2010)41, du 28.01.2011 C-M(2011)0007
25.	Collège de défense de l'OTAN (NDC)	2010	IBA-AR(2011)15, du 28.10.2011 C-M(2012)0010

LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS FINANCIERS ET D'AUDITS DE PERFORMANCE			
Objet		Exercice budgétaire	Référence et date du document
26.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS)	2009	IBA-AR(2011)09, du 23.06.2011 C-M(2012)0029
27.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN)	2010	IBA-AR(2011)11, du 29.04.2011
28.	Caisse de prévoyance	2009	IBA-AR(2010)39, du 25.02.2011
29.	Nouveau siège de l'OTAN	2009	IBA-AR(2011)02, du 25.03.2011 C-M(2011)0094
30.	Indemnités de représentation	2010	IBA-AR(2011)19, du 30.09.2011
31.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite	2009	IBA-AR(2011)18, du 30.09.2011 C-M(2012)0009
32.	Agence pour la recherche et la technologie (RTA)	2009	IBA-AR(2010)36, du 28.01.2011 C-M(2011)0044
33.	École internationale du SHAPE	2010	IBA-AR(2011)14, du 30.09.2011
AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES			
34.	Budgétisation par objectifs à l'OTAN (Phase d'évaluation)		IBA-AR(2011)04, du 23.06.2011 C-M(2010)0084
35.	Rapport spécial au Conseil sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN relatives à la fonction d'audit interne à l'OTAN		IBA-AR(2011)08, du 23.02.2011 C-M(2011)0009
36.	Rapport spécial au Conseil sur les facteurs critiques de succès pour la réforme des agences de l'OTAN		IBA-AR(2011)06, du 23.02.2011 C-M(2011)0010
37.	Rapport spécial au Conseil sur la réforme du processus du plan de ressources à moyen terme (MTRP)		IBA-AR(2011)24, du 28.10.2011 C-M(2012)0025
38.	Rapport spécial au Conseil sur la mise en œuvre des normes comptables internationales du secteur public à l'OTAN et la voie à suivre		IBA-AR(2011)29, du 25.11.2011

**RÉCAPITULATIF DES CONSTATATIONS FORMULÉES
DANS LES RAPPORTS D'AUDIT D'ORGANISMES**

TABLE DES MATIÈRES

RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS

		Page N°
1. Groupe de l'ACT	2010	4
2. ARRC	2007-2009	5
3. CAOC Administration financière des régions nord et sud (comptes consolidés)	2008-2010	7
4. CCOE	2007-2009	8
5. IFC	2007-2009	9
6. JCBRN COE	2008	10
7. QG NDRC TURQUIE	2007-2009	11
8. QG RRC FRANCE	2006-2008	12
9. MNCG	2006-2008	13
10. NDC GRÈCE	2006-2009	14

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISATIONS DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE DE L'OTAN

11. CEPMA	2009	15
12. NAGSMA	2009	16
13. NAHEMA	2009	17
14. NAMEADSMO	2010	17
15. NAMSA	2010	18
16. NAPMA	2009	19
17. NC3A	2009	21
18. NCSA	2009	23
19. BGOH	2009	25

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

20. ÉCOLE INTERNATIONALE DE L'AFNORTH	2010	27
21. FORACS	2009	27
22. EMI, AON (dont PPP, DM, ICI et OMC)	2010	28
23. MSIAC	2009	29
24. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN	2009	30
25. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN	2010	30
26. RÉGIME DE PENSIONS À COTISATIONS DÉFINIES	2009	31
27. ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN	2010	32
28. CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN	2009	32
29. NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN	2009	33
30. INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION	2010	34
31. FONDS DE COUVERTURE MÉDICALE DES AGENTS À LA RETRAITE	2009	34
32. RTA	2009	35
33. ÉCOLE INTERNATIONALE DU SHAPE	2010	35

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

34.	BUDGÉTISATION PAR OBJECTIFS (OBB) À L'OTAN (PHASE D'ÉVALUATION).....	37
35.	RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LES PROGRÈS RÉALISÉS DANS LA MISE EN PLACE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE À L'OTAN	39
36.	RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LES FACTEURS ESSENTIELS À L'ABOUTISSEMENT DE LA RÉFORME DES AGENCES OTAN	40
37.	RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LA RÉFORME DU PROCESSUS DE PLANIFICATION DES RESSOURCES À MOYEN TERME (MTRP)	41
38.	ÉVALUATION ET PERSPECTIVES CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DES IPSAS AU SEIN DES ORGANISMES OTAN.....	42

INTRODUCTION

L'objet des audits d'états financiers effectués par le Collège est de parvenir à une assurance raisonnable sur le point de savoir (1) si les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière d'une entité à la clôture de l'exercice et si la performance financière et les flux de trésorerie pour l'exercice clos sont conformes aux règles et règlements financiers en vigueur, et (2) si les états de l'exécution du budget ainsi que les opérations qu'ils retracent sont conformes aux autorisations budgétaires et aux règlements applicables.

Après chaque audit d'états financiers, le Collège émet une opinion sur ces états financiers et sur la conformité aux règles et règlements. La formulation d'une opinion avec réserve signifie que, d'une manière générale, le Collège est satisfait de la présentation des états financiers mais que, pour certains éléments clés, les états n'ont pas été correctement établis ou que l'ampleur de la vérification a été limitée, ou encore que les opérations que retracent les états ne sont pas conformes aux autorisations budgétaires ou aux règles applicables. Le Collège renonce à exprimer une opinion lorsque l'ampleur de la vérification est extrêmement limitée – au point qu'il est dans l'impossibilité d'exprimer une opinion – ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers. Le Collège émet une opinion défavorable lorsqu'une erreur ou une anomalie affectant les états financiers a des conséquences si larges et si importantes que, selon lui, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître le caractère erroné ou incomplet des états financiers.

En juillet 2002, le Conseil de l'Atlantique Nord a adopté les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), y compris les concepts de comptabilité d'exercice et de continuité d'exploitation, en vue de leur application aux entités OTAN pour l'établissement de leurs états financiers à compter de l'exercice 2006. Comme on pourra le voir plus avant dans les résumés, nombreux ont été les cas dans lesquels le Collège a été amené à formuler des observations en rapport avec les IPSAS et où les états financiers ont dû être rectifiés.

RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS

1. GROUPE DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT) 2010

Introduction

Le rapport concerne la vérification des états financiers 2010 du Groupe du Commandement allié Transformation (ACT). Ces états financiers étaient les cinquièmes à devoir être établis selon les règles de la comptabilité d'exercice et dans le respect des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), entrées en vigueur en 2006. Les dépenses s'élevaient au total à quelque 125 millions d'euros (MEUR) en 2010, contre environ 130 MEUR en 2009.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'ACT pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers de 2010 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé des observations et recommandé des améliorations dans les domaines suivants :

- le processus d'identification des produits et charges ;
- le processus de consolidation des états financiers et les procédures de clôture des exercices ;
- la conformité avec le Règlement financier de l'OTAN avec les décisions du Comité des budgets ;
- la présentation des états financiers consolidés ;
- les sous-commandements.

2. QUARTIER GÉNÉRAL DU CORPS DE RÉACTION RAPIDE ALLIÉ (QG ARRC) 2007-2009

Introduction

Le QG du Corps de réaction rapide allié (QG ARRC) a été activé en tant que QG militaire international sous commandement OTAN, et il a reçu le statut d'entité internationale par décision du Conseil de l'Atlantique Nord (PO(92)141). Le QG ARRC bénéficie d'un financement multinational provenant de 15 pays. Il est directement subordonné au Commandement suprême des puissances alliées en Europe (SHAPE) et peut être déployé par l'OTAN en temps de paix ou en temps de crise, pour des exercices ou des missions opérationnelles décidées conformément aux procédures ordinaires de l'OTAN.

Il incombe au pays chef de file (Royaume-Uni) de fournir le commandement, les communications, l'administration et le soutien logistique au QG ARRC. Les dépenses dépassant les responsabilités du pays chef de file sont assumées par les États membres et réparties selon une formule de partage des coûts prédéfinie basée sur la proportion d'officiers nationaux dans l'effectif.

Les budgets 2007, 2008 et 2009 du QG ARRC, y compris les crédits ayant fait l'objet d'un report, se montaient à 3,4 MEUR, 4,5 MEUR et 5,7 MEUR respectivement, et les

dépenses imputées au budget de ces mêmes exercices se chiffraient à 2,0 MEUR, 1,5 MEUR et 3,3 MEUR respectivement.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de 2009, 2008 et 2007, pour les raisons suivantes :

- Les états de la situation financière omettaient de constater des passifs correspondant aux montants à rembourser aux pays (crédits annulés, produits divers) pour environ 921 000 EUR au 31 décembre 2009, 950 000 EUR au 31 décembre 2008 et 825 000 EUR au 31 décembre 2007.
- Les produits indiqués dans les états de la performance financière ont été sous-évalués de 921 000 EUR en 2009, de 950 000 EUR en 2008 et de 825 000 EUR en 2007, et ce du fait que des produits ont été, à tort, compensés par des crédits annulés précédemment et par d'autres recettes diverses également utilisés pour financer le budget de l'année en cours.
- Des charges et des produits ont été, à tort, comptabilisés comme des montants à recevoir, ce qui a entraîné une sous-évaluation des produits de 2008 à hauteur de 148 000 EUR et une sous-évaluation des charges à hauteur de 173 000 EUR, de 2007 à 2009. Le Collège n'a pas été en mesure de déterminer à quelle période (2009, 2008 ou 2007) se rapporte la sous-évaluation des charges d'un montant de 173 000 EUR, ce qui a limité l'étendue de sa vérification.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent, et ce du fait de faiblesses importantes et de plusieurs situations de non-conformité dans les cas suivants :

- Une limitation de l'étendue de la vérification liée à l'absence, au moment de l'audit, d'une piste de vérification complète, détaillée et ayant fait l'objet d'un rapprochement à l'appui des reports d'engagements de fin d'année aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007.
- Les vérifications effectuées par le Collège ont permis d'établir qu'une proportion importante des engagements effectués par le QG ARRC en 2009, 2008 et 2007 n'étaient pas conformes au Règlement financier de l'OTAN, prescrivant que ces engagements soient régulièrement approuvés avant de produire des effets juridiques.

Outre les observations ci-dessus, à l'origine de réserves, le Collège a formulé une observation liée au fait que les soldes de comptes bancaires détenus en livres sterling (GBP) à la fin des exercices 2009 et 2008 étaient surévalués par suite de l'utilisation d'un taux de change erroné.

3. CENTRES MULTINATIONAUX D'OPÉRATIONS AÉRIENNES (CAOC) ET BUREAU DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE – BUDGETS MULTINATIONAUX 2008-2010

Introduction

Les centres multinationaux d'opérations aériennes (CAOC) ont été établis en vue d'appuyer les opérations aériennes de l'OTAN en temps de paix, en période de crise et en temps de guerre. Les CAOC établis en vertu d'un mémorandum (MOU) étaient considérés comme une étape initiale de la mise en œuvre du Système de commandement et de contrôle aériens (ACCS). Le plan de transition vers l'ACCS prévoyait la désactivation des CAOC établis en vertu d'un MOU ainsi que la mise en service de six nouveaux CAOC ACCS à personnel international et à financement commun (quatre CAOC fixes et deux CAOC déployables).

Dans le but de réduire les risques opérationnels liés à cette phase de transition, le Comité militaire a décidé l'adoption d'une structure intérimaire de CAOC (ICS).

La mise en œuvre de l'ICS-Région Nord a commencé en 2008, et deux CAOC établis en vertu d'un MOU ainsi que le CAOC déployable DET ont été fermés. La mise en œuvre de l'ICS a également commencé dans la région Sud ; il reste toutefois à adopter un plan de transition, et aucun CAOC établi en vertu d'un MOU n'a été fermé.

Initialement, les CAOC ICS étaient censés exister en tant qu'entités internationales OTAN à compter du 1^{er} janvier 2006, et bénéficier par conséquent d'un financement commun. Toutefois, en raison notamment d'un manque de fonds dans le budget militaire, on ne sait toujours pas si les CAOC ACCS seront mis en œuvre.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les CAOC et le Bureau de l'administration financière et sur les états financiers du Secrétariat du Groupe de travail budgétaire et financier (BFWG), y compris les états financiers de clôture de l'exercice 2010 pour le Détachement des CAOC 2.

Le Collège a formulé sept observations à l'occasion de l'audit. La première concerne la non-conformité par rapport aux dispositions concernant la présentation des états financiers 2008, 2009 et 2010 des CAOC ; la seconde observation se rapporte à la non-déclaration de passifs imprévus et de modifications apportées à la méthode comptable. Le Collège a également formulé une observation concernant le non-respect des règlements lors de l'approbation de transferts budgétaires ainsi que le non-respect des

règlements relativement aux reports d'engagements budgétaires pour le CAOC1, Finderup. La cinquième et la sixième observations ont trait aux rapprochements bancaires, lesquels n'étaient pas étayés par des justificatifs et n'avaient pas été visés, et portent également sur l'absence de contrat avec le Secrétariat du BFWG pour la période allant de mai 2008 à avril 2009. La septième observation concerne la clôture des comptes du Détachement CAOC 2, que le Collège estime satisfaisante.

4. CENTRE D'EXCELLENCE POUR LA COOPÉRATION CIVILO-MILITAIRE (CCOE) 2007-2009

Introduction

Le Centre d'excellence pour la coopération civilo-militaire (CCOE) a été créé en 2006 en vertu d'un mémorandum d'entente signé en septembre 2006. Il remplaçait ainsi le QG du Groupe de coopération civilo-militaire Nord (CIMIC CGN HQ), établi en 2003. Aux termes du mémorandum d'entente, le CCOE était établi en tant que Centre d'excellence accrédité pour la coopération civilo-militaire, avec des dispositions régissant son fonctionnement, son financement, sa dotation en personnel, son équipement et son infrastructure, ainsi que son administration et son soutien logistique. Le statut juridique du Centre est celui d'une organisation militaire internationale reconnue par le Conseil de l'Atlantique Nord, et il bénéficie d'un statut international en vertu de l'article XIV du Protocole de Paris.

Le CCOE, installé dans un premier temps à Budel, aux Pays-Bas, sur le même site que l'ancien CIMIC CGN HQ, a été relocalisé en 2008 à Enschede, toujours aux Pays-Bas.

Le budget alloué au CCOE pour les exercices financiers 2007, 2008 et 2009 a été de 1,25 MEUR, 1,20 MEUR et 1,07 MEUR respectivement, y compris les montants reportés. Les dépenses effectuées pour les exercices financiers 2007, 2008 et 2009 ont été de 0,63 MEUR, 0,76 MEUR et 0,74 MEUR respectivement.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du CCOE pour les exercices financiers clos les 31 décembre 2007, 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009.

Le Collège a formulé les observations et recommandations suivantes concernant les états financiers des exercices 2007, 2008 et 2009 :

- que le Comité de coordination du CCOE approuve officiellement la rétention du solde correspondant aux droits d'inscription aux cours ;
- que le solde de liquidités correspondant aux frais d'hébergement et aux droits de conférence soit inscrit en tant qu'actif et passif ;

- que les états financiers incluent un état additionnel des recettes et des déboursements en liquide effectuant le rapprochement avec le solde en liquide à l'ouverture ainsi qu'à la clôture de l'exercice financier ; en outre, il conviendra que les états financiers comprennent une note expliquant les méthodes comptables suivies ainsi que des notes explicatives concernant la rétention du solde provenant des droits d'inscription aux cours, ainsi que les mécanismes de traitement des frais d'hébergement et des droits de conférence.

5. CENTRE DE FUSIONNEMENT DU RENSEIGNEMENT (IFC) 2007-2009

Introduction

Le Centre de fusionnement du renseignement (IFC) a été créé en 2006 à la base de Molesworth de la Royal Air Force (RAF), au Royaume-Uni, aux termes d'un memorandum d'entente (MOU) signé en octobre 2006. La mission de l'IFC consiste à fournir au commandant suprême des forces alliées en Europe (SACEUR) un éventail complet de renseignements réseaucentrés, fournis avec efficacité et en temps opportun, à l'appui de la planification et de l'exécution des opérations.

Le budget alloué pour les exercices 2007, première année de fonctionnement, 2008 et 2009 a été de 676 000 GBP, 744 000 GBP et 1 066 000 GBP. Les dépenses de fonctionnement pour les exercices 2007, 2008 et 2009 ont été respectivement de 196 000 GBP, 998 000 GBP et 941 000 GBP.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'IFC pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009, du fait de l'absence d'états de l'exécution du budget. Il n'est pas en mesure d'émettre et n'émettra donc pas d'opinion pour l'exercice clos le 31 décembre 2007, étant donné que les états financiers n'ont pas été établis et soumis à vérification. Du point de vue de la transparence et de l'obligation redditionnelle, le Collège considère que la non-présentation des états financiers de 2007 constitue un très grave manquement. Il s'agit, à ses yeux, d'un fait plus grave que celui de recevoir une opinion modifiée (opinion avec réserve, déclaration d'abstention ou opinion défavorable) suite à la présentation d'états financiers.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers de 2008 et 2009 fournis pour comparaison sont, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé les observations suivantes concernant les états financiers de 2007, 2008 et 2009 :

- non-présentation d'états financiers pour 2007 (non-respect du MOU) ;
- nécessité de joindre l'état de l'exécution du budget aux états financiers ;
- nécessité de joindre aux états financiers un tableau des flux de trésorerie et d'inclure dans ce dernier les notes explicatives pertinentes.

6. CENTRE D'EXCELLENCE INTERARMÉES POUR LA DÉFENSE CHIMIQUE, BIOLOGIQUE, RADIOLOGIQUE ET NUCLÉAIRE (JCBRN COE) 2008

Introduction

Le Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (JCBRN COE) a été créé en 2006 à Vyskov, en République tchèque, en vertu d'un mémorandum d'entente (MOU) signé en octobre 2006. Le JCBRN COE contribue aux efforts de transformation de l'OTAN dans le domaine de la défense contre les armes chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires, comme l'illustre la relation fonctionnelle entre les QG SACT, SHAPE et les pays chefs de file concernant le JCBRN COE.

L'exercice 2008 a été le premier pour lequel le JCBRN COE a été doté d'un budget multinational, de 6,12 millions de couronnes tchèques (CZK). Les dépenses engagées ont été de 3,45 millions CZK. En 2007, le financement du JCBRN COE avait été assuré par la République tchèque.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du JCBRN COE pour l'exercice clos le 31 décembre 2008. La réserve s'explique par la surévaluation des avoirs en liquidités (ainsi que du total des actifs) à la fin de l'exercice financier, de même que par la sous-évaluation des fonds à restituer aux pays et la surévaluation du total des passifs.

Le Collège a formulé les observations et recommandations suivantes concernant les états financiers 2008 :

- Surévaluation significative des avoirs en liquidités (ainsi que du total des actifs) à la fin de l'exercice financier ; il convient qu'à l'avenir, le bilan ainsi que la ventilation du solde de clôture du JCBRN COE reflètent fidèlement les avoirs en liquide en fin d'exercice, tels qu'enregistrés dans le compte en banque et dans le livre de caisse ;
- Le Collège a constaté une sous-évaluation des fonds à restituer aux pays, ainsi qu'une surévaluation du total des passifs ; il convient qu'à l'avenir, le JCBRN COE présente de façon précise les passifs, et notamment les montants dus aux

pays, lesquels doivent être pris en considération lorsqu'on effectue l'appel de fonds pour l'année suivante ;

- Le Collège recommande d'adjoindre aux registres comptables des tableurs faisant apparaître les contributions appelées et leur date de réception ; les engagements approuvés (étayés par les formulaires de demande d'engagement de crédits) ainsi que leur liquidation ; et les détails de chacun des transferts effectués, accompagnés des documents d'autorisation ; en outre, il convient que les transferts soient correctement présentés dans l'état de l'exécution du budget ;
- Le Collège recommande que les états financiers établis par le JCBRN COE constituent le principal état financier présenté au comité directeur ainsi qu'au Collège pour vérification, et que ces états soient étayés par une note concernant les méthodes comptables et par une note explicative concernant le statut du JCBRN COE dans le cadre législatif de la République tchèque - en particulier du point de vue de la législation fiscale, y compris la TVA -, et que la note décrive également les prescriptions régissant l'établissement des documents fiscaux par un comptable agréé de la République tchèque.

7. QG DU CORPS DE DÉPLOIEMENT RAPIDE DE L'OTAN - TURQUIE (QG NRDC-T) 2007-2009

Introduction

Le QG du Corps de déploiement rapide de l'OTAN - Turquie (QG NRDC-T) a été activé en tant que QG militaire international sous commandement OTAN et s'est vu conférer le statut international par décision du Conseil de l'Atlantique Nord (PO(2002)140).

Le budget à financement partagé approuvé pour le QG NRDC-T pour les exercices 2007, 2008 et 2009 a représenté un total de 5,6 MEUR, et les dépenses engagées au titre de ce budget pour ces mêmes exercices financiers se sont établies à 5,1 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du QG NRDC-T pour les exercices clos les 31 décembre 2007, 2008 et 2009.

Le Collège a formulé les observations suivantes :

- absence d'un solde bancaire confirmé dans les états financiers des exercices 2008 et 2009 ;
- processus de rapprochement des comptes bancaires à améliorer de façon notable ;

- présence d'un commentaire inexact dans la lettre de couverture des états financiers 2009.

8. QG DU CORPS DE RÉACTION RAPIDE-FRANCE (QG RRC-FR) 2006-2008

Introduction

Le QG du Corps de réaction rapide-France (QG RRC-FR) a été établi le 1^{er} octobre 2006. Il s'agit d'une formation de commandement interarmées conçue pour diriger une unité interarmées multinationale de la dimension d'un corps d'armée sous commandement de la France, de l'Union européenne (UE) ou de l'OTAN.

Les budgets du QG RRC-FR approuvés pour les exercices financiers clos les 31 décembre 2006, 2007 et 2008 ont été de 1,6 MEUR, 1,9 MEUR et 1,7 MEUR respectivement. Le QG RRC-FR n'a pas émis d'états financiers annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2007 et 2008. Les dépenses engagées pour l'exercice 2006 (TVA comprise) ont été de 0,9 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du QG RRC-FR pour l'exercice clos le 31 décembre 2006, étant donné qu'il n'a pas pu déterminer le montant exact des dépenses engagées pour cet exercice du fait que les dépenses incorporaient des montants correspondant à la TVA.

Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre et n'émettra donc pas d'opinion sur les états financiers de 2007 et de 2008, étant donné que ces états financiers n'ont pas été présentés pour vérification aux dates convenues pour l'examen sur place. Du point de vue de la transparence et de l'obligation redditionnelle, le Collège considère que la non-présentation des états financiers de 2007 et de 2008 constitue un très grave manquement. Aucune assurance ne sera donnée sur un quelconque aspect des activités du QG RRC-FR pour les années visées. Il s'agit, aux yeux du Collège, d'un fait plus grave que celui de recevoir une opinion d'audit modifiée (opinion avec réserve, déclaration d'abstention ou opinion défavorable) suite à la présentation d'états financiers.

Le Collège a formulé les observations suivantes :

- non-présentation d'états financiers pour les exercices 2007 et 2008 ;
- inclusion de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) dans les charges ;
- processus d'acquisition non conforme aux procédures administratives et financières ;
- application de la procédure de l'engagement-paiement.

9. GROUPE CIMIC SUD (DÉSORMAIS QUARTIER GÉNÉRAL DU GROUPE DE COOPÉRATION CIMIC MULTINATIONAL (MNCG)) – BUDGET MULTINATIONAL 2006-2008

Introduction

Le Groupe CIMIC Sud (désormais Quartier général du Groupe de coopération CIMIC multinational (MNCG)) a été activé en tant que quartier général international sous commandement OTAN et s'est vu conférer le statut militaire international en juin 2005 par décision du Conseil de l'Atlantique Nord (PO(2005)34). Le MNCG apporte aux pays participants une capacité militaire essentielle visant à améliorer, au quotidien, la coopération et la formation au niveau multinational afin de parvenir à un renforcement mutuel des qualités et des capacités de coopération civilo-militaire des participants, en vue d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de limiter les coûts.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion défavorable sur les états financiers du MNCG pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2007 et 2008, en raison d'erreurs significatives dans l'état de l'exécution du budget, dans l'état de la situation financière, dans l'état de la performance financière et dans le tableau des flux de trésorerie. De l'avis du Collège, ces erreurs concernant des parties substantielles des états financiers, elles affectent la fiabilité générale de ces derniers.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent, compte tenu des faiblesses identifiées dans l'état d'exécution du budget.

Le Collège a émis six observations, touchant aux aspects suivants :

- Les états de l'exécution du budget pour les exercices financiers 2006, 2007 et 2008 ne fournissent pas les données requises par le Règlement financier de l'OTAN en ce qui a trait aux crédits engagés lors de l'exercice précédent et reportés sur ces années ;
- Les états de l'exécution du budget pour les exercices 2006, 2007 et 2008 contiennent plusieurs inexactitudes concernant les montants des engagements et des paiements effectués au cours de ces exercices ;
- Le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice financier 2007 contient une erreur entraînant la surévaluation de l'augmentation nette des liquidités, pour un montant de 36 191 EUR ;

- Les états de la situation financière pour les exercices 2006, 2007 et 2008 ne donnent pas une image fidèle de la situation financière du MNCG en fin d'exercice ;
- Les états de la performance financière pour les exercices 2006, 2007 et 2008 ne donnent pas une image fidèle de la performance financière du MNCG en fin d'exercice ;
- La publication des états financiers, intervenue tardivement, n'était pas conforme aux prescriptions du MOU régissant le MNCG et du Règlement financier de l'OTAN.

10. CORPS DE DÉPLOIEMENT DE L'OTAN - GRÈCE (NDC GRÈCE) 2006-2009

Introduction

Le Quartier général du Corps de déploiement de l'OTAN - Grèce (QG NDC-GR) a été activé en tant que QG international sous commandement OTAN et s'est vu conférer le statut international par décision du Conseil de l'Atlantique Nord (PO(2002)140).

Le total des budgets approuvés au titre du QG NDC-GR pour les exercices financiers clôturés aux 31 décembre 2006, 2007, 2008 et 2009 est de 5,12 MEUR, et le total des dépenses effectuées au titre de ces budgets pour ces mêmes exercices s'établit à 3,24 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du QG NDC-GR pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2007 et 2008.

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du QG NDC-GR pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, en raison du caractère incomplet des états financiers.

Quatre questions ont appelé une observation de la part de l'auditeur :

- caractère incomplet des états financiers ;
- manque de documentation concernant les transferts budgétaires en 2008 ;
- absence de procédure d'appel d'offres dans deux cas en 2006 ;
- faiblesse des contrôles financiers et budgétaires en 2009.

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISATIONS DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE DE L'OTAN

11. AGENCE DE GESTION DES OLÉODUCS EN CENTRE-EUROPE (CEPMA) 2009

Introduction

La charte de l'Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO), entérinée par le Conseil de l'OTAN avec effet au 1^{er} janvier 1998, définit la structure et les responsabilités de l'Organisation.

La CEPMO a pour tâche de gérer le transport, le stockage et la distribution de produits pétroliers dans la région Centre-Europe pour des clients militaires et non militaires. À cet effet, elle exploite et entretient le Réseau Centre-Europe des pipelines (CEPS), qui comprend des oléoducs, des stations de pompage, des points d'entrée et de distribution et des dépôts. La CEPMO assure le soutien du Commandement des Forces alliées interarmées à Brunssum (QG du JFC Brunssum), et le CEPS en constitue un outil indispensable. Elle est chargée de garantir l'efficacité militaire que l'on attend d'un tel outil.

Le comité de direction de la CEPMO, placé sous l'autorité du Conseil de l'Atlantique Nord, définit la politique générale applicable au réseau ainsi que ses missions, ses objectifs et ses ressources. Les tarifs, les contrats et les procédures à suivre sont du ressort conjoint de l'Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMA) et des organisations nationales établies par les pays hôtes.

En 2009, les dépenses de la CEPMO se sont chiffrées à 106,7 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la CEPMA pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Le Collège a formulé plusieurs observations et recommandations concernant la CEPMA et les organismes s'occupant du CEPS dans les pays hôtes :

- Produits non constatés (CEPMA) ;
- Examen de la fonction d'audit interne (CEPMA) ;
- Déclaration incomplète des passifs imprévus (CEPMA) ;
- Traitement comptable de produits non acquis se rapportant à des immobilisations corporelles et inventaire non conforme à la méthode comptable de la CEPMO (CEPMA) ;
- Droits d'accès inappropriés (FBG) ;
- Examen de la fonction d'audit interne (FBG) ;
- Différentiation et ajustements nécessaires dans le rapprochement des liquidités (BPO) ;

- Faiblesses liées à la fonction d'audit interne (BPO) ;
- Faiblesse liée à la gestion de la petite caisse (DPO) ;
- Surévaluation des recettes et des paiements dans le tableau des flux de trésorerie (DPO) ;
- Erreurs entre les reports, les crédits annulés et les produits et charges (DPO) ;
- Faiblesses dans l'enregistrement de dépenses non liées au service de la paie (DPO).

12. AGENCE DE GESTION DE LA CAPACITÉ ALLIÉE DE SURVEILLANCE TERRESTRE DE L'OTAN (NAGSMA) 2009

Introduction

L'Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN (NAGSMO) a été créée au sein de l'OTAN en vue d'acquérir le système central de surveillance terrestre de l'Alliance (AGS). La NAGSMO est chargée de la gestion générale du programme AGS. Elle se compose d'un conseil d'administration, de représentants des 15 pays participants et de sous-comités. Elle comprend également une agence de gestion OTAN avec à sa tête un directeur général.

L'Agence de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN (NAGSMA) a été établie suite à la signature, par les 15 pays participants, du Mémoire de Paris régissant l'AGS. La NAGSMA est chargée de l'acquisition de la capacité centrale de l'AGS OTAN. La capacité centrale de l'AGS sera conçue de manière à pouvoir observer ce qui se passe à la surface de la Terre afin de fournir un état de la situation avant, pendant et, si nécessaire, après le déroulement d'opérations de l'OTAN. Il s'agira d'un système intégré comprenant un volet aérien, un volet terrestre et un volet de soutien. Le principal centre opérationnel sera situé à la base aérienne de Sigonella, en Italie.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NAGSMA pour le trimestre clos le 31 décembre 2009.

Le Collège a formulé une observation conduisant à recommander que l'Agence :

- se conforme pleinement aux dispositions des IPSAS 1, 3, 20 et 24 en matière d'informations à fournir.

13. AGENCE DE GESTION POUR LA CONCEPTION, LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE DE L'HELICOPTÈRE OTAN (NAHEMA) 2009

Introduction

Le programme relatif à l'hélicoptère OTAN a pour objectif la conception et le développement d'un nouvel hélicoptère naval de transport destiné aux forces françaises, allemandes, italiennes et néerlandaises. Le Portugal s'y est associé en 2001 et la Belgique en 2007. L'Agence de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA) est établie à Aix-en-Provence, en France. En 2009, les dépenses opérationnelles de la NAHEMA se sont élevées à 566,35 MEUR et ses dépenses administratives à 9,2 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NAHEMA pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il a formulé deux observations, ayant conduit aux recommandations ci-après :

- Veiller à ce que la haute direction de l'agence évalue le risque de voir la mise en œuvre des modules Oracle ne pas répondre aux objectifs de la NAHEMA, et qu'elle prévienne et établisse des mécanismes de contrôle visant à gérer les risques jugés importants pour l'Agence ;
- Veiller à ce que le personnel commercial et technique soit associé au processus d'estimation des produits et charges afin d'obtenir une validation supplémentaire de la méthode de base. Il convient en outre que les sources d'incertitudes dans l'estimation ainsi que les hypothèses maîtresses du processus d'estimation des produits et charges soient présentées dans les états financiers.

Une lettre concernant les aspects de gestion a été adressée séparément à la direction de la NAHEMA. Cette lettre traite des questions touchant les dispositions de présentation correspondant aux IPSAS ainsi que les « paiements anticipés ».

14. L'ORGANISATION DE GESTION DU SYSTÈME DE DÉFENSE AÉRIENNE ÉLARGIE À MOYENNE PORTÉE DE L'OTAN (NAMEADSMO) 2010

Introduction

L'Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMO) a pour mission de diriger, de coordonner et de mettre en œuvre le programme MEADS. Celui-ci est conçu comme système tactique de défense aérienne et de défense antimissile mobile et transportable, capable de neutraliser toute

une série de menaces aériennes comme les attaques par missiles de croisière et par missiles balistiques tactiques. Son agence de gestion (NAMEADSMA) est implantée à Huntsville (Alabama, États-Unis). Les pays participants sont l'Allemagne, les États-Unis et l'Italie.

En 2010, les dépenses de la NAMEADSMO se sont établies à 659 millions de dollars des États-Unis (USD), soit 17 millions au titre du budget administratif et 642 millions au titre du budget opérationnel.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NAMEADSMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers de 2010 sont, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé une observation visant à attirer l'attention sur le fait que la NAMEADSMA a indiqué, à juste titre, que les états financiers ne sont pas établis sur la base de la continuité d'exercice, en énonçant les raisons pour lesquelles l'entité n'est pas considérée comme investie d'une continuité. Cependant, la NAMEADSMA n'a pas indiqué, ainsi que le requiert le paragraphe 38 de l'IPSAS 1 (Présentation des états financiers), quel autre régime avait été choisi pour l'établissement des états financiers. Le Collège recommande que la NAMEADSMA précise, dans l'avenir, sur quelle autre base les états financiers ont été établis.

Une lettre traitant de questions de gestion a été adressée séparément à la direction de la NAMEADSMA. Cette lettre traite notamment de la question de l'absence d'informations fournies pour comparaison dans les notes de bas de page des états financiers, qui nécessite l'attention de la direction.

15. AGENCE OTAN D'ENTRETIEN ET D'APPROVISIONNEMENT (NAMSA) 2010

Introduction

L'Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSO) et son organe d'exécution, l'Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSA), ont pour mission de fournir des services de soutien logistique à l'OTAN ou à ses pays membres, individuellement ou collectivement. Cette mission consiste à optimiser, en temps de paix comme en temps de guerre, l'efficacité du soutien logistique des forces armées des pays membres de l'OTAN et à réduire les dépenses au minimum. Le personnel de

la NAMSA est composé de 1 166 personnes. En 2010, les charges ont été supérieures à 1,7 milliard EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états rectifiés de la NAMSA pour l'exercice financier clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers de 2010 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Dépenses imputées sur les programmes relevant du CBM

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les dépenses administratives de la NAMSA imputées sur les programmes relevant du CBM.

Le Collège a formulé des observations dans les domaines suivants :

- obligation redditionnelle en matière de gestion du risque pour le compte rendu financier ;
- nécessité d'améliorer l'efficacité de SAP ;
- élimination des erreurs remontant à la conversion à l'ERP en 1998-2000 ;
- recouvrement du solde d'arriérés de fournisseurs avec solde débiteur ;
- rapports de situation financière clients ;
- prise en compte du coût des biens vendus ;
- faiblesses dans le processus de validation lié aux contrats de services aéronautiques ;
- émission d'un ordre d'achat après la date d'expiration du contrat-cadre ;
- financement des travaux de rénovation du bâtiment 43/46.

Une lettre a été adressée séparément à la direction de la NAMSA. Cette lettre traite de questions liées aux ressources humaines qui nécessitent l'attention de la direction.

16. AGENCE DE GESTION DU PROGRAMME DU SYSTÈME AÉROPORTÉ DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAPMA) 2009

Introduction

L'Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) est chargée d'assurer la direction, la coordination et

l'exécution du programme d'acquisition coordonnée du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&C).

L'Agence de gestion du programme NAEW&C (NAPMA) supervise l'exécution du programme pour la NAPMO. Le bureau de projet américain du système administre les contrats émis par l'agent de programme du NAEW&C au nom de la NAPMA. En 2009, les dépenses de la NAPMA – y compris les ajouts aux projets de modernisation – se sont établies à 89 millions USD.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion avec réserve, en raison des limites imposées à la vérification portant sur le montant des travaux en cours au 31 décembre 2009 liés aux contremesures à l'infrarouge pour les avions gros porteurs (LAIRCM), montant qui représentait une augmentation de l'actif résultant de travaux entrepris par le contractant américain en 2007, en 2008 et en 2009. Cela tient au fait que le Collège n'a pas accès au système que le gouvernement des États-Unis utilise, dans le cas des contrats passés indirectement, pour transformer les factures reçues des contractants américains en relevés de facturation du Gouvernement, lesquels sont ensuite transmis à la NAPMA. Le Collège n'est donc pas en mesure de déterminer si ce processus est fiable ou s'il permet de générer des relevés de facturation qui reflètent avec précision les travaux réalisés par les contractants américains.

Le Collège a formulé huit observations, qui l'ont conduit à présenter les sept recommandations suivantes à l'agence concernée :

- De concert avec les autorités américaines, poursuivre ses efforts pour mettre à la disposition du Collège les justificatifs dont il a besoin pour s'assurer de la valeur de tous les travaux entrepris par les contractants américains. En l'espèce, la NAPMA a besoin d'informations permettant de rapprocher les montants figurant dans les relevés de dépenses du Bureau de projet du système (SPO) des travaux effectivement réalisés ;
- Veiller, à l'avenir, à ce que les états financiers comportent une annexe indiquant la valeur des différents éléments qui constituent le solde net d'actifs ;
- Poursuivre le développement de SAP de manière à ce qu'à l'avenir, il fournisse les données nécessaires à l'établissement de l'état de l'exécution du budget. Il convient en outre que l'agence examine, après avoir fait les recherches nécessaires, toutes les obligations pendantes afin de s'assurer qu'elles sont présentées avec précision dans les états financiers. Il conviendra en outre, à l'avenir, que l'agence ne présente qu'un seul montant au titre des crédits budgétaires administratifs ;
- Poursuivre le développement de mécanismes de contrôle informatique dans SAP afin d'atténuer les risques liés à l'accès et à la différenciation des tâches. En outre, l'agence devra pousser plus avant les travaux concernant les rapports

étayant les données comptables dans le cadre de SAP, afin de pouvoir produire des données comptables transparentes et de fournir une piste de vérification claire ;

- S'agissant de la modification de la méthode comptable pour l'enregistrement des dépenses liées à la fourniture de biens et services par des sous-contractants euro-canadiens, se conformer au paragraphe 34 de l'IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs), qui prescrit d'indiquer les changements en matière de méthodes comptables ;
- Veiller à ce que soit modifiée la présentation des réévaluations en devises étrangères dans les futurs états de la situation financière. L'agence devra veiller à ce que toutes les réévaluations d'actifs et de passifs monétaires soient ancrées dans la valeur de ces actifs et passifs. Le recours à une présentation en rubriques distinctes pour indiquer la réévaluation risque d'entraîner une interprétation erronée des états financiers ;
- Veiller, à l'avenir, à pleinement respecter les dispositions des IPSAS 1, 2, 3, 4, 17, 20 et 24 en matière d'informations à fournir.

17. AGENCE OTAN DE CONSULTATION, DE COMMANDEMENT ET DE CONTRÔLE (NC3A) 2009

Introduction

L'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A) a pour mission de contribuer à la réussite de l'Alliance en lui fournissant un ensemble approprié de capacités C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance). La NC3A fait partie de l'Organisation de consultation, de commandement et de contrôle de l'OTAN (NC3O), établie en 1996. Depuis le 1^{er} janvier 2000, la NC3A applique un régime de financement par le client. En 2009, les dépenses de la NC3A se sont établies à 423 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de 2009, en raison de faiblesses dans le processus de constatation des produits et des charges. Il n'a en effet pas été en mesure de certifier que les charges et les produits relatifs au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et aux tiers, ainsi que les charges à payer et les produits à recevoir avaient été dûment constatés selon les principes de la comptabilité d'exercice, pour et à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2009, et pour les chiffres correspondants pour et à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NC3A pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, en raison des faits suivants :

- Les faiblesses observées dans le processus de constatation des produits et charges ont conduit la NC3A à sous-évaluer les charges et les produits pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 et les sommes à recevoir au 31 décembre 2008 pour un montant de 13,0 MEUR. Ces faiblesses ont également conduit la NC3A à surévaluer les charges et les produits pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 et les sommes à recevoir au 31 décembre 2009 pour un montant de 7,1 MEUR. La NC3A a également sous-évalué les sommes à payer (passif) pour un montant de 13,0 MEUR au 31 décembre 2008 et de 5,9 MEUR au 31 décembre 2009. Du fait des faiblesses constatées, le Collège n'est pas en mesure de certifier que les charges à payer pour le compte NSIP/tiers ont été dûment constatées selon les principes de la comptabilité d'exercice pour et à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2009, et pour les chiffres correspondants pour et à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2008.
- Le Collège avait émis une opinion sans réserve sur les états financiers de 2008. Alors qu'il avait identifié des faiblesses ayant trait au processus de calcul des charges à payer pour le compte NSIP/tiers dans son rapport d'audit de 2008, il n'a pas trouvé d'éléments démontrant que ces faiblesses avaient entraîné des erreurs importantes dans les états financiers de 2008. Cependant, au cours de l'audit des états financiers de la NC3A pour l'exercice 2009, le Collège a fait le constat d'erreurs significatives non seulement dans les chiffres concernant l'exercice 2009, mais également dans les chiffres correspondants pour l'exercice 2008, par suite de faiblesses dans le processus de constatation des produits et charges.

Le Collège a également formulé des observations relatives à l'audit dans les domaines suivants :

- Avances au titre des acquisitions
Le Collège a constaté que la NC3A n'avait pas encore parachevé ses recherches et exécuté les confirmations nécessaires avec ses clients de manière à s'entendre sur le montant de 9,2 MEUR d'avances sur clients dans le cadre de l'activité d'acquisition auprès de tierces parties se rapportant à des projets inactifs à long terme ou à des projets actifs mais ne comportant pas de mouvement nécessitant un remboursement aux clients.

- **Fonds de fonctionnement**
Les états financiers ne communiquent pas les informations nécessaires à l'obtention d'une présentation correcte de l'actif net/situation nette (fonds de fonctionnement). Le Collège a constaté que les liquidités disponibles dans le fonds de fonctionnement pour financer les déficits futurs représentent un montant limité face au montant total de ce fonds. La NC3A disposait, au 31 décembre 2009, de 1,5 MEUR de liquidités au titre du fonds de fonctionnement, devant servir à amortir d'éventuels déficits prévisibles ou inattendus, relativement à un solde global de 12,3 MEUR pour le fonds de fonctionnement. Il convient que ces données soient présentées dans les notes de bas de page de l'état financier.
- **Déficit**
Le Collège a également constaté que la NC3A avait sous-évalué le déficit et qu'elle avait, de ce fait, surévalué le fonds de fonctionnement au 31 décembre 2009, pour un montant de 1,4 million EUR.

18. AGENCE OTAN DE SERVICES SIC (NCSA) 2009

Introduction

L'Agence OTAN de services SIC (NCSA) résulte du regroupement en un organisme centralisé des éléments jusque-là épars qui étaient chargés de la fourniture de services SIC, entraînant ainsi la séparation des « clients » et des « fournisseurs ». La NCSA s'est vu attribuer les rôles de premier plan consistant à « Accepter la fourniture de moyens, de systèmes et de services C3 » et à « Fournir des services d'échange d'informations de bout en bout et de traitement de l'information ».

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'exercice 2009 de la NCSA.

L'opinion du Collège repose sur les observations ci-après, en rapport avec les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) :

- La valeur des stocks de SIC gérés par la NCSA en son nom ou pour le compte d'autres entités OTAN n'est pas connue ou n'est pas communiquée en tant que telle, d'où l'impossibilité pour le Collège de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des stocks.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Outre les réserves dont il a assorti son opinion, le Collège a formulé des observations, accompagnées des recommandations ci-après :

- Poursuivre l'amélioration de la procédure de constatation des charges dans le but de réduire l'ampleur des ajustements à apporter aux enregistrements comptables de la NCSA.
- Deux rapports produits par l'Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSA) concernant les reports d'engagement au titre des budgets délégués 173 et 177 au 31 décembre 2009 présentent des données différentes, entraînant un écart de 0,7 million EUR.
- Le rapprochement des budgets délégués à la NCSA et des justificatifs provenant du Quartier général du Commandement Allié Opérations (QG-ACO) ne s'est pas révélé efficace, en dépit des procédures et des consignes prescrites par l'ACO relativement au financement des agences qui l'appuient. Il convient que la NCSA, de concert avec l'ACO, assure un suivi à cet égard et améliore l'application de la politique financière révisée, et que la NCSA et l'ACO se consultent sur les aspects qui les préoccupent ou qui appellent des améliorations régulières.
- Les relations contractuelles avec les ministères de la Défense de l'Allemagne et du Royaume-Uni relativement à l'entretien et à la maintenance de la station OTAN de transmission à très basses fréquences de Rhauderfehn ainsi qu'à la poursuite, à la télémétrie et au contrôle des satellites OTAN IV n'ont pas été actualisées. L'absence de base contractuelle risque d'entraîner des malentendus et des erreurs d'interprétation des conditions et des dispositions de mise en œuvre des projets.
- La NCSA ne s'est pas toujours conformée au Règlement financier de l'OTAN en ce qui a trait à l'achat de biens et de services. La NCSA devrait veiller à l'établissement d'engagements et à la production de bons de commande pour tous les achats, conformément au NFR.
- La NCSA ne s'est pas toujours conformée au Règlement financier de l'OTAN pour l'achat de biens et de services. La NCSA devrait se conformer au Règlement financier de l'OTAN et lancer des appels d'offres dans le respect des dispositions financières.

- Du fait que l'état de l'exécution du budget ne mentionne pas l'autorisation contractuelle du budget 185 du Comité du budget militaire, d'un montant de 3,8 MEUR, les engagements pris par la NCSA ne correspondent pas aux autorisations contractuelles accordées.
- La lecture du tableau 4 et de l'annexe S-1 des états financiers révèle des incohérences, et il est donc difficile pour le lecteur de déterminer quels sont les chiffres exacts. Il convient que la NCSA rapproche ses tableaux et ses annexes avant de publier les états financiers, afin d'éviter toute confusion et tout malentendu.
- La NCSA ne s'est pas entièrement conformée aux dispositions de l'IPSAS 24 concernant la présentation de l'information budgétaire dans les états financiers, notamment en ce qui a trait au rapprochement précis des dépenses budgétaires et des flux nets de trésorerie.

19. BUREAU DE GESTION OTAN HAWK (BGOH) 2009

Introduction

L'Organisation de production et de logistique OTAN HAWK (OPLOH), dont l'organe exécutif était le Bureau de gestion OTAN HAWK (BGOH), avait été mise sur pied afin de fournir aux pays membres (la France et l'Italie) le système d'armement HAWK. À la fin de 2009, l'OPLOH comptait un effectif de 18 employés et son budget de charges administratives était établi à 6,4 MEUR.

En février 2009, le conseil d'administration a demandé au Conseil de l'Atlantique Nord de dissoudre l'OPLOH, requête qui a été acceptée le 4 mai 2009. L'OPLOH a cessé ses activités le 31 décembre de la même année. Une cellule de liquidation a été mise sur pied afin de conduire toutes les activités de liquidation entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2010. Durant cette période, le conseil d'administration s'est transformé en Comité de liquidation de l'OPLOH.

En juin 2010, la cellule de liquidation a remboursé les pays à hauteur des sommes recueillies, conformément aux décisions prises par le Comité. La cellule a également confié la gestion des comptes bancaires non clôturés au contrôleur des finances du SI, qui a pris le relais pour les dernières activités de liquidation de l'OPLOH.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés de l'OPLOH pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Suite à son audit, le Collège a formulé des observations concernant les domaines ci-après :

- surestimation de 312 000 EUR dans le tableau des flux de trésorerie ;
- surestimation de 225 000 EUR des montants à payer ;
- consignation non conforme des montants à recevoir ;
- liquidation financière.

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

20. ÉCOLE INTERNATIONALE DE L'AFNORTH 2010

Introduction

L'École internationale des Forces alliées Nord-Europe (AFNORTH), située à Brunssum, aux Pays-Bas, assure la scolarisation des enfants du personnel autorisé relevant de l'OTAN. Elle est constituée de quatre unités indépendantes financées par les quatre pays fondateurs, à savoir le Canada, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis. Chaque pays finance sa propre unité d'enseignement, mais il existe de nombreux programmes et activités mis sur pied en commun qui ont pour vocation de stimuler les échanges culturels entre les enfants de différents pays.

Si chaque pays finance sa propre unité d'enseignement, certaines dépenses sont assumées en commun grâce à un budget qui fait l'objet du présent audit. Le budget commun approuvé pour 2009-2010 a été établi à 4,926 MEUR (y compris les réserves légales et les réserves pour imprévus). L'effectif scolaire moyen au cours de l'année visée était de 963 élèves.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'École internationale de l'AFNORTH pour l'exercice clos le 31 juillet 2010.

L'audit a uniquement porté sur les états financiers des fonds alloués en commun par les quatre pays.

Le Collège n'a formulé aucune observation sur les états financiers de 2010.

21. SITES DE CONTRÔLE DE LA PRÉCISION DES DÉTECTEURS ET DES ARMES DES FORCES NAVALES DE L'OTAN (FORACS) 2009

Introduction

Les sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS OTAN) effectuent l'étalonnage complet des détecteurs associés aux systèmes d'armes d'unités navales de l'OTAN comme les navires de surface, les sous-marins et les hélicoptères de lutte anti-sous-marine. Les mesures sont effectuées sur trois polygones FORACS relevant respectivement des États-Unis (NFA), de la Grèce (NFG) et de la Norvège (NFN).

La gestion d'ensemble du programme incombe au comité directeur des FORACS, qui a pour organe exécutif le Bureau des FORACS OTAN (NFO), implanté au siège de

l'OTAN, à Bruxelles. La production des états financiers et les services de comptabilité des FORACS sont assurés par le Bureau du contrôleur des finances du SI.

La dotation budgétaire pour l'exercice 2009 (reports compris) s'élevait à 1,1 MEUR et les dépenses imputées sur le budget à 0,8 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NFO pour l'exercice de 2009.

Le Collège a formulé les observations ci-après :

- Présentation et informations publiées sous forme de notes ne permettant pas de pleinement appréhender la nature du passif ;
- Surévaluation de l'état de la performance financière ;
- Non-comptabilisation du personnel temporaire en tant que dépense de personnel ;
- Non-conformité par rapport aux dispositions de l'IPSAS relatives aux informations à fournir.

22. ÉTAT-MAJOR MILITAIRE INTERNATIONAL (EMI), AGENCE OTAN DE NORMALISATION (AON) (PPP, DM, ICI et OMC) 2010

Introduction

L'État-major militaire international (EMI), placé sous l'autorité d'un directeur général, assiste le Comité militaire. En tant qu'organe exécutif du Comité militaire, il est chargé de veiller à la bonne application des doctrines et des décisions du Comité. Sa tâche consiste, en outre, à préparer des plans, à entreprendre des études et à recommander la politique à suivre pour les questions militaires.

L'Agence OTAN de normalisation (AON) est un organe intégré et unique, composé de personnel militaire et de personnel civil, placé sous la responsabilité d'un directeur. La mission de l'AON consiste à lancer, coordonner, soutenir et administrer les activités de normalisation menées sous l'autorité du Comité OTAN de normalisation.

L'EMI centralise le programme de travail du Partenariat pour la Paix (PPP), l'AON, le Collège de défense de l'OTAN et l'Agence OTAN pour la recherche et la technologie.

Le but du Dialogue méditerranéen (DM) est de contribuer à la sécurité et à la stabilité pour l'Alliance par l'instauration d'une meilleure compréhension mutuelle et la dissipation des malentendus.

L'Initiative de coopération d'Istanbul (ICI) a été mise en place pour proposer une coopération dans la région du Moyen-Orient élargi. Elle a pour objet de renforcer la

sécurité et la stabilité régionales moyennant un nouvel engagement transatlantique avec la région. Cet objectif peut être atteint pour l'essentiel grâce à une coopération pratique et une assistance dans différents domaines, et à des activités spécifiques.

Le budget Autres coopérations militaires (OMC) reflète la coopération en évolution constante avec l'Afghanistan, le Pakistan et l'Union africaine.

Les dotations budgétaires totales de l'EMI, de l'AON, du PPP, du DM, de l'ICI et d'OMC pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 se sont élevées à 26,7 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'EMI, de l'AON, du PPP, du DM, de l'ICI et de l'OMC pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers de 2010 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

23. CENTRE D'INFORMATION ET D'ANALYSE SUR LA SÉCURITÉ DES MUNITIONS (MSIAC) 2009

Introduction

Le Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) constitue, au sein de l'OTAN, un organe de coordination pour la résolution efficace et rapide des problèmes liés au respect des exigences en matière de sécurité des munitions rencontrés dans les programmes OTAN et nationaux de conception de munitions. Au 31 décembre 2009, le MSIAC comptait 12 pays membres, et, fin 2009, son effectif était de neuf agents. La production des états financiers et les services de comptabilité de l'Agence sont assurés par le Bureau du contrôleur des finances du Secrétariat international.

Les dotations budgétaires pour l'année 2009 (reports compris) s'élevaient à 1,7 MEUR et les dépenses budgétaires autorisées à 1,5 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du MSIAC pour l'exercice 2009.

Le Collège a formulé les observations ci-après :

- processus d'appel d'offres non conforme au Règlement financier de l'OTAN (NFR) ;
- non-conformité par rapport aux dispositions de l'IPSAS relatives aux informations à fournir ;
- non-réception de la déclaration sur le contrôle interne.

24. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN 2009

Introduction

La mission du Collège de défense de l'OTAN (NDC) consiste à contribuer à l'efficacité et à la cohésion de l'Alliance en organisant des stages et d'autres programmes conçus pour préparer des officiers et des responsables appelés à occuper des postes importants à l'OTAN ou en rapport avec l'OTAN, et pour faire connaître les initiatives et les intérêts de l'OTAN.

La dotation totale du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 était d'environ 8,0 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Le Collège n'a formulé aucune observation.

25. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN 2010

Introduction

Le Collège de défense de l'OTAN (NDC) a pour mission de « contribuer à l'efficacité et à la cohésion de l'Alliance en développant son rôle de centre de référence en matière de formation, d'études et de recherche sur les questions de sécurité transatlantique ». Les activités du NDC peuvent être regroupées en trois grands volets : formation, recherche et ouverture. Le NDC a un effectif de 52 civils et de 92 militaires occupant des postes à financement national.

La dotation budgétaire totale du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre était de 8,5 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège est d'avis que les états financiers donnent une image fidèle, à tous égards significatifs, de la situation financière du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour la même année, conformément aux normes comptables internationales du secteur public.

Opinion sur la conformité

Le Collège est d'avis qu'à tous égards significatifs, les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers du NDC sont conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège n'a eu aucune observation à formuler.

26. RÉGIME DE PENSIONS À COTISATIONS DÉFINIES (DCPS) 2009

Introduction

Le régime de pensions à cotisations définies (DCPS) s'applique à tous les agents recrutés à compter du 1^{er} juillet 2005. Il s'agit d'un régime de pensions par capitalisation, dont les contributeurs sont les membres du personnel et l'OTAN.

La valeur des actifs du DCPS, auquel cotisaient 2 174 agents, se chiffrait à 60,6 MEUR au 31 décembre 2009.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du DCPS de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

L'audit a fait apparaître deux questions appelant une observation du Collège, à savoir :

- faiblesses constatées dans la préparation des versements des prestations de retraite ;
- faiblesses constatées dans la présentation de l'information sur les méthodes comptables significatives.

27. ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN (AP-OTAN) ET CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'AP-OTAN 2010

Introduction

Depuis 1955, l'Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN), anciennement connue sous le nom d'Assemblée de l'Atlantique Nord (AAN), constitue un lieu d'échanges pour les parlementaires des pays membres de l'Alliance de l'Atlantique Nord. Les travaux de l'AP-OTAN sont principalement financés par les contributions des pays membres. Celles-ci sont calculées sur la base de la formule de partage utilisée pour le budget civil de l'OTAN. L'Assemblée reçoit également de l'OTAN et d'autres organisations des subventions supplémentaires susceptibles d'être consacrées à des activités particulières.

La charte du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN constitue l'assise juridique permettant au Collège d'accepter d'être nommé vérificateur externe par l'AP-OTAN. Tous les coûts associés aux audits sont actuellement imputés sur le budget civil de l'OTAN.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'AP-OTAN et sur ceux de la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège n'a formulé aucune observation à inclure dans le rapport d'audit.

28. CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN 2009

Introduction

La Caisse de prévoyance de l'OTAN assure le versement de prestations de retraite aux membres du personnel civil qui sont entrés à l'OTAN avant le 1^{er} juillet 1974 et qui n'ont pas opté pour le régime de pensions de l'OTAN.

Au 31 décembre 2009, la valeur des avoirs de la Caisse s'établissait à 47 MEUR. À cette même date, 111 agents cotisaient à la Caisse.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la Caisse de prévoyance pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Le Collège a formulé une observation au sujet de la communication et de l'enregistrement erronés des contributions et des remboursements en décembre 2009 et de la non-communication des données concernant les honoraires de gestion dans l'état des variations de l'actif net disponible pour le service des prestations. Le Collège a, par ailleurs, formulé une observation concernant l'absence de déclaration sur le contrôle interne.

29. NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN 2009

Introduction

Lors du sommet de Washington, en avril 1999, les chefs d'État et de gouvernement des pays membres de l'OTAN se sont officiellement entendus sur la construction d'un nouveau siège de l'OTAN, à Bruxelles, afin de répondre aux besoins de l'Alliance au XXI^e siècle. Le budget du nouveau siège de l'OTAN est approuvé par le Conseil de l'Atlantique Nord, sur recommandation du Comité du budget civil. Ce budget est alimenté par les contributions des pays, contributions dont le montant est fixé selon une formule spécifique de partage des coûts convenue par les pays membres. En 2009, dixième année de mise en œuvre du projet, les dotations budgétaires totales étaient de 32,5 MEUR, soit 12,1 MEUR au titre du budget de 2009 et 20,4 MEUR correspondant à des crédits budgétaires reportés.

Le projet de nouveau siège de l'OTAN, dont le pays hôte est la Belgique, est géré dans le respect des principes et des procédures du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). La construction du nouveau Siège devrait être parachevée en 2015 pour un coût total de 1 milliard EUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du nouveau siège de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Le Collège a formulé les observations ci-après :

- Absence de mention des incertitudes entourant les estimations des coûts émanant de l'Équipe auteur de projet au titre des immobilisations en cours et du passif ;
- Erreurs de présentation dans l'annexe intitulée « État justificatif du compte « Construction en cours » » ;
- Non-consignation des « factures à recevoir » de l'Équipe de gestion de projet dans les montants à payer et les produits non acquis ;

- Non-enregistrement des montants à payer aux fournisseurs (autres que l'EGP).

30. INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION 2010

Introduction

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a vérifié les états relatifs aux indemnités de représentation des hauts fonctionnaires de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Il a mené sa vérification conformément aux dispositions établies par les représentants permanents dans la lettre SG/80/158 du 21 mars 1980, signée par le secrétaire général, la lettre du directeur de cabinet du secrétaire général DC(2009)0175 du 14 décembre 2009, et à l'aide d'éclaircissements supplémentaires fournis par le Collège dans sa lettre IBA-C(98)67 du 24 juin 1998.

Points principaux

Le Collège a constaté une nette amélioration, par rapport à 2009, sur le plan du respect des règles sur l'indemnité de représentation.

Dans la plupart des cas, les personnes ayant bénéficié d'indemnités de représentation en 2010 en ont rendu compte conformément à l'obligation de rendre compte à laquelle sont soumis les représentants permanents. Le Collège a recommandé que le secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive rappelle aux bénéficiaires les dispositions pertinentes.

31. FONDS DE COUVERTURE MÉDICALE DES AGENTS À LA RETRAITE 2009

Introduction

Les retraités de l'OTAN répondant à des critères spécifiques ont droit, sans limitation de durée, au remboursement de certains frais médicaux. Les remboursements se font dans le cadre d'une assurance médicale privée. L'OTAN a passé un contrat avec un courtier afin d'offrir aux agents retraités le bénéfice d'une assurance continuée (CMC).

Le Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) a été créé en 2001. Il constitue une réserve destinée à garantir, dans l'avenir, le versement des prestations d'assurance médicale aux retraités de l'OTAN ayant atteint l'âge de 65 ans après le 1^{er} janvier 2001. Le FCMR est doté d'un Comité de surveillance chargé d'en superviser la gestion et qui se réunit au moins deux fois par an. Le Fonds est géré par une société privée de placement collectif. Fin 2009, le gestionnaire du Fonds détenait 136 MEUR au nom de l'OTAN.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2009 du FCMR.

Le Collège a formulé cinq observations concernant les états financiers 2009 du FCMR, à savoir :

- absence de mention, dans les notes en bas de page des états financiers, des revenus possibles découlant de la participation aux bénéfices de la compagnie d'assurance ;
- non-consignation des montants à recevoir « Autres » et de l'augmentation des actifs nets ;
- faiblesses dans l'état des variations de l'actif net disponible pour le service des prestations ;
- absence de certaines informations pertinentes dans les notes ;
- publication tardive des états financiers.

32. AGENCE OTAN POUR LA RECHERCHE ET LA TECHNOLOGIE (RTA) 2009

Introduction

L'Organisation OTAN pour la recherche et la technologie (RTO) est un organe subsidiaire de l'OTAN mis sur pied dans le cadre du Traité de l'Atlantique Nord. Sa charte, approuvée par le Conseil de l'Atlantique Nord en décembre 1997, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1998. Le RTO a pour mission de promouvoir l'échange en mode coopératif de données de recherche et d'informations, d'appuyer le développement de la recherche et de la technologie en défense nationale, de se maintenir à la pointe de la technologie et de conseiller les autorités décisionnaires de l'OTAN.

Les dotations totales de la RTA (financées sur le budget militaire et le budget civil) en 2009 étaient de quelque 6,5 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2009 de la RTA.

Il n'a pas eu d'observations à formuler.

33. ÉCOLE INTERNATIONALE DU SHAPE 2010

Introduction

L'école internationale du Grand Quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE) offre un enseignement scolaire aux enfants à charge des agents du SHAPE. L'école se compose de 15 unités d'enseignement. Les pays fixent les programmes de leur unité d'enseignement, paient leurs enseignants et fournissent le matériel nécessaire. Ces dépenses font l'objet d'une comptabilité et d'une vérification au niveau national. L'École compte actuellement quelque 2 200 élèves.

L'Unité des services généraux (GSU) de l'école internationale du SHAPE est financée internationalement par des contributions des pays membres. Le montant de ces contributions dépend essentiellement du nombre de ressortissants de chaque pays fréquentant l'École. En 2010, le budget de la GSU se chiffrait à environ 4,5 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'Unité des services généraux de l'École internationale du SHAPE pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations et les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

L'audit a donné lieu à la formulation de deux observations, liées au retard dans la facturation des frais d'électricité et à l'absence d'audit interne des comptes de l'École internationale du SHAPE.

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

34. BUDGÉTISATION PAR OBJECTIFS (OBB) À L'OTAN (PHASE D'ÉVALUATION)

Introduction

La budgétisation par objectifs (OBB), méthode de gestion qui établit une corrélation entre les dotations budgétaires et des objectifs spécifiques, permet de mesurer la performance. Elle est conçue de manière à centrer la gestion sur les résultats à obtenir et son objet est de renforcer l'examen du processus décisionnel. Le Collège a examiné la mise en œuvre de la démarche OBB au SI, à l'EMI, à l'ACO et à l'ACT. Un premier rapport a été centré sur la description de l'OBB à l'OTAN, de même que sur l'obtention d'informations à des fins de comparaison au niveau international. Le second rapport est axé sur l'évaluation de la mise en œuvre de l'OBB à l'OTAN et sur les éventuelles voies à suivre.

Points principaux

Comme indiqué dans le rapport descriptif, des approches très différentes ont été envisagées relativement à l'application de l'OBB au sein de l'OTAN.

Deux raisons font que les comités chargés des ressources ne disposent pas d'un cadre OBB pertinent et fiable pour le budget militaire : 1) aucune information de performance n'est associée aux objectifs budgétaires ; 2) dans la plupart des cas, plus de 95 % des budgets militaires sont affectés à la réalisation d'un seul objectif.

La situation est très différente dans le cas du budget civil, qui bénéficie d'un cadre OBB plus élaboré et fournit une vision politique plus claire qu'une présentation fondée sur des intrants. Cependant, il n'est pas possible d'exploiter pleinement ce cadre, car il n'est associé à aucune donnée de performance.

Au niveau de la direction, on estime que les produits OBB actuels ne sont pas fiables ou suffisamment complets pour appuyer la prise de décisions, bien qu'ils soient de nature à faciliter l'exécution budgétaire au niveau du Secrétariat international. Seul l'ACT s'est doté d'une méthode exhaustive grâce au soutien vigoureux de la haute direction, même si l'approche retenue s'apparente davantage à une méthode classique de gestion de projet qu'à un véritable OBB. Dans certaines entités où le processus OBB implique parfois une somme de travail considérable, il n'a pas été utilisé à l'appui de la prise de décisions.

Le Collège n'a pas constaté, de la part de la haute direction et des comités responsables, une ferme détermination à faire évoluer l'OBB. Si, de son côté, le secrétaire général s'est prononcé en faveur de la promotion d'un système de budgétisation par objectifs à l'échelle de l'OTAN dans ses Orientations stratégiques applicables au budget civil (2012-2016), le Comité des budgets, quant à lui, suspend pour l'année 2012 la mise à l'essai de la budgétisation fondée sur les produits. Au

niveau de la haute direction, seul l'ACT s'est montré pleinement déterminé à faire évoluer le mécanisme de gestion, mais la méthode de gestion retenue s'écarte en partie du système de budgétisation par objectifs.

Certaines évolutions en cours au niveau du SI ou des NMA pourraient être favorables à l'adoption d'un système OBB dans l'avenir, mais elles dépendent encore des initiatives prises par les cadres intermédiaires, à l'interne, et il conviendrait que les échelons supérieurs des entités fixent des orientations et exercent une surveillance.

En outre, les données de référence illustrent toute la difficulté que comporte la mise en œuvre d'un véritable système de gestion de la performance dans un contexte comme celui de l'OTAN. La mesure des résultats d'ordre politique et l'intégration des données de performance dans les systèmes de gestion se sont avérées très ardues pour les administrations centrales. Il se pourrait que toutes ces difficultés soient exacerbées dans les organisations internationales, où l'établissement d'objectifs communs est beaucoup plus délicat.

Il convient que le RPPB définisse, de concert avec les NMA et avec le SI respectivement, les cadres budgétaires pour le budget militaire et pour le budget civil ; il pourrait s'agir :

- d'allouer simplement la performance et les budgets/coûts en fonction des objectifs les plus élevés,
- de présenter les résultats de performance et l'allocation des coûts dans les états financiers.

Il conviendrait de donner à la direction de chaque entité la souplesse lui permettant de fixer sa propre approche en matière de gestion de la performance. La décision d'associer des niveaux inférieurs du cadre OBB à des données de performance devrait prendre en compte :

- la nécessité d'établir un lien entre les éventuels cadres de niveau inférieur et les objectifs de haut niveau ;
- le désir et la capacité de la direction de définir des objectifs SMART dans ses domaines de responsabilité et de se servir des données de performance dans la prise de décisions.

Sous réserve que l'OTAN soit capable et désireuse de donner suite aux autres recommandations de mise en œuvre formulées dans le rapport, le Conseil devrait officiellement entériner la mise en œuvre de l'OBB pour le budget militaire, comme il l'a fait pour le budget civil.

35. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LES PROGRÈS RÉALISÉS DANS LA MISE EN PLACE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE À L'OTAN

Introduction

En décembre 2005, le Collège a assuré le suivi d'une étude réalisée en 1996 (C-M(96)52 & IBA-AR(96)01) sur la fonction audit interne à l'OTAN. Dans son rapport de suivi (C-M(2007)0019 & IBA-AR(2006)004), il formule les recommandations ci-après au sujet de la fonction d'audit interne à l'OTAN :

- 1) Nécessité pour l'OTAN d'adopter un mandat-cadre commun en matière d'audit interne pour tous ses organismes, et de faire généralement appliquer à l'OTAN les normes de l'Institut des auditeurs internes.
- 2) Nécessité que les auditeurs internes aient un accès direct et permanent à la haute direction. Mise en place, par l'OTAN, de comités d'audit indépendants de la direction, ayant pour responsabilité fonctionnelle d'effectuer des audits internes.
- 3) Participation nécessaire des auditeurs internes à l'identification, à l'évaluation et à l'amélioration des systèmes de gestion et de contrôle du risque.
- 4) Reconnaissance du principe fondamental de l'indépendance des auditeurs internes. Ces derniers ne devraient pas se voir confier de responsabilités dont ils pourraient être susceptibles de devoir vérifier l'exécution ultérieurement.
- 5) Nécessité que le Conseil envisage d'élargir au SI et aux commandements militaires l'application des Directives pour la bonne gouvernance des organismes OTAN. Ces directives renferment des dispositions spécifiques sur la fonction d'audit interne.

Le Collège communique ce rapport spécial au Conseil en réponse au mandat du document C-M(2009)0152-AS1 par lequel il était invité à « produire un rapport annuel sur la mise en œuvre des recommandations de l'IBAN » (Annexe 2 du document C-M(2007)0019).

Ce rapport spécial fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations 2, 3 et 4 susmentionnées, dans le cas des organes OTAN. Il n'examine pas les recommandations 1 et 5 dont l'application dépend de décisions du Conseil.

Points principaux

Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la recommandation 2)

Le Collège a constaté que tous les auditeurs internes des entités sondées ont accès à la haute direction de leur organisation. Cependant, le Collège est préoccupé par le

risque d'affaiblissement de la fonction d'audit interne du Commandement allié Opérations (ACO).

Aucune des entités sondées ne comptait de comité d'audit indépendant de la direction et investi d'une responsabilité fonctionnelle en matière d'audit interne. Le Collège est préoccupé par le fait qu'aucune entité OTAN n'a donné suite à la décision du Conseil au sujet des lignes directrices sur les comités d'audit, qui prévoyaient la constitution de tels comités ou le transfert de ce rôle au comité financier approprié.

Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la recommandation 3)

Dans huit des onze entités sondées, les auditeurs internes ont indiqué qu'ils participent à l'identification, à l'évaluation et à l'amélioration des systèmes de gestion et de contrôle des risques. Le Collège est satisfait des progrès généralement accomplis dans la mise en œuvre de cette recommandation, mais il souhaiterait que tous les auditeurs internes s'acquittent effectivement de cette fonction, tel que recommandé.

Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la recommandation 4)

D'une manière générale, l'enquête du Collège a révélé qu'à l'OTAN, la plupart des auditeurs internes ne se voient pas confier de responsabilités dont ils pourraient être ultérieurement appelés à vérifier l'exécution. Le Collège est satisfait de la mise en œuvre de cette recommandation.

Conclusion

Il est important, afin de pouvoir assurer une gestion financière plus efficace, plus responsable et plus transparente à l'OTAN, de pouvoir compter sur une fonction audit solide et indépendante. Malgré le constat généralement positif dressé à la suite de son sondage à propos des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations qu'il avait formulées, le Collège est préoccupé par l'affaiblissement de la fonction audit interne à l'ACO. En outre, le Collège s'inquiète de constater qu'aucune entité sondée n'avait mis en place un comité d'audit, comme le Conseil l'avait recommandé dans ses Directives pour la bonne gouvernance des organismes OTAN (C-M(2005)0087).

36. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LES FACTEURS ESSENTIELS À L'ABOUTISSEMENT DE LA RÉFORME DES AGENCES OTAN

Introduction

Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège a établi un rapport spécial dans le but d'attirer l'attention du Conseil sur les facteurs essentiels auxquels il convient de s'intéresser pour que le processus de réforme des agences aboutisse. Partant de la connaissance qu'il possède de l'appareil de l'OTAN grâce à ses audits financiers et ses audits de performance, ainsi que des pratiques exemplaires, le Collège a inventorié un certain nombre de facteurs de réussite essentiels, face aux difficultés particulières

auxquelles se heurte l'OTAN dans son désir de réformer ses agences. L'une de ces difficultés était de parvenir à appliquer de façon efficace la décision du Conseil de réformer les agences OTAN. Le rapport met en évidence les principaux enjeux à considérer face à la difficulté de réaliser tous les avantages associés à la réforme des agences OTAN, mais il ne se veut pas une analyse exhaustive de la situation.

Points principaux

Le rapport d'audit est classifié **NATO DIFFUSION RESTREINTE** et ses constatations et recommandations ne peuvent pas être présentées dans le cadre du présent rapport.

La réussite de la réforme des agences OTAN se mesurera à l'aune des objectifs spécifiques convenus par le Conseil. Pour cela, il est essentiel d'élaborer un plan de mise en œuvre qui soit réaliste, clair et mesurable. S'appuyant sur son expérience des audits des agences et sur les pratiques exemplaires pertinentes à l'échelle internationale, le Collège a recensé un certain nombre de risques potentiels susceptibles d'entraver l'aboutissement de la réforme des agences. En outre, il a dressé une liste des facteurs essentiels à la réussite de la réforme, facteurs qui pourraient atténuer les risques évoqués.

37. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LA RÉFORME DU PROCESSUS DE PLANIFICATION DES RESSOURCES À MOYEN TERME (MTRP)

Introduction

Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a présenté au Conseil de l'Atlantique Nord un rapport spécial, dont l'objectif est d'évaluer les efforts en cours pour réformer le processus de planification des ressources. Le Collège, prenant appui sur une analyse de la documentation, sur des réunions avec les principales parties impliquées dans le processus du MTRP et sur un examen des bonnes pratiques, a cerné plusieurs domaines dans lesquels on observe des améliorations en matière d'intrants, de produits et de résultats du MTRP. Le Collège a également mis en relief des domaines auxquels il conviendra d'accorder l'attention nécessaire afin que le processus de planification des ressources produise pleinement les effets souhaités.

Points principaux

Le Collège a observé, au cours des dernières années, une sensibilisation croissante à l'importance de la planification des ressources. Cette dernière représente un processus dynamique et d'importants efforts ont été accomplis, à tous les paliers de son développement, afin d'en améliorer l'efficacité. Ainsi, le Collège a relevé des progrès notables touchant à la fiabilité des données du NSIP, aux intrants consolidés provenant des NMA et aux lignes directrices générales concernant la procédure. Cependant, d'autres améliorations s'imposent en ce qui a trait à la fiabilité des données de planification, notamment pour ce qui est du pilier que constituent les ressources en

personnel. De plus, les processus et les résultats du MTRP restent essentiellement axés sur les considérations budgétaires, si bien qu'il convient d'encourager une approche davantage axée sur la programmation en matière de planification des ressources.

Le Collège est d'avis qu'une approche axée sur la programmation doit mettre l'accent sur l'équilibre entre les besoins et les ressources, avec comme corollaires :

- La cohérence et la corrélation entre les éléments de planification (cadre des capacités) et les éléments budgétaires (groupes budgétaires) ;
- La correspondance entre les ressources et les besoins pour l'ensemble de la période soumise à planification ;
- La présentation de différents scénarios concernant l'évolution des besoins, en fonction de l'option sélectionnée pour la disponibilité des ressources.

Le Collège considère qu'une planification efficace des ressources constitue un facteur critique de l'obtention d'un système de gestion des ressources cohérent et transparent. Le MTRP est un instrument de planification nécessaire, appelé à croître en importance compte tenu des restrictions financières que connaissent les pays ainsi que du contexte évolutif de l'OTAN.

Il convient enfin de souligner que le processus de planification des ressources souffre d'une carence de gouvernance claire, laquelle est à l'origine des faiblesses signalées dans le rapport du Collège. Si l'on veut qu'un processus de planification, quel qu'il soit, donne les résultats escomptés, il convient que les pays s'approprient les processus de planification et qu'ils édictent des lignes directrices énonçant de façon nette leurs attentes à l'endroit du cadre de planification, de sa portée, de la réunification des données et des résultats souhaités.

38. ÉVALUATION ET PERSPECTIVES CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DES IPSAS AU SEIN DES ORGANISMES OTAN

Introduction

Le Conseil a adopté, en 2002, les principes de comptabilité d'exercice énoncés dans les normes IPSAS comme cadre de présentation des états financiers de l'OTAN, avec application prévue de ces normes à compter de l'exercice financier 2006. L'application des IPSAS visait à améliorer, à l'échelle de l'OTAN, l'harmonisation et l'homogénéité des états comptables et financiers, et devait en principe s'accompagner d'autres avantages tels que l'amélioration de la gestion des ressources et des actifs au sein de l'Alliance.

L'exercice financier 2011 marque la fin de la période transitoire de cinq ans accordée aux organismes OTAN avant l'application obligatoire des dispositions de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). À ce jour, un grand nombre d'organismes OTAN ne sont pas en mesure de se conformer aux exigences de

l'IPSAS 17 ; c'est pourquoi, tant le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources que le Comité des budgets, s'emploient activement à remédier à la situation.

Le rapport présente une synthèse des problèmes que pose la gestion de la mise en œuvre des IPSAS au sein de l'OTAN ; il formule en outre un certain nombre de recommandations qui, si elles étaient mises en œuvre, pourraient mieux garantir une utilisation des IPSAS comme instrument efficace de gouvernance financière au sein de l'OTAN.

Points principaux

L'audit effectué par le Collège fait apparaître que, si l'on observe une meilleure homogénéité des états financiers des organismes OTAN, ces derniers continuent de présenter des différences marquées. En outre, le Collège est parvenu à la conclusion que la majeure partie des avantages que l'on escomptait de l'application des IPSAS n'avaient pas été obtenus.

Le Collège a constaté que l'application des IPSAS au sein des organismes OTAN ne s'était pas accomplie de façon structurée, méthodique et homogène pour l'ensemble de l'Organisation. Il considère que l'application des IPSAS aurait dû être coordonnée par une équipe centrale chargée d'assurer l'homogénéité de l'interprétation et de l'application de ces normes, ce qui aurait facilité leur acceptation au sein de l'OTAN.

De plus, la mise en œuvre des normes IPSAS a souffert d'une carence budgétaire : en effet, l'adoption de l'approche « à coût zéro » n'était guère réaliste, étant donné que le passage aux normes IPSAS nécessitait l'interprétation et l'application d'un cadre de présentation des états financiers plus complexe et qu'il faisait appel à des systèmes de comptabilisation financière dépendant de la technologie de l'information pour l'application de la comptabilité d'exercice.

Le Collège a en outre constaté que les normes IPSAS avaient été proposées comme cadre de présentation des états financiers de l'OTAN par un groupe de travail composé de spécialistes de ce domaine qui n'avaient pas une idée précise des destinataires des états financiers, non plus que de la nature des besoins en information de ces destinataires.

Le Collège a observé que le fait de ne pas publier leurs états financiers contribue à isoler les organismes OTAN du reste des organisations internationales. Il s'ensuit que les utilisateurs potentiels des états financiers de l'OTAN, tels que les contribuables qui financent les opérations de l'Alliance, ne disposent pas des moyens de soumettre l'OTAN à son obligation redditionnelle dans le domaine financier.

Le Collège a en outre constaté que les états financiers des organismes OTAN ne sont pas utilisés de façon régulière afin de demander à leurs organes directeurs de rendre compte des décisions prises en matière d'affectation des ressources. Certains, au sein de la communauté OTAN, considèrent que le Collège est le seul utilisateur des états

financiers présentés par les organismes OTAN et que ses rapports d'audit constituent une garantie quant à la conception et à l'efficacité opérationnelle du système de contrôles internes ; or, ces hypothèses sont toutes deux erronées.

Le Collège a noté que nombre d'organismes OTAN ne sont pas, à l'heure actuelle, en mesure de rendre compte de leurs bilans d'actifs conformément à l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles), qui prescrit la présentation des soldes d'ouverture des bilans d'actifs à compter du 1^{er} janvier 2011. De plus, l'application de l'IPSAS 31 (Actifs incorporels) risque d'exiger une somme de travail considérable de la part des organismes OTAN. C'est pourquoi le Collège craint que certains de ces organismes ne soient pas en mesure d'établir leur bilan d'actifs. Tout en reconnaissant que l'établissement de ces bilans présente de véritables difficultés pour certains d'entre eux, le Collège est d'avis que tous les organismes OTAN devraient avoir connaissance de la base d'actifs dont ils ont la responsabilité, de leur localisation ainsi que de leur état. L'application d'une approche basée sur la gestion du risque en matière de gestion des actifs aurait pour effet d'assigner une valeur à un actif, et cela aiderait la direction à décider du montant à allouer à sa gestion ; de la sorte, la comptabilisation des actifs découlerait d'une gestion solide de ces derniers.

Le Collège est d'avis que, même si l'objectif original des IPSAS ainsi que les avantages escomptés n'ont pas encore été atteints, le but poursuivi demeure raisonnable et réalisable. Le Collège a formulé neuf recommandations, lesquelles, si elles sont appliquées, déboucheront sur une meilleure transparence redditionnelle et renforceront la gouvernance financière à l'OTAN.

CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS
EN 2011

CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2011

ORGANISMES	Champ de vérification en 2011 (en millions d'euros) (1)	Temps Auditeur (en jours) (2)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2011 (en euros) (3)
AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES			
Groupe de l'ACO	1 273,10	320,65	238,776
Groupe de l'ACT	125,00	139,45	103,841
IFC	2,14	7,79	5,801
JCBRN	0,41	16,99	12,651
CAOC	12,74	42,26	31,470
CEPMO	118,40	161,11	119,969
NACMO	56,00	82,46	61,403
NAGSMA	5,47	26,62	19,821
NAHEMO	550,80	38,51	28,674
NAMA	101,17	81,26	60,513
NAMEADSMO	455,96	28,46	21,191
NAMMO-NEFMO-NETMA	5 570,00	223,39	166,349
NAMSO	1 708,00	226,65	168,777
NAPMO	63,83	67,10	49,970
NBA	3,90	15,01	11,176
NC3A	418,00	206,12	153,491
NCSA	193,25	102,92	76,641
Fermeture du BGOH	3,80	12,74	9,486
RTO	5,39	15,29	11,385
École de l'AFNORTH	7,77	21,10	15,711
AGS3	-	5,10	3,798
DCPS	93,30	24,92	18,555
FORACS	0,85	22,65	16,865
EMI (AON, PPP et DM)	23,94	30,23	22,513
SI	154,90	62,93	46,861
Nouveau siège du SI	18,60	53,22	39 634
Centre du personnel du SI	-	2,12	1,578
MSIAC	1,22	16,99	12,651
NAMFI	9,78	28,74	21,400
NADEFCOL	9,92	18,41	13,708
AP-OTAN	3,74	17,56	13,075
RÉGIME DE PENSIONS	129,92	72,76	54,184
CAISSE DE PRÉVOYANCE	34,92	13,94	10,383
INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION	0,18	16,71	12,442
FCMR	136,00	28,88	21,504
ÉCOLE DU SHAPE	3,10	16,99	12,651
Sous-total	11 295,50	2 268,01	1 688,900

ORGANISMES	Champ de vérification en 2011 (en millions d'euros) (1)	Temps Auditeur (en jours) (2)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2011 (en euros) (3)
AUDIT FINANCIER NSIP			
Examen annuel des dossiers		15,95	11,874
ACO	4,41	15,02	11,184
BELGIQUE	0,10		
CEPMO	11,53	7,13	5,311
DANEMARK	11,72	19,33	14,392
ESTONIE	28,51	26,27	19,564
ALLEMAGNE	41,88	54,04	40,244
GRÈCE	35,53	35,84	26,691
HONGRIE	0,01		
ITALIE	15,49	10,51	7,828
LITUANIE	-	3,01	2,241
NACMA	22,22		
NAMSA	2,70	14,26	10,621
NC3A	15,69	37,16	27,668
NORVÈGE	12,23	11,64	8,667
PORTUGAL	3,51	12,01	8,943
ESPAGNE	12,75	11,07	8,242
TURQUIE	48,08	13,14	9,782
ROYAUME-UNI	7,00	8,63	6,426
ÉTATS-UNIS	130,58	56,30	41,922
Sous-total	403,94	351,30	261,600
AUDITS DE PERFORMANCE			
IPSAS		215,35	160,363
OBB		27,97	20,830
Paquet de capacités		237,65	176,971
Réforme des agences		125,60	93,528
Liquidités		11,36	8,461
Réforme des ressources		52,46	39,062
Sous-total		670,39	499,214
ÉTUDES			
TeamMate-IDEA		6,87	5,118
Révision du manuel des agences		46,55	34,662
Sous-total		53,42	39,780
SOUTIEN DU COLLÈGE		208,29	155,106
ADMINISTRATION		219,28	163,289
FORMATION		211,39	157,414
TOTAL GÉNÉRAL		3 982,08	2 965,303

Colonne (1)

Montant total des dépenses vérifiées par le Collège pour les organismes (ces montants peuvent porter sur plus d'un exercice dans le cas des audits pluriannuels), ou montants soumis à l'audit en 2011 pour le NSIP. S'agissant du NSIP, les montants pour les pays hôtes souverains représentent les dépenses vérifiées en 2011 ; s'agissant des organismes, ils correspondent aux dépenses certifiées par le Collège en 2011.

Colonne (2)

Nombre de jours-personne consacrés par le Collège à l'audit en 2011.

Colonne (3)

Coût direct des audits pour le budget civil de l'OTAN, y compris la rémunération des auditeurs et un montant théorique pour le régime de pensions ou les indemnités de départ ainsi que les frais de déplacement des auditeurs et des membres du Collège. Ne sont inclus ni le coût annuel du personnel de soutien, qui s'élève à 607,8 kEUR, ni les salaires et indemnités des membres du Collège, pris en charge par les pays.

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN (IBAN)

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2012

INTRODUCTION

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) est l'organe externe indépendant chargé de vérifier les comptes à l'OTAN. Sa mission essentielle est de permettre au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des pays membres de s'assurer que les fonds communs ont été régulièrement employés à l'acquittement des dépenses autorisées. L'IBAN procède à des audits financiers, à des audits de conformité et à des audits de performance dans les divers organismes OTAN et il certifie les dépenses relatives au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). L'IBAN entend faire autorité en matière de responsabilité financière et d'évaluation de la performance à l'OTAN. Les valeurs essentielles qu'il défend dans ses travaux sont l'***indépendance***, l'***intégrité*** et le ***professionnalisme***.

Le présent plan de performance, établi sur la base des buts et des objectifs énoncés dans le plan stratégique 2010-2014, précise les objectifs et les stratégies qui auront la priorité en 2012. Il définit des indicateurs de performance et des valeurs cibles en vue de la mesure de la réalisation des différents objectifs à atteindre en 2012.

Le calendrier 2012 des responsabilités de vérification annuelles des membres du Collège et des auditeurs est publié séparément.

BUT 1 : AMÉLIORER LE COMPTE RENDU FINANCIER ET LA GOUVERNANCE AU SEIN DE L'OTAN

L'IBAN contribue à l'amélioration du compte rendu financier et de la gouvernance au sein de l'OTAN de plusieurs façons, notamment au travers de ses audits financiers et de l'examen de questions spécifiques étroitement liées au compte rendu financier et à la gouvernance, comme le contrôle interne. Alors que les audits financiers sont généralement réalisés sur une base annuelle ou pluriannuelle, l'examen de questions spécifiques est plutôt effectué de manière ponctuelle, en fonction de ce qui est nécessaire.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 1 figurent ci-après.

Objectif 1 : Développer la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques

Stratégie 1.1 - Veiller à ce que les améliorations apportées à la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques soient clairement définies et enregistrées, de manière à pouvoir être appliquées de façon cohérente.

Stratégie 1.2 - Fixer et appliquer un calendrier pour la mise en œuvre de la version améliorée de la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques.

Stratégie 1.3 - Réévaluer périodiquement l'application de la version améliorée de la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques afin de s'assurer de son efficacité.

Objectif 2 : Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits

Stratégie 2.1 - Appliquer la version améliorée de la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques (voir plus haut).

Stratégie 2.2 - Renforcer la coopération avec les auditeurs internes de l'OTAN.

Stratégie 2.3 - Définir des mesures pratiques destinées à améliorer les délais d'élaboration et le contenu des rapports d'audit établis par l'IBAN.

Stratégie 2.4 - Définir des processus plus efficaces pour les audits portant sur les petites entités et sur les régimes relatifs aux avantages pour le personnel.

Stratégie 2.5 - Mettre en place un programme progressif d'examen par les pairs.

Objectif 3 : Contribuer à la mise place d'un cadre solide et cohérent pour le compte rendu financier

Stratégie 3.1 - Promouvoir une plus grande cohérence dans l'application des normes comptables et dans la présentation des états financiers.

Stratégie 3.2 - Réaliser des évaluations plus poussées des dispositifs de contrôle interne et obtenir des informations plus complètes sur leur fonctionnement.

Stratégie 3.3 - Être proactif dans la mise en œuvre des normes comptables relatives aux immobilisations corporelles.

Objectif 4 : Renforcer les relations avec les principales parties concernées

Stratégie 4.1 - Proposer/fournir aux diverses parties concernées un plus grand nombre d'avis sur des éléments de connaissance spécifiques (Règlement financier de l'OTAN, IPSAS, bonne gouvernance dans le secteur public, etc.).

Stratégie 4.2 - Chercher à mieux comprendre les besoins et/ou les attentes des parties concernées.

Stratégie 4.3 - Expliquer et promouvoir l'audit intermédiaire dans le cadre de la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles à utiliser pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible
<i>Développer la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques.</i>	Mise en œuvre du plan de gestion de projet pour la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques dans quatre entités pour fin 2012.	100 %
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Pourcentage des observations et des recommandations auxquelles une suite a été donnée et/ou qui ont été clôturées dans les trois ans suivant la date de publication du rapport.	75 %
	Pourcentage des audits achevés dans les délais prévus pour ce qui concerne : 1. la planification de la vérification ; 2. le travail sur place ; 3. l'examen des documents de travail ; 4. l'établissement d'un rapport.	80 %
<i>Contribuer à la mise place d'un cadre solide et cohérent pour le compte rendu financier.</i>	Participation aux principales réunions du Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances et du Groupe de travail sur les IPSAS.	100 %
<i>Renforcer les relations avec les principales parties concernées.</i>	Participation aux principales réunions des comités OTAN chargés des ressources (Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), Comité des budgets, Comité des investissements) et à celles du comité de direction des agences.	100 %

BUT 2 : AMÉLIORER LA GESTION ET ASSURER LE COMPTE RENDU FINANCIER DANS LE PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP)

Le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité fournit les fonds communs destinés à l'acquisition des capacités dont les commandants stratégiques ont besoin pour mener à bien leurs missions. Les fonds sont mis à la disposition des pays, des organismes et des commandements de l'OTAN, qui se chargent de procéder aux acquisitions voulues. Le NSIP est géré par le Comité des investissements.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 2 figurent ci-après.

Objectif 1 : Améliorer la gestion dans le cadre du NSIP

Stratégie 1.1 - Réaliser des audits/études/examens portant sur l'efficacité et la rentabilité des processus de gestion du NSIP ainsi que sur le respect des critères d'économie, d'efficacité et de rentabilité dans l'acquisition de certains produits importants.

Stratégie 1.2 - Formuler à l'intention du Comité des investissements des avis indépendants sur les initiatives de politique générale et sur la gestion du NSIP.

Objectif 2 : Fournir l'assurance requise concernant le compte rendu financier dans le cadre du NSIP

Stratégie 2.1 - Fournir l'assurance requise concernant le compte rendu financier annuel établi par les organismes OTAN pour les fonds qu'ils reçoivent au titre du NSIP.

Stratégie 2.2 - Délivrer les certificats d'acceptation financière définitive.

Stratégie 2.3 - Contribuer au processus de clôture accélérée des tranches de l'ancien programme en appliquant une politique adaptée à la mission définie dans le cadre du NSIP (pays).

Stratégie 2.4 - Encourager la finalisation des projets pour lesquels les états financiers ont été partiellement vérifiés et/ou qui ont fait l'objet d'une inspection (pays).

Stratégie 2.5 - Suivre activement les projets prêts à être vérifiés (pays).

Stratégie 2.6 - Examiner l'application qui est faite par l'IBAN de la procédure du couperet.

Stratégie 2.7 - Réexaminer le rôle de l'IBAN dans la fourniture de l'assurance requise concernant le compte rendu financier dans le cadre du NSIP.

Objectif 3 : Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits

Stratégie 3.1 - Confier aux membres du Collège et à son personnel la responsabilité de pays et d'organismes OTAN spécifiques dans le cadre du NSIP.

Stratégie 3.2 - Obtenir les informations voulues sur le cadre de mise en œuvre du NSIP au niveau national (organisme concerné, législation, procédures).

Stratégie 3.3 - Regrouper en un seul et unique document les grandes orientations de l'IBAN concernant les audits du NSIP.

Stratégie 3.4 - Regrouper les procédures administratives, les instructions et les documents de travail dans un manuel d'audit actualisé.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles à utiliser pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible
<i>Améliorer la gestion dans le cadre du NSIP.</i>	Examen des questions liées à la gestion dans le cadre du NSIP ou des produits obtenus.	1 examen par an
<i>Fournir l'assurance requise concernant le compte rendu financier dans le cadre du NSIP.</i>	Réduction par pays du nombre de projets techniquement achevés et inspectés.	15 projets ou moins par pays
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Programmation des audits dans les 6 mois qui suivent le dépôt d'une demande par un pays.	80 %
	Amélioration du ratio dépenses vérifiées et certifiées/ressources utilisées (temps consacré à l'audit).	400 MEUR par année-personne

BUT 3 : CONTRIBUER AU RESPECT DES CRITÈRES D'EFFICACITÉ, DE RENTABILITÉ ET D'ÉCONOMIE DANS LE FONCTIONNEMENT ET LES ACTIVITÉS DE L'OTAN

La charte de l'IBAN prévoit notamment la réalisation d'audits de performance portant sur le fonctionnement des organismes OTAN. De tels audits peuvent couvrir les activités d'un organisme ou d'un programme OTAN spécifique, ou une fonction, un programme ou une activité d'ordre général concernant plusieurs organismes OTAN.

L'IBAN procédera à ses audits de performance de manière à fournir au Conseil une analyse et une évaluation indépendantes de la réalisation des objectifs de l'OTAN, à formuler des recommandations propres à déboucher directement sur l'amélioration des processus et des services et, chaque fois que ce sera possible, à optimiser le rapport coût-efficacité dans l'obtention des produits voulus.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 3 figurent ci-après.

Objectif 1 : Évaluer la réalisation des objectifs assignés à un organisme, une activité ou un projet OTAN donné

Stratégie 1.1 - Éveiller l'intérêt des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) pour les audits de performance réalisés par l'IBAN, solliciter leur aide pour des formations spécifiques et demander la mise à disposition de contributions volontaires, sur de courtes durées, en vue de l'exécution d'audits spécifiques.

Stratégie 1.2 - Améliorer le manuel de l'IBAN sur l'audit de performance en s'inspirant des normes de l'INTOSAI et en se fondant sur le manuel de l'IBAN existant ainsi que sur les manuels des institutions nationales de contrôle financier.

Stratégie 1.3 - Charger un spécialiste des méthodes d'audit de performance d'aider à la conception et à la préparation de tels audits.

Stratégie 1.4 - Élaborer des méthodes de collecte des pièces justificatives ainsi que d'analyse statistique et autre, et suivre à cet effet des formations à l'extérieur ainsi que les formations recommandées.

Objectif 2 : Formuler des recommandations visant à optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières tout en assurant la fourniture de produits au niveau de qualité requis

Stratégie 2.1 - Recrutement de consultants extérieurs et/ou de spécialistes en vue de l'acquisition de compétences supplémentaires correspondant à la nature, à la portée et à la complexité des tâches d'audit.

Stratégie 2.2 - Porter de 11 % (niveau actuel) à 20 % la part des effectifs chargés des audits de performance d'ici à la fin de la période couverte par le présent plan stratégique.

Objectif 3 : Centrer les efforts sur les questions prioritaires et recourir dans une juste mesure aux capacités internes

Stratégie 3.1 - Renforcer les relations avec les parties concernées et les clients en les informant très tôt des intentions de l'IBAN, en procédant avec eux à des consultations sans engagement sur les domaines et/ou les thèmes d'audit, et en les informant de l'avancement du travail de vérification.

Stratégie 3.2 - S'inspirer de l'approche de l'audit financier fondée sur l'évaluation des risques ainsi que du processus de gestion du risque client pour cerner les domaines et/ou les thèmes susceptibles de faire l'objet d'un audit de performance.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles à utiliser pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible
<i>Évaluer la réalisation des objectifs assignés à un organisme, une activité ou un projet OTAN donné.</i>	Révision des orientations relatives aux audits de performance réalisés par l'IBAN et de la structure de TeamMate pour le 1 ^{er} janvier 2013.	100 %
	Réalisation des audits de performance 2012 avec le concours de 2 SAI.	100 %
<i>Formuler des recommandations visant à optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières tout en assurant la fourniture de produits au niveau de qualité requis.</i>	Établissement chaque année d'au moins deux rapports sur les audits de performance contenant des recommandations propres à déboucher sur un plus grand respect des critères d'efficacité, de rentabilité et d'économie.	100 %
	Augmentation du pourcentage des effectifs travaillant sur les audits de performance pour le porter à 15 %.	100 %
<i>Centrer les efforts sur les questions prioritaires et recourir dans une juste mesure aux capacités internes.</i>	Réalisation chaque année d'au moins un audit de performance en s'inspirant de l'approche de l'audit financier fondée sur l'évaluation des risques et/ou du processus de gestion du risque client dans le but de cerner les thèmes devant faire l'objet d'un audit de performance.	100 %

BUT 4 : FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME DE VÉRIFICATION INNOVANT ET PROACTIF

Les buts 1 à 3 traduisent l'ambition de l'IBAN de devenir un organisme créatif, autrement dit un organisme qui soit attentif aux développements et aux modifications intervenant dans son environnement opérationnel et les anticipe, qui soit mû par une volonté de développement interne propre à lui permettre de faire face aux défis émergents et qui aspire à contribuer aux processus d'amélioration et de réforme de l'OTAN dans son ensemble.

L'IBAN est bien conscient des changements intervenus dans son environnement stratégique et opérationnel, conséquence des défis de sécurité nouveaux auxquels l'Alliance doit faire face. Pour que ces défis puissent être relevés, le fonctionnement des organismes OTAN dans un contexte de restriction des ressources doit être rendu plus efficace. L'IBAN doit se montrer innovant et proactif afin de pouvoir remplir le rôle important et spécifique qui lui incombe, à savoir évaluer le fonctionnement et les activités de tous les organismes à l'échelle de l'OTAN et s'assurer que ces derniers rendent des comptes à leur organe directeur.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 4 figurent ci-après.

Objectif 1 : L'IBAN en tant qu'employeur facilitant la formation professionnelle continue de son personnel ainsi que l'échange de connaissances spécialisées

Stratégie 1.1 - Offrir des possibilités d'acquérir des connaissances sur les nouveaux concepts en matière d'audit, les meilleures pratiques et l'évolution des normes de la profession, ainsi que sur les questions d'actualité à l'OTAN et le mode de fonctionnement de l'Organisation.

Stratégie 1.2 - Veiller à la mise en commun des données d'expérience que les auditeurs acquièrent dans le cadre de leur travail et qui présentent un intérêt pour les activités d'audit à venir.

Stratégie 1.3 - Assurer la formation professionnelle continue des auditeurs et faciliter l'apprentissage individuel.

Objectif 2 : L'IBAN en tant qu'organisme de vérification mettant l'efficacité et la rentabilité internes au service d'un renforcement du compte rendu financier et de la gouvernance ainsi que d'un accroissement de la performance de l'OTAN

Stratégie 2.1 - S'appuyer sur l'approche de l'audit fondée sur l'évaluation des risques pour la vérification financière et améliorer en permanence la méthode d'audit.

Stratégie 2.2 - Mettre à profit l'augmentation des activités d'audit de performance dans le cadre du NSIP de l'OTAN pour améliorer le compte rendu financier dans ce domaine et la gestion de ce programme.

Stratégie 2.3 - Mettre à profit l'augmentation globale de la capacité d'audit de performance pour accroître l'efficacité et la rentabilité dans les organismes (SI, EMI, OPLO ...) et les commandements de l'OTAN.

Objectif 3 : Le système de mesure et de développement des performances en tant qu'instrument d'évaluation continue de la performance des auditeurs et de leur évolution individuelle

Stratégie 3.1 - Assurer de manière continue le suivi de la performance des auditeurs avec retour d'information et évaluer leur performance à l'issue de chacune de leurs missions.

Stratégie 3.2 - Fournir des évaluations annuelles sur la base d'une analyse approfondie de la performance des auditeurs pendant l'année et traduire ces évaluations en objectifs individuels pour l'année suivante.

Objectif 4 : Amélioration de la visibilité de l'IBAN

Stratégie 4.1 - Assister régulièrement aux réunions du Conseil et aux réunions de comités où sont traitées des questions présentant un intérêt pour l'IBAN.

Stratégie 4.2 - Se mettre en rapport avec les présidents de comité pour leur proposer l'expertise et l'assistance de l'IBAN.

Stratégie 4.3 - Faire la publicité des travaux de l'IBAN, notamment des rapports d'activité annuels, des rapports annuels sur le NSIP, des plans stratégiques et des plans de performance annuels.

Stratégie 4.4 - Communiquer aux pays des informations sur les activités d'audit importantes, prévues ou achevées.

Stratégie 4.5 - Diffuser sur le site web de l'IBAN des informations sur les activités d'audit essentielles.

Stratégie 4.6 - Solliciter l'accord du Conseil en vue de la publication de certains rapports d'audit.

Stratégie 4.7 - Continuer d'entretenir des contacts professionnels avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays de l'OTAN ainsi qu'avec les organismes d'audit internationaux.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles à utiliser pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible
<i>L'IBAN en tant qu'employeur facilitant la formation professionnelle continue de son personnel ainsi que l'échange de connaissances spécialisées.</i>	Organisation, au profit de l'ensemble des auditeurs de l'IBAN, d'au moins 5 jours (40 heures) de formation professionnelle par an.	100 %
	Réunions internes avec tous les membres du personnel de l'IBAN.	9 réunions par an
<i>L'IBAN en tant qu'organisme de vérification mettant l'efficacité et la rentabilité internes au service d'un renforcement du compte rendu financier et de la gouvernance ainsi que d'un accroissement de la performance de l'OTAN.</i>	Application des dispositions prévues dans le nouveau manuel d'audit financier à tous les audits et mise à jour de la structure de TeamMate et de la documentation connexe pour le 31 décembre 2012.	100 %
<i>Le système de mesure et de développement des performances en tant qu'instrument d'évaluation continue de la performance des auditeurs et de leur évolution individuelle.</i>	Exécution par la direction de l'IBAN de toutes les tâches liées à la mesure et au développement des performances de son personnel.	100 %, suivant les indications des RH
<i>Amélioration de la visibilité de l'IBAN.</i>	Publication du rapport d'activité annuel de l'IBAN sur le site web de l'OTAN.	100 %
	Obtention de l'accord du Conseil en vue de la publication de certains rapports d'audit.	100 %

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
AFNORTH	Forces alliées du Nord-Europe
AGFC	Groupe consultatif des conseillers financiers
AGS3	Personnel de soutien pour l'AGS
AON	Agence OTAN de normalisation
AP-OTAN	Assemblée parlementaire de l'OTAN
ARRC	Corps de réaction rapide allié
BGOH	Bureau de gestion OTAN HAWK
BPO	Belgian Pipeline Organisation
CAOC	Centre multinational d'opérations aériennes
CBC	Comité du budget civil
CCOE	Centre d'excellence pour la coopération civilo-militaire
CEPMA	Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPMO	Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPS	Réseau Centre-Europe des pipelines
CIMIC	Coopération civilo-militaire
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COCR	Cours OTAN de coopération régionale
COE JCBRN	Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies
DM	Dialogue méditerranéen
DPO	Defensie Pijpleiding Organisatie
EMI	État-major militaire international
EUR	Euro
EUROSAI	Organisation européenne des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
FBG	Fernleitungsbetriebsgesellschaft
FCMR	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
GEUR	Milliard d'euros
GSU	Unité Services généraux
HQRRC	Quartier général du Corps de réaction rapide
IBAN	Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
ICI	Initiative de coopération d'Istanbul
IDEA	Extraction et analyse de données interactives
IFAC	Fédération internationale des comptables
IFC	Centre de fusionnement du renseignement

INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
ISA	Norme internationale d'audit
JCBRN COE	Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire
JFAI	Inspection mixte de réception officielle
JFC	Commandement de forces interarmées
MBC	Comité du budget militaire
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MEUR	Million d'euros
MEWSG	Groupe interarmées de soutien de la guerre électronique
MMR	Besoin militaire minimum
MNCG	Groupe CIMIC multinational
MOU	Mémoire d'entente
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
MTRP	Plan de ressources à moyen terme
NACMA	Agence OTAN de gestion de l'ACCS
NACMO	Organisation OTAN de gestion de l'ACCS
NAEW&C	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAGSMA	Agence de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) de l'OTAN
NAGSMO	Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) de l'OTAN
NAHEMO	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAMA	Agence OTAN de gestion du transport aérien
NAMEADSMA	Agence de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMEADSMO	Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMFI	Polygone de tir de missiles de l'OTAN
NAMMO	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent
NAMSA	Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAMSO	Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAPMA	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAPMO	Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NBA	Agence du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille
NC3A	Agence des C3 de l'OTAN

NCSA	Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication
NDC	Collège de défense de l'OTAN
NDC-GR	Corps de déploiement de l'OTAN - Grèce
NEFMO	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen
NETMA	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado
NFO	Bureau des FORACS OTAN
NFR	Règlement financier de l'OTAN
NMA	Autorité militaire de l'OTAN
NRDC	Corps de déploiement rapide de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
OBB	Budgétisation par objectifs
OMC	Autres coopérations militaires
OPLO	Organisation de production et de logistique de l'OTAN
OPLOH	Organisation de production et de logistique OTAN HAWK
PPP	Partenariat pour la paix
QG RRC	Quartier général du Corps de réaction rapide
QG	Quartier général
RPPB	Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
RTA	Agence pour la recherche et la technologie
RTO	Organisation pour la recherche et la technologie
SACLANT	Commandant suprême allié de l'Atlantique
SACT	Commandant suprême allié Transformation
SAI	Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
SAP	Progiciel de planification des ressources d'entreprise
SHAPE	Grand Quartier général des puissances alliées en Europe
SI	Secrétariat international
SIS	École internationale du SHAPE
SPO	System Program Office
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne
USD	Dollar des États-Unis