

22 avril 2013

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2012



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 (INTOSAI), 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 est un organe de vérification externe indépendant composé de six membres qui rend compte au Conseil de l'Atlantique Nord (le Conseil). Responsable de toute une série d'audits, le Collège effectue 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 2012, le montant des dépenses vérifiées par le Collège s'est établi à quelque 11 milliards d'euros (EUR).

Le Collège mène ses activités conformément à sa charte, approuvée par le Conseil. En 2012, le Collège a publié 36 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 44 opinions sur les états financiers et sur la conformité, dont 30 sans réserve. Il a émis 14 opinions modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention), sur les états financiers de 11 entités. J'estime que ce chiffre étonnamment élevé (32 % des opinions formulées par le Collège) montre une nouvelle fois qu'un nombre important d'organismes OTAN ne sont pas en mesure de respecter la décision du Conseil visant une pleine mise en œuvre des IPSAS et que la qualité du contrôle et du compte rendu financiers à l'OTAN doit être sensiblement améliorée. Ces chiffres sont à comparer à ceux de 2011, année au cours de laquelle, sur 49 opinions exprimées, le Collège en avait émis 35 sans réserve et, pour neuf entités, 14 modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention).

S'agissant du NSIP, le Collège a réalisé 26 missions d'audit, dans 11 pays, trois agences et un commandement stratégique, et il a délivré au total 406 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA), certifiant ainsi 730 millions EUR, contre 202 COFFA et 608 millions EUR en 2011.

En 2012, le Collège a publié à l'intention du Conseil trois rapport spéciaux ou rapports d'audit de performance, contre cinq en 2011. Ces rapports portaient sur (1) le plan de mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN, (2) la gestion des marchés OTAN d'approvisionnement en carburants de la FIAS et des pays fournisseurs de troupes, et (3) l'étude préalable à un audit de performance concernant le nouveau siège de l'OTAN.

À de nombreux points de vue, cependant, l'année 2012 n'a pas été anodine car, dans le contexte de la revue de l'organisation du Secrétariat international, revue principalement motivée par la nécessité de faire des économies, l'idée d'une externalisation des fonctions du Collège a été évoquée par le secrétaire général en mars 2012. En juin 2012, le Conseil a ainsi chargé un groupe de travail d'établir un dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN. Présidé par un membre du Collège, le groupe de travail se composait par ailleurs de trois autres membres du Collège ainsi que de personnel du Collège et du Secrétariat international, et d'experts des institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Les conclusions de ce dossier de décision seront présentées au Conseil plus tard dans l'année, en vue de leur examen et de la prise d'une décision quant à l'avenir du Collège et de la fonction d'audit

externe à l'OTAN. Ce groupe de travail a fortement mobilisé les ressources du Collège, tant au niveau des membres qu'au niveau du management.

Par ailleurs, les mesures de réforme complète des agences de l'OTAN ont été mises en œuvre en milieu d'année et, compte tenu des problèmes que les entités OTAN rencontraient dans l'application des IPSAS, le Conseil a décidé de mettre en place un cadre comptable IPSAS adapté, correspondant mieux aux besoins spécifiques de l'OTAN. Le Collège a suivi ces développements avec intérêt et s'y est activement associé en participant en qualité d'observateur à de nombreuses réunions des différents groupes de travail en charge de ces dossiers.

Le Collège et ses membres sont évidemment bien conscients de la nécessité de constamment améliorer ses méthodes de travail et leur efficacité. Plusieurs initiatives ont été lancées à cet effet. Ainsi, le Collège a approuvé en 2011 son nouveau manuel d'audit financier et il l'a mis en œuvre en 2012 dans une structure révisée pour TeamMate, afin de se conformer davantage aux INTOSAI, et dans d'autres domaines de ses activités, en tenant compte des normes d'audit internationales, des meilleures pratiques et des attentes des pays.

Janos Revesz, président

Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN

TABLE DES MATIÈRES

Page n°

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 et la SAI de Norvège	2
CHAPITRE 2	QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE	4
	Renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN	4
	Normes comptables internationales du secteur public à l'OTAN	4
	Réforme des agences de l'OTAN	5
	Responsable de l'information financière	6
	Publication des rapports du Collège	6
	Soutien aux instances de l'OTAN et aux pays	7
CHAPITRE 3	NOS AUDITS FINANCIERS	8
	Rappel des faits	8
	Mandat de vérification	8
	Méthodologie et exécution des audits	9
	Affectation des ressources	9
	Récapitulatif des audits d'organismes effectués en 2012	10
	Opinions notables	10
CHAPITRE 4	NOS AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ	14
	Rappel des faits	14
	Objectifs des audits du NSIP	14
	Montants vérifiés et certifiés en 2012	14
	Rapport 2011 du Collège sur le NSIP	15
CHAPITRE 5	NOS ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE	16
	Introduction	16
	Rappel des faits	16
	Audits de performance réalisés en 2012	18

CHAPITRE 6	UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES	21
	Nos ressources humaines et leur utilisation	21
	Nos ressources financières et leur utilisation	22
CHAPITRE 7	NOTRE PERFORMANCE	24
	Plan de performance pour 2012	24
	Mesure de la performance concernant le but 1	24
	Mesure de la performance concernant le but 2	26
	Mesure de la performance concernant le but 3	27
	Mesure de la performance concernant le but 4	28
	Plan de performance pour 2013	29
 TABLEAUX ET GRAPHIQUES		
	Graphique 6.1 : Affectation des ressources humaines en 2012	22
	Graphique 6.2 : Coût direct des audits en 2012	22
 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 2012	
D.	Plan de performance pour 2013	
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, 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 ou d'anciens 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 2012 : la Grèce, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège et le Royaume-Uni y ont été représentés pendant toute 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 2012, il a vérifié un montant total de 11 milliards d'euros (EUR), réparti comme suit : 10,4 milliards EUR dans le cadre des audits d'organismes et environ 0,56 milliard EUR 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 ET LA SAI DE NORVÈGE

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 22^e réunion des CNAB consacrée à l'examen du rapport annuel du Collège a eu lieu le 15 mai 2012, sous la présidence du Bureau du vérificateur général de la République tchèque. Des représentants de 22 pays ont pris part à la réunion, à laquelle ont également assisté le président du RPPB et plusieurs représentants des pays, 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 :

- se sont déclarés extrêmement favorables à la publication des états financiers des organismes OTAN en même temps que les rapports d'audit correspondants établis par le Collège ;
- se sont dits préoccupés par les retards dans la publication de certains rapports du Collège ;
- ont dit leur préoccupation quant à la lenteur des progrès réalisés par l'OTAN dans la mise en œuvre des IPSAS et ont déclaré soutenir une application intégrale de ces normes, y compris l'IPSAS 17 ;
- se sont dits préoccupés par le nombre élevé d'opinions modifiées émises par le Collège, notamment pour les entités multinationales ; ils s'interrogent sur la question de savoir s'il est bien utile que le Collège continue de vérifier les comptes de ces entités non OTAN ;
- ont encouragé le Collège à continuer de recommander au Conseil la création d'un poste de responsable financier qui soit indépendant et qui puisse rendre compte directement au Conseil sur les dossiers financiers, ainsi que la publication d'états financiers consolidés à l'échelle de l'OTAN ;
- ont demandé au Collège de présenter une description de son processus de planification pour ce qui concerne le choix des thèmes des audits de performance présentés dans son rapport d'activité en se fondant sur des critères tels que le risque et l'importance ;
- ont proposé que le Collège effectue dans un avenir proche un audit de performance portant sur le NSIP.

1.10 En mai 2012, une délégation de la SAI de Norvège, emmenée par l'Auditeur général de Norvège, a effectué une visite auprès du Collège. Le Président du Collège a informé les membres de la délégation norvégienne des principaux aspects du travail d'audit et des changements susceptibles d'intervenir concernant l'avenir de la fonction d'audit externe à l'OTAN. Les participants ont également fait le point sur les derniers développements concernant l'INTOSAI.

CHAPITRE 2 :

QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE

RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'AUDIT EXTERNE À L'OTAN

2.1 En mars 2012, le secrétaire général de l'OTAN, à l'occasion de sa revue du Secrétariat international pour 2012-2016, a proposé de confier à "un auditeur externe indépendant" la fonction d'audit externe actuellement assurée par le Collège, arguant que cela permettrait une plus grande indépendance, un meilleur service et un meilleur rapport coût-efficacité. Le Collège s'est dit préoccupé qu'un organisme dont il vérifie les comptes préconise un changement d'auditeur car cela pourrait mettre en danger son indépendance, ajoutant que la formulation d'une telle proposition est une prérogative du Conseil.

2.2 Après un débat au sein du Comité des représentants permanents adjoints, le Conseil a commandé une revue approfondie du Collège, le but étant de renforcer la fonction d'audit externe à l'OTAN. Il a demandé que soit établi un dossier de décision recensant et analysant les différentes options et que celui-ci soit accompagné de recommandations sur la manière la plus efficace, la plus efficiente et la moins coûteuse possible d'organiser la fonction d'audit externe à l'OTAN et d'en assurer l'indépendance. Parmi les options envisageables figuraient, entre autres, le maintien du statu quo, l'externalisation auprès des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays de l'OTAN, l'externalisation auprès de sociétés d'audit dans le secteur privé et une réorganisation structurelle du Collège.

2.3 Un groupe de travail a été chargé d'élaborer le dossier de décision, et un comité directeur a été constitué pour les activités de supervision, d'orientation, d'assurance de la qualité et de validation liées au dossier de décision. Le groupe de travail était présidé par un membre du Collège et comptait 15 autres personnes, parmi lesquelles d'autres membres du Collège, l'auditeur principal, des représentants du Secrétariat international et notamment du Cabinet du Secrétaire général et du Bureau OTAN des ressources, ainsi que des représentants de six institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Le groupe de travail a mené à bien sa tâche dans la plus totale indépendance.

2.4 Au moment de la publication du présent rapport (avril 2013), le dossier de décision était finalisé. Les options qu'il contient seront validées par le comité directeur et ensuite examinées par le Comité des représentants permanents adjoints. Ce dernier transmettra alors au Conseil ses recommandations sur la voie à suivre s'agissant de la fonction d'audit externe à l'OTAN.

NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES DU SECTEUR PUBLIC À L'OTAN

2.5 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. Le Collège a plusieurs fois évoqué les difficultés rencontrées par les

organismes OTAN dans la mise en œuvre des IPSAS, s'agissant en particulier des immobilisations corporelles. De manière générale, seuls quelques organismes ont réussi à appliquer intégralement les IPSAS.

2.6 Du fait de ces difficultés, le RPPB a créé en 2012 une équipe spéciale chargée de faire le point sur la mise en œuvre des IPSAS à l'OTAN et de proposer une marche à suivre. À la suite de cela, le RPPB a publié un rapport dans lequel il proposait de mettre en place un cadre comptable IPSAS adapté, s'agissant plus particulièrement de l'IPSAS 12 (*Stocks*), de l'IPSAS 17 (*Immobilisations corporelles*), de l'IPSAS 31 (*Immobilisations incorporelles*) et de la manière dont les organismes OTAN doivent rendre compte des activités sociorécréatives dans le cadre de l'IPSAS 6 (*États financiers consolidés et individuels*). Début 2013, le Conseil a approuvé le principe d'un cadre adapté selon les propositions énoncées. Néanmoins, les détails de ce cadre adapté restent à définir et à présenter au Conseil pour approbation.

2.7 Il n'appartient pas à un organe d'audit externe de définir le cadre comptable d'une entité (voir ISSAI 1240), mais il lui revient de déterminer si ce cadre comptable est acceptable. Le Collège a participé aux réunions de l'équipe spéciale en qualité d'observateur mais il n'a pas pris part à l'élaboration ou à la rédaction des rapports de cette équipe ou du RPPB.

2.8 Dans ses communications au RPPB sur le sujet, le Collège a fait observer que l'adaptation d'un cadre de compte rendu financier présentait des risques pour l'entité, et qu'il était important que des mesures de gestion et de gouvernance soient en place pour que le cadre ainsi adapté demeure crédible.

2.9 Le Collège suivra l'élaboration dans le détail d'un cadre IPSAS adapté et se mettra en relation avec le RPPB comme il conviendra.

RÉFORME DES AGENCES DE L'OTAN

2.10 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 de certaines agences de l'OTAN au sein de trois entités. L'objectif de cette réforme était d'améliorer la gouvernance, 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.

2.11 En mars 2011, le Collège a publié un rapport spécial sur la réforme des agences (voir paragraphes 5.8 à 5.10). Le 1^{er} juillet 2012, six agences de l'OTAN ont été regroupées en deux nouveaux organismes : l'Agence OTAN de soutien (NSPA) et l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA). À la demande du RPPB, le Collège a donné son avis sur les mesures de transition proposées sur le plan financier. Ainsi, il était prévu qu'il n'y aurait pas de soldes d'ouverture ni d'états financiers consolidés pour les six mois de fonctionnement des nouvelles agences en 2012. Au lieu de cela, des états financiers distincts seraient établis pour les organismes d'origine comme si ceux-ci avaient existé pendant toute l'année 2012.

2.12 Reconnaissant que c'est au Conseil que revient la prérogative de déterminer la politique applicable aux comptes des agences OTAN, le Collège vérifiera ces états financiers distincts. Néanmoins, la réalisation de ces audits et les conclusions qui seront tirées seront laissées à l'appréciation du Collège, qui se référera aux normes de l'INTOSAI et au Règlement financier de l'OTAN. Par ailleurs, le Collège suit de près la mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN et il entend mener des audits de performance visant à déterminer si les objectifs du processus de réforme ont été pleinement atteints.

RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

2.13 Dans ses précédents rapports sur la mise en œuvre des IPSAS à l'OTAN, le Collège avait relevé l'absence de compte rendu et d'états financiers consolidés à l'échelle de l'OTAN ainsi que l'absence d'un responsable de l'information financière de l'OTAN. Pour répondre aux préoccupations exprimées par le Collège, le RPPB a mis en place en 2012 une équipe spéciale chargée de déterminer s'il convenait de recommander au Conseil la création d'une telle fonction à l'OTAN et, le cas échéant, quel devait en être le mandat. Après avoir examiné le rapport de l'équipe spéciale, le RPPB a proposé que le rôle du responsable de l'information financière de l'OTAN consiste à assurer une coordination centralisée et à donner à l'ensemble des contrôleurs des finances de l'OTAN des directives en matière de politique financière, contribuant ainsi à l'amélioration de la cohérence et de la comparabilité des états financiers. Bien que cela ne remplace pas l'établissement d'états financiers consolidés à l'échelle de l'OTAN, le Collège estime que la création d'un poste de responsable de l'information financière constituerait un pas significatif vers l'amélioration de la cohérence du compte rendu financier à l'OTAN.

PUBLICATION DES RAPPORTS DU COLLÈGE

2.14 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 (SAI) et par le RPPB. En 2007, le Conseil a accepté que les rapports d'activité annuels du Collège soient publiés et, de la même manière, il a accepté, sur recommandation du Comité des investissements, que les rapports annuels relatifs à la vérification des projets du NSIP soient rendus publics.

2.15 En 2012, le Collège, en coopération avec le RPPB, a consenti d'importants efforts pour finaliser les dispositions relatives à la publication de ses rapports. En juin 2012, le Conseil a décidé qu'à compter de l'exercice 2013, tous les rapports NATO SANS CLASSIFICATION du Collège pourraient être rendus publics, de même que les états financiers correspondants. La décision finale de rendre ou non publics certains rapports spécifiques fera l'objet d'une approbation par le Conseil au cas par cas, sur recommandation du RPPB. Bien que le Collège soit satisfait des progrès accomplis à cet égard, il note que les dispositions approuvées ne sont pas pleinement conformes

aux normes de l'INTOSAI en ce qui concerne les "Principes régissant la mise en place de meilleurs mécanismes de contrôle des institutions internationales".

2.16 Les rapports d'activité annuels 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

2.17 Le Collège 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. Ces dernières années, il a en particulier travaillé en étroite coopération avec le RPPB sur le dossier des IPSAS et sur la question de la publication de ses rapports. Le RPPB a notamment contribué à éliminer le retard accumulé dans le processus de présentation des rapports du Collège au Conseil, à qui il revient d'en prendre note.

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 2012, 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 à 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 sociorécréatives organisées à l'intention du personnel de l'OTAN. En 2012, les dépenses vérifiées par le Collège dans le cadre de ses audits d'organismes représentaient plus de 10 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.

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. Il 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 2012 portaient sur les comptes de 2011, 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 L'année dernière, le Collège a entrepris un réexamen approfondi de la structure de TeamMate, afin de la réactualiser. Un grand nombre de procédures et de formulaires nouveaux ont été intégrés au système en vue d'une meilleure conformité avec les normes de l'INTOSAI. Cette réactualisation était nécessaire suite à l'entrée en vigueur du nouveau manuel d'audit financier du Collège, avec lequel TeamMate devait être rendu compatible. La nouvelle structure ainsi mise en place a été définie dans l'optique d'audits plus vastes et plus prioritaires.

3.7 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

3.8 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.

3.9 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.

3.10 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 EN 2012

3.11 En 2012, le Collège a publié 36 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 44 opinions sur les états financiers et sur la conformité, dont 30 sans réserve. Il a émis 14 opinions modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention), sur les états financiers de 11 entités. Les rapports couvrent parfois plusieurs séries d'états financiers ou plusieurs exercices financiers. Le nombre élevé d'opinions modifiées (32 % des opinions exprimées par le Collège) montre que la qualité du compte rendu et du contrôle financiers à l'OTAN doit être améliorée. Ces chiffres sont à comparer à ceux de 2011, année au cours de laquelle, sur 49 opinions, le Collège en avait émis 35 sans réserve et, pour neuf entités, 14 modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention).

3.12 Les ressources affectées aux audits financiers d'organismes sont passées en 2012 de 11,4 à 12,7 années-personne. Cette augmentation est le résultat de la mise en œuvre de la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques dans un organisme OTAN de plus ainsi que du recours accru aux audits intermédiaires au cours de l'exercice considéré.

OPINIONS NOTABLES

3.13 On trouvera en page 3 de l'annexe B une note explicative sur les différents types d'opinion, et ci-dessous un récapitulatif des opinions modifiées formulées en 2012.

- Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet des états financiers 2010 du Commandement allié Opérations (ACO) en raison d'omissions significatives relatives aux stocks et de l'absence de consolidation pour les activités sociorécréatives. Il a également formulé, pour ce même exercice, une opinion avec réserve sur la conformité en raison du non-respect des règles applicables aux acquisitions s'agissant des dépenses de la FIAS.
- Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet des états financiers 2011 de l'ACO en raison d'omissions significatives relatives aux stocks et de l'absence de consolidation pour les activités sociorécréatives. Il a également formulé, pour ce même exercice, une opinion avec réserve sur la conformité en raison de la persistance du non-respect des règles applicables aux acquisitions s'agissant des dépenses de la FIAS, constatant toutefois une relative amélioration de la conformité pour l'ensemble de l'ACO, en particulier au niveau de Brunssum et de la FIAS.
- Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers 2011 du Commandement allié Transformation (ACT). La réserve a trait aux inexactitudes significatives découlant de l'application de l'IPSAS 17.
- Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2009 du Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (JCBRND COE) en raison d'une surévaluation importante des liquidités (et de l'actif total) en fin d'exercice, d'une surévaluation importante du passif total et d'une sous-évaluation des fonds à rembourser aux pays.
- Il a également émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2010 du JCBRND COE en raison des incohérences qu'il a relevées entre l'état des recettes et des dépenses, le bilan et l'état de l'exécution du budget.
- Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2010 et 2011 du QG du Corps de déploiement rapide de l'OTAN en Italie (NRDC-IT) en raison de la surévaluation des montants à recevoir présentés dans l'état de la situation financière.
- Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers 2010 rectifiés de l'Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) parce qu'il n'a pas été en mesure de parvenir à une assurance suffisante sur le point de savoir si le montant des dépenses opérationnelles était correct en substance ; il a dès lors invoqué une limitation de l'étendue de sa vérification.
- Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2010 de l'Organisation OTAN de gestion du transport aérien (NAMO) en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer concernant les

dépenses exposées au titre des ventes militaires à l'étranger (FMS) ainsi que les immobilisations corporelles, les stocks et les services acquis dans le cadre de contrats FMS. Le Collège n'est pas en mesure de confirmer que les immobilisations corporelles, les stocks et les services acquis dans le cadre de contrats FMS qui sont présentés dans les états financiers 2010 de la NAMO constituent la représentation fidèle des services et des marchandises fournis par le titulaire de marché américain. Il a émis une opinion avec réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2010 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent, et ce en raison de lacunes constatées dans la passation des marchés et dans la gestion des salaires, ainsi qu'en raison du report sur l'exercice 2011 de crédits budgétaires pour lesquels il n'existait pas d'obligation juridique de paiement, condition pourtant requise par les Règles et procédures financières.

- Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2011 de l'Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée (NAMEADSMO) parce qu'il n'a pas pu obtenir l'assurance voulue quant à la valeur des immobilisations corporelles constatées comme actifs de la NAMEADSMO, faute d'éléments probants suffisants.
- Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2010 de l'Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) : le montant de 1,56 million USD notifié pour le programme de modernisation à moyen terme est significativement surévalué puisqu'une partie des équipements ont déjà été livrés à la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF). De plus, le Collège n'a pas obtenu les assurances voulues concernant la valeur (annoncée à 82,6 millions USD) des acquisitions relatives au programme *Large aircraft infra-red counter-measures* (LAIRCM) en cours au 31 décembre 2010. 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 exactitude les travaux effectués par les titulaires de marché américains. Le Collège a émis une opinion avec réserve sur la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent. La réserve tient au fait que, selon le Collège, il existe une incertitude significative quant aux montants présentés sous les rubriques « engagements reportés » (27,5 millions USD) et « obligations reportées » (105,6 millions USD) dans l'état de l'exécution du budget 2010.

- Le Collège a émis des opinions avec réserve sur les états financiers 2011 de l'Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) et de l'Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer, dans le cas de la NEFMO, concernant la valeur des immobilisations corporelles et l'exhaustivité des informations s'y rapportant, et, dans le cas de la NAMMO, concernant la valeur de ces immobilisations. En effet, il n'a pas pu obtenir, à ces égards, suffisamment d'éléments probants.
- Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers 2010 du Secrétariat international (SI) : compte tenu des lacunes du logiciel comptable utilisé par le SI, il s'est trouvé dans l'incapacité de confirmer que les charges figurant dans l'état de la performance financière et les sommes à payer correspondantes inscrites dans l'état de la situation financière avaient bien été constatées conformément aux principes de la comptabilité d'exercice.

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 exposées au titre du NSIP. Le rapport sur l'année 2012 sera diffusé dans le courant de 2013, lorsque toutes les dépenses NSIP exposées en 2012 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 2012, le Collège a consacré l'équivalent de 1,8 année-personne (9 % de son effectif d'auditeurs) à l'audit de projets du NSIP, comme en 2011.

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 2012

4.5 S'agissant du NSIP, le Collège a réalisé en 2012 26 missions d'audit, dans onze pays, trois agences et un commandement stratégique, et il a délivré au total 406 COFFA, certifiant ainsi 730 MEUR, contre 202 COFFA et 608 MEUR en 2011. En 2012, le Collège a également envoyé 37 lettres d'observations, dont 6 ont été suivies de la délivrance d'un COFFA et 16 ont entraîné la prise de mesures par les pays hôtes (situation en février 2013).

4.6 En attendant la publication du rapport financier semestriel sur le NSIP qui présentera la situation au 31 décembre 2012, le Collège estime que ses audits ont donné lieu à un redressement net de 1,1 MEUR en faveur du NSIP.

RAPPORT 2011 DU COLLÈGE SUR LE NSIP

4.7 Le Collège a publié son rapport sur l'audit 2011 des projets du NSIP en octobre 2012. Ce rapport est fondé sur les informations fournies dans les statistiques financières du NSIP pour 2011, qui ont été publiées en septembre 2012. Le Collège a noté qu'il y avait encore d'importants retards dans la vérification et la certification des projets, ce qui constitue un grave motif de préoccupation. Ces retards s'expliquent principalement de deux manières :

- les pays hôtes tardent à présenter les projets achevés pour inspection ;
- les équipes d'inspection tardent à traiter les demandes de JFAI qui leur sont soumises en vue d'une approbation par le Comité des investissements.

4.8 Pour que s'améliore le compte rendu financier relatif au NSIP, le Collège a recommandé d'inclure la présentation des demandes de JFAI et la réception officielle parmi les indicateurs de performance du système de mesure des performances du NSIP (qui sera mis en place en 2013).

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. En 2012, le Collège a établi trois rapports spéciaux sur des audits de performance à l'intention du Conseil. Il ne leur a toutefois consacré, toujours en 2012, que 2,2 années-personne, soit 11% seulement de ses ressources (contre 3,4 année-personne, soit 17 %, en 2006). Cette réduction sensible tient au fait qu'au cours de 2012, des ressources plus conséquentes ont été affectées aux vérifications d'états financiers.

5.3 Conscient de cette situation, le Collège a reconnu à la mi-2012 que les audits de performance devaient recevoir plus d'attention. À l'appui de cette initiative, il a créé un groupe de travail sur les audits de performance et a élaboré des directives relatives à ces derniers, lesquelles 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. Placé sous la direction d'un membre du Collège, le Groupe de travail sur les audits de performance se compose de l'auditeur principal et de quatre vérificateurs. Sa mission consiste à assister le Collège en préparant les éléments d'information sur la base desquels il prendra ses décisions et à jouer, au sein du Collège, un rôle de conseil pour ce qui concerne les audits de performance. Pour ce faire, il est notamment amené à réaliser les tâches ci-après :

- assurer un suivi des thèmes à l'étude, notamment en évaluant les thèmes potentiels et en aidant les collègues à établir les propositions d'audit de performance ;
- examiner les propositions d'audit de performance et élaborer des recommandations à l'adresse du Collège ;
- appuyer le Collège en faisant intervenir des acteurs extérieurs, et
- proposer de nouvelles directives ainsi que de nouvelles méthodes.

5.4 Le Groupe de travail a concrétisé son objectif en présentant, lors de la séance de planification annuelle du Collège tenue en 2012, un programme complet d'audits de performance pour les années 2013-14. Ce programme fixait les priorités en matière d'audits de performance à effectuer par le Collège au cours des deux années à venir et faisait le point sur les ressources à mobiliser à cette fin. Ce plan devait par ailleurs aider le Collège à communiquer de manière plus transparente sur la manière dont il choisit les thèmes qui seront soumis à un audit. Les propositions de thèmes susceptibles d'être soumis à des audits de performance qui figuraient dans le programme s'appuyaient sur des informations communiquées par les membres du Collège et le personnel de vérification et sur des éléments recueillis à la faveur d'entretiens avec des hauts responsables de l'OTAN ainsi qu'avec les présidents et membres des comités OTAN chargés des ressources.

5.5 De plus, depuis janvier 2013, le Collège met sur les rails le concept de sujets d'audits thématiques devant faire l'objet, le moment venu, de rapports d'audit de performance ou de rapports spéciaux adressés au Conseil. En vertu de ce concept, les différentes équipes chargées de la vérification d'états financiers mèneront, dans le cadre de toutes les missions de vérification, des programmes d'audit de performance limités portant sur un sujet d'audit thématique unique et à portée limitée. L'équipe d'audit rassemblera les informations nécessaires dans le cadre de sa mission et les répercutera à une équipe d'audit centrale chargée de l'audit thématique. Cette équipe centrale sera chargée de rassembler et d'analyser ces différentes contributions et de produire, à partir de celles-ci, un rapport d'audit de performance ou un rapport spécial consacré au sujet en question, pour communication au Conseil. Ces audits auront trait aux questions d'économie, d'efficacité et de conformité à l'échelle de l'OTAN. Le premier audit thématique à mener en 2013 fera le point sur la gestion de la trésorerie dans le cadre de l'OTAN.

5.6 En 2012, le Collège a communiqué au Conseil trois rapports spéciaux consacrés à des audits de performance. Ces rapports spéciaux portaient sur (1) le plan de mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN, (2) la gestion des marchés OTAN d'approvisionnement en carburants de la FIAS et des pays fournisseurs de troupes, et (3) l'étude préalable à un audit de performance concernant le nouveau siège de l'OTAN.

Études

5.7 Comme il l'avait fait lors des années précédentes, 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 et sur la réforme des agences de l'OTAN. Enfin, il a fourni à des comités et à des groupes de travail de l'OTAN des avis sur d'autres questions concernant la vérification des comptes, sur des questions d'ordre financier et sur la gouvernance.

AUDITS DE PERFORMANCE RÉALISÉS EN 2012

5.8 Dans son rapport spécial au Conseil sur le *plan de mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN*, le Collège a déterminé dans quelle mesure le plan de mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN tenait compte des facteurs critiques de succès qu'il avait mis en évidence dans son précédent rapport spécial, communiqué au Conseil en mars 2011. Il a également approfondi les domaines pouvant faire l'objet de mesures supplémentaires devant aider l'OTAN à atteindre ses objectifs en matière de réforme.

5.9 Lors de son audit, le Collège a constaté que les justifications à l'appui de la décision de procéder à une réforme étaient limitées. Dans le rapport précédent qu'il avait consacré aux facteurs critiques de succès pour la réforme des agences, le Collège soulignait qu'il importait, avant de prendre la décision de mener la réforme, de procéder à une évaluation détaillée des structures actuelles des agences et d'élaborer de solides dossiers de décision. Après avoir examiné les dossiers de décision et les documents de référence produits par les services de l'OTAN, il a estimé que l'analyse actuelle présentée à l'appui de la réforme des agences de l'OTAN ne fournissait que peu d'informations quant à la performance des agences existantes en termes d'efficacité et d'efficience. Le Collège a recommandé aux pays de charger les services de l'OTAN de mener à bien, en coordination avec les directeurs généraux des agences, les tâches énumérées ci-après :

- affiner la base de référence actuelle ;
- établir un relevé plus clair de toutes les dépenses liées à ce jour à la réforme des agences ;
- élaborer à l'échelle de l'OTAN un mécanisme de suivi des dépenses qui permette d'identifier et de rendre compte de tous les coûts futurs ;
- inclure toute la gamme des coûts encourus à ce jour dans les plans élaborés par les directeurs généraux des agences en vue de réaliser des économies plus importantes.

5.10 S'agissant de la mutualisation des services, le Collège a recommandé que les pays procèdent aux investissements nécessaires en termes de personnels internes et externes afin d'achever les dossiers de décision, et se comportent en «clients intelligents» dans leurs contacts avec les consultants extérieurs. Enfin, le Collège a recommandé que les pays envisagent des solutions de remplacement si les services de l'OTAN devaient rester dans l'impossibilité d'appuyer l'équipe responsable de la planification et de la mise en œuvre détaillées de la mutualisation des services.

5.11 Dans son rapport, le Collège a constaté qu'il n'existait pas de cadre de redevabilité à l'échelle de l'OTAN pour la réalisation de la réforme après le 1^{er} juillet 2012. Le Collège a vivement recommandé aux pays de désigner un haut responsable de l'OTAN qui serait chargé de superviser la réforme des agences après le 1^{er} juillet 2012 et de coordonner avec les directeurs généraux la mise en œuvre d'un cadre de gestion axé sur les résultats. Cette personne serait également chargée de coordonner la réforme des agences avec les autres initiatives de transformation en cours à l'OTAN.

Début 2013, le Collège a entamé un audit de suivi des facteurs de succès critiques pour la mise en œuvre du Bureau des services mutualisés.

5.12 Le Collège a également constaté que les modalités de gouvernance proposées risquaient d'aller à l'encontre des objectifs de la réforme. Afin d'éviter le risque de conflit, il a recommandé de soumettre les structures de gouvernance à une analyse de risques détaillée. Afin de maximiser les possibilités de concrétisation des objectifs de réforme fixés, le Collège recommande par ailleurs que les pays chargent les services de l'OTAN d'évaluer la performance du modèle de gouvernance de chaque agence après 2012. Il recommande enfin que les directeurs généraux, dans leurs prochains rapports sur les économies potentielles, indiquent dans quelle mesure les modèles de gouvernance qui ont été approuvés pourraient, au fil du temps, limiter (à supposer que ce soit le cas) la réalisation pleine et entière des objectifs de la réforme et fassent état, le cas échéant, des modifications qu'ils préconisent à cet égard.

5.13 Le Collège a adressé au Conseil un rapport spécial sur *la gestion des marchés OTAN d'approvisionnement en carburants de la FIAS et des pays fournisseurs de troupes*. Les montants sur lesquels portent les contrats d'approvisionnement en carburants gérés par le JFCBS (Quartier général du Commandement des Forces alliées interarmées à Brunssum) ont augmenté depuis 2006 jusqu'à dépasser le seuil des 2 milliards EUR (ce montant comprenant les dépenses directes de l'OTAN et les dépenses des pays fournisseurs de troupes (TCN) qui achètent du carburant par l'intermédiaire de l'OTAN en vertu de ces mêmes contrats). Dans le cadre de la vérification des états financiers qu'il a réalisée en 2011, le Collège a appris que le service d'audit interne de l'ACO arrivait au terme de ses travaux sur le dossier « carburants », lesquels avaient été lancés à la suite de l'étude réalisée pour le compte du JFCBS. Le Collège a procédé à des échanges avec le service d'audit interne, s'est rallié à ses conclusions et a entrepris d'organiser lui-même des entretiens et de procéder à l'examen de ce dossier, avec pour objectif d'établir, à l'intention du Conseil, un rapport spécial sur un certain nombre de carences déterminantes dans la gestion des contrats en question.

5.14 Les recommandations formulées par le Collège soulignaient la nécessité :

- de clarifier certaines clauses contractuelles ;
- de mobiliser des ressources suffisantes pour la gestion contractuelle de marchés sur dépenses contrôlées d'une telle ampleur ;
- d'inclure dans les dits contrats des clauses d'audit solides permettant un contrôle suffisamment poussé des coûts répercutés sur l'OTAN et sur les TCN.

5.15 Le Collège a également établi un rapport spécial au Conseil sur *l'étude préalable à un audit de performance concernant le projet de nouveau Siège*. Cette étude porte sur la gestion de projet assurée par le Bureau de projet pour le nouveau Siège (HQPO). Elle a été menée sans vérification détaillée. L'évaluation du projet a été faite sur la base des principes communément acceptés de la méthodologie *Managing Successful Projects with Prince 2* (« Réussir le management de projet avec Prince2 »).

Le Collège a procédé à une étude sur documents, il a assisté à des réunions de comités, il a mené des entretiens au niveau des exécutants et au niveau des hauts responsables, et il a contrôlé des opérations par échantillonnage.

5.16 Il apparaît que le projet de construction est raisonnablement bien géré. Le projet fait l'objet d'un suivi étroit de la part du DPRC, du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN et de la Cour des comptes de Belgique. En raison de la grande visibilité du projet, de l'intérêt des pays, et de l'énormité des coûts en jeu, il était important d'étudier les questions proposées. Cependant, vu le stade précoce de la mise en œuvre effective du projet, il ressort de la présente étude qu'un éventuel travail d'audit supplémentaire pourrait entraîner une charge supplémentaire injustifiée pour les différentes entités qui travaillent avec un calendrier très serré. En raison du faible risque que présentent la gestion et la gouvernance du projet par le HQPO, le Collège ne procédera pas pour l'instant à un audit de performance complet.

5.17 Le Collège assurera le suivi des développements futurs parallèlement à l'audit des états financiers annuels du projet. Il cherchera également à formaliser et à renforcer la collaboration avec la Cour des comptes de Belgique en échangeant régulièrement des informations de manière plus systématique.

5.18 Le Collège recommande que le Comité des représentants permanents adjoints continue d'assurer une conduite avisée de toutes les activités liées au projet de nouveau siège de l'OTAN au fur et à mesure de son évolution. Le Collège recommande en outre que le DPRC prête une attention toute particulière aux plans et activités de fonctionnement et de maintenance (O&M) du Bureau pour la transition, afin d'assurer une infrastructure O&M optimale pour le nouveau Siège.

CHAPITRE 6

UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

NOS RESSOURCES HUMAINES ET LEUR UTILISATION

6.1 L'effectif autorisé en 2012 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 et de nouvelles capacités.

6.2 En 2012, les membres du Collège et les auditeurs provenaient de 12 pays membres. Un nouvel auditeur est arrivé cette même année. Fin 2012, deux postes d'auditeur étaient vacants. En 2012, le Collège a connu un taux de vacance moyen d'environ 2,2 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).

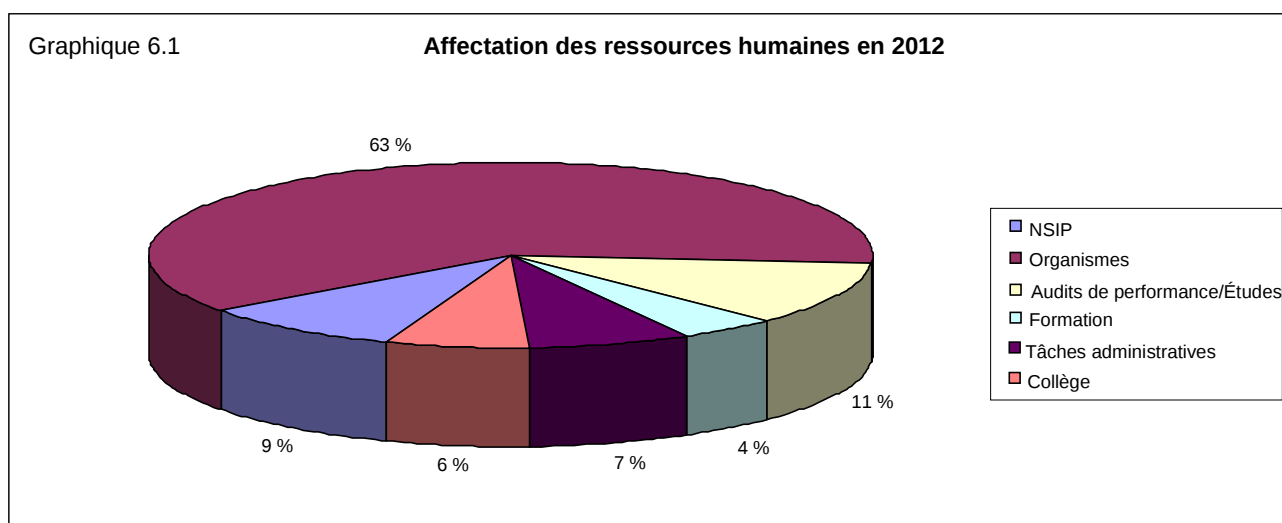
6.5 En 2012, chaque auditeur a bénéficié en moyenne de 10 jours de formation. La formation annuelle en groupe a eu lieu dans le cadre d'ateliers qui ont été animés par des formateurs externes et internes et ont porté sur les questions liées aux thèmes suivants :

- normes d'audit de l'INTOSAI
- logiciel d'audit TeamMate ;
- audit du NSIP ;
- réforme des agences de l'OTAN ;
- mise en application du nouveau manuel d'audit financier.

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

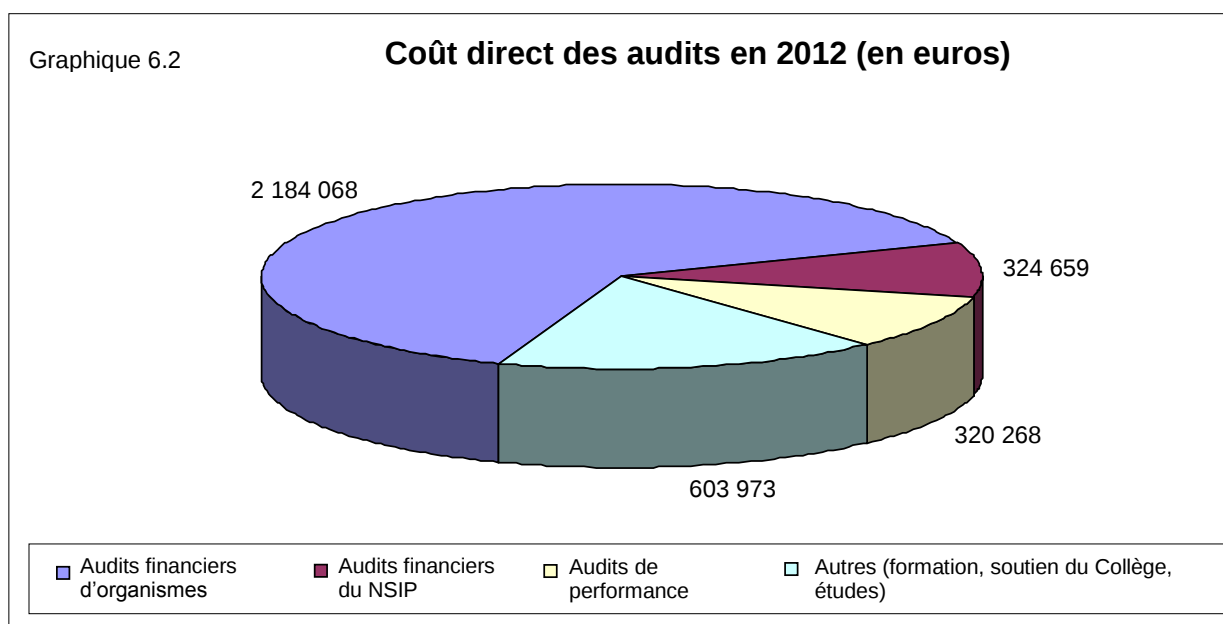
affiliés ou par des instituts de formation spécialisés, tant au Siège qu'à l'extérieur du site.

6.6 Le graphique 6.1 ci-dessous présente l'utilisation des ressources du Collège en 2012, exprimée en pourcentage du nombre de jours-personne disponibles. Par rapport à 2011, les ressources que le Collège a consacrées aux audits de performance ont considérablement baissé, tombant de 17 % en 2011 à 11 % seulement en 2012. Le pourcentage des ressources consacrées à l'audit du NSIP en 2012 est le même que l'année dernière (9 %). Les ressources consacrées à la vérification d'états financiers ont augmenté, passant de 57 % en 2011 à 63 % en 2012.



NOS RESSOURCES FINANCIÈRES ET LEUR UTILISATION

6.7 Le graphique 6.2 ci-après présente le coût direct des audits en 2012 (en euros).



6.8 Le tableau qui figure dans l'annexe C présente en détail les montants vérifiés, les ressources allouées et le coût direct 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.

CHAPITRE 7

NOTRE PERFORMANCE

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2012

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 2012, 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 2012. 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. Sur la base des débats qui ont eu lieu à la réunion 2011 des organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB) et au sein du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), le Collège a revu ses objectifs et les indicateurs de performance s'y rapportant afin qu'ils soient plus ambitieux et plus rigoureux. Il a aussi suivi cette approche pour l'établissement du plan de performance 2013 (voir annexe D).

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.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>Développer la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques.</i>	(1) Mise en œuvre dans 4 organismes du plan de gestion de projet pour la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques	100 %	100 %

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
	pour la fin 2012.		
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	(2) 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 %	88,5 %
	(3) Pourcentage des audits achevés dans les délais prévus pour ce qui concerne : a) la planification ; b) le travail sur place ; c) l'examen des documents de travail ; d) l'établissement d'un rapport.	80 %	Non chiffrable
<i>Contribuer à la mise place d'un cadre solide et cohérent pour le compte rendu financier.</i>	(4) Participation aux principales réunions du Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances et du Groupe de travail sur les IPSAS.	100 %	100 %
<i>Renforcer les relations avec les principales parties concernées.</i>	(5) Participation aux principales réunions des comités OTAN chargés des ressources (RPPB, Comité des budgets, Comité des investissements) et à celles du comité de direction des agences.	100 %	100 %

7.4 Le premier indicateur de performance a été atteint. La méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques est actuellement mise en œuvre au sein du Commandement allié Transformation (ACT), de l'Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMS), de l'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A) et l'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA). Le deuxième indicateur de performance a aussi été atteint. Sur les 96 observations formulées dans les rapports publiés par le Collège en 2009, 85 (soit 88,5 %) ont reçu la suite voulue dans un délai de 3 ans à compter de la date des rapports.

7.5 Le troisième indicateur de performance n'a pas pu être calculé. Le Collège a approuvé cet indicateur alors que l'année civile avait déjà commencé, et les données n'étaient pas toujours disponibles aux échéances fixées. Cet indicateur n'a pu être atteint. L'achèvement des audits a pris du retard pour des raisons tant internes qu'externes, telles que les entraves structurelles, la longueur des procédures d'habilitation, la rectification d'états financiers, et/ou d'autres retards dus aux entités soumises à un audit. Fin 2012, le Collège a mis en place un groupe de travail interne chargé de proposer des mesures concrètes visant à mieux faire respecter les délais

fixés pour la publication des rapports d'audit, et il entend mettre en œuvre en 2013 les propositions du groupe.

7.6 Le quatrième indicateur de performance a été atteint, le Collège ayant participé à chacune des principales réunions du Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances et du Groupe de travail sur les IPSAS. Le cinquième indicateur de performance a été atteint, le Collège ayant participé à chacune des principales réunions des comités OTAN chargés des ressources et du comité de direction des agences.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 2

7.7 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.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>Améliorer la gestion dans le cadre du NSIP.</i>	(1) Examen des questions liées à la gestion dans le cadre du NSIP ou des produits obtenus.	1 examen par an	100 %
<i>Fournir l'assurance requise concernant le compte rendu financier dans le cadre du NSIP.</i>	(2) Réduction par pays/par entité OTAN du nombre de projets techniquement achevés et inspectés.	15 ou moins par pays	79 %
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	(3) Programmation des audits dans les 6 mois qui suivent le dépôt d'une demande par un pays.	80 %	100 %
	(4) Amélioration du ratio dépenses vérifiées et certifiées/ressources utilisées (temps consacré à l'audit).	400 MEUR par année-personne	100 %

7.8 Le premier indicateur de performance a été atteint. Le Collège a approuvé le lancement de l'examen du projet FinS financé sur le NSIP. L'audit a commencé en octobre 2012.

7.9 Le deuxième indicateur de performance n'a pas été atteint. Le Collège n'a pu réduire, par pays/par entité OTAN, le nombre de projets techniquement achevés et inspectés que dans 27 des 34 pays/entités concernés (soit 79 %). Par pays, la valeur cible de 15 projets ou moins prêts à être soumis à l'audit a été atteinte pour :

- 22 des 28 pays hôtes souverains, et donc pas dans 6 de ces 28 pays ;
- 5 des 6 organismes OTAN bénéficiant de crédits du NSIP, et donc pas dans un de ces organismes (à savoir le SHAPE/ACO).

7.10 Le troisième indicateur de performance a été atteint car tous les audits NSIP demandés par les pays ont été programmés dans les 6 mois qui ont suivi le dépôt d'une demande. Le quatrième indicateur de performance a aussi été atteint, le Collège ayant certifié des dépenses pour un montant d'environ 400 MEUR par année-personne en 2012.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 3

7.11 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.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>Évaluer la réalisation des objectifs assignés à un organisme, une activité ou un projet OTAN donné.</i>	(1) 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 %	100 %
	(2) Réalisation des audits de performance 2012 avec le concours de 2 SAI.	100 %	0 %
<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>	(3) Établissement chaque année d'au moins deux rapports sur les audits de performance contenant des recommandations propres à déboucher sur un plus grand respect d'efficacité, de rentabilité et d'économie.	100 %	100 %
	(4) Augmentation du pourcentage des effectifs travaillant sur les audits de performance pour le porter à 15 %.	100 %	73 %
<i>Centrer les efforts sur les questions prioritaires et recourir dans une juste mesure aux capacités internes.</i>	(5) 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 %	100 %

7.12 Le premier indicateur de performance a été atteint. Le deuxième indicateur, qui prévoyait de faire appel aux SAI, n'a pas été atteint en 2012, mais le Collège entend solliciter leur aide à la réunion 2013 des CNAB. Le troisième indicateur a été atteint.

7.13 Le quatrième indicateur de performance n'a pas été atteint. Le Collège n'a pu consacrer que 11 % seulement de ses effectifs à la réalisation d'audits de performance. Les facteurs qui l'ont empêché d'atteindre cet indicateur sont l'augmentation des ressources consacrées à la vérification d'états financiers, notamment selon la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques, et le taux de vacance de postes au sein du Collège.

7.14 Le cinquième indicateur de performance a été atteint. L'établissement par le Collège d'un *rapport spécial au Conseil sur la gestion des marchés OTAN d'approvisionnement en carburants de la FIAS et des pays fournisseurs de troupes* résulte de l'application, dans le cadre de l'autofinancement de l'ACO, de l'approche fondée sur le processus de gestion du risque client.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

7.15 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.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>L'IBAN en tant qu'employeur facilitant la formation professionnelle continue de son personnel ainsi que l'échange de connaissances spécialisées.</i>	(1) Organisation, au profit de l'ensemble des auditeurs de l'IBAN, d'au moins 5 jours (40 heures) de formation professionnelle par an.	100 %	100 %
	(2) Réunions internes avec tous les membres du personnel de l'IBAN.	9 réunions par an	100 %
<i>L'IBAN en tant qu'organisme de vérification mettant l'efficacité et la rentabilité internes au service d'un renforcement du compte</i>	(3) 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 nécessaire pour le 31 décembre 2012.	100 %	100 %

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>rendu financier et de la gouvernance ainsi que d'un accroissement de la performance de l'OTAN.</i>			
<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>	(4) 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	100 %
<i>Amélioration de la visibilité de l'IBAN.</i>	(5) Publication du rapport d'activité annuel de l'IBAN sur le site web de l'OTAN.	100 %	100 %
	(6) Obtention de l'accord du Conseil en vue de la publication de certains rapports d'audit.	100 %	100 %

7.16 Le premier indicateur de performance, qui concerne la formation du personnel, a été atteint. Le deuxième indicateur a lui aussi été atteint, 10 réunions ayant eu lieu. Le troisième indicateur a été atteint. La nouvelle structure de TeamMate a été implémentée le 1^{er} janvier 2013.

7.17 Le quatrième indicateur de performance a également été atteint. Toutes les tâches liées à la mesure et au développement des performances ont été exécutées, mais pas toujours dans les délais fixés par les RH. Le cinquième indicateur de performance a été atteint. Le sixième indicateur a été atteint car le Conseil a accepté que les rapports d'audit soient publiés, au cas par cas, sur le site web de l'IBAN à partir de l'exercice 2013.

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2013

7.18 Le plan de performance du Collège pour 2013 figure dans l'annexe D du présent rapport.

Approuvé par le Collège le 22 avril 2013

Président	(signé) János Révész	(Hongrie)
Membre du Collège	(signé) Kirsten Astrup	(Norvège)
Membre du Collège	(signé) Charilaos Charisis	(Grèce)
Membre du Collège	(signé) Helen Feetenby	(Royaume-Uni)
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 D'ORGANISMES			
Objet		Exercice(s) couvert(s)	Cote et date du document
COMMANDEMENTS			
1.	Groupe de l'ACO	2010	IBA-AR(2011)28, du 30.03.2012
2.	Groupe de l'ACO	2011	IBA-AR(2012)30, du 14.12.2012
3.	Groupe de l'ACT	2011	IBA-AR(2012)25, du 04.09.2012
4.	Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme	2009-2011	IBA-AR(2012)21, du 13.07.2012
5.	Centre d'excellence interarmées pour la défense CBRN (République tchèque)	2009-2010	IBA-AR(2012)03, du 27.04.2012
6.	Corps de déploiement rapide de l'OTAN-Italie (NRDC-IT)	2009-2011	IBA-AR(2012)19, du 04.09.2012
OPLO			
7.	CEPMA	2010	IBA-AR(2012)09, du 13.07.2012 C-M(2013)0001
8.	NACMA	2010	IBA-AR(2012)02, du 29.06.2012 C-M(2012)0092
9.	NAGSMA	2010	IBA-AR(2012)14, du 29.06.2012 C-M(2012)0089
10.	NAHEMO	2010	IBA-AR(2012)20, du 26.10.2012 C-M(2013)0014
11.	NAMO	2010	IBA-AR(2011)27, du 24.02.2012 C-M(2012)0084
12.	NAMEADSMA	2011	IBA-AR(2012)16, du 29.06.2012 C-M(2012)0103
13.	NAMSA	2011	IBA-AR(2012)29, du 28.09.2012 C-M(2013)0015
14.	NAPMA	2010	IBA-AR(2012)06, du 29.06.2012
15.	NBA	2010	IBA-AR(2012)28, du 04.09.2012 C-M(2012)0105
16.	NC3A-ALTBMDPMO	2010	IBA-AR(2012)04, du 27.04.2012 C-M(2012)0068
17.	NC3A-ALTBMDPMO	2011	IBA-AR(2012)31, du 26.10.2012 C-M(2013)0005
18.	NCSA	2010	IBA-AR(2012)10, du 29.06.2012 C-M(2012)0093
19.	NETMA, NAMMO et NEFMO	2010	IBA-AR(2011)26, du 24.02.2012 C-M(2012)0052
20.	NETMA, NAMMO et NEFMO	2011	IBA-AR(2012)32, du 14.12.2012 C-M(2013)0010

LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS D'ORGANISMES		
Objet	Exercice(s) couvert(s)	Cote et date du document
ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES		
21. École internationale de l'AFNORTH	2011	IBA-AR(2012)01, du 04.09.2012
22. FORACS	2010	IBA-AR(2012)07, du 25.05.2012 C-M(2012)0070
23. État-major militaire international (EMI)	2011	IBA-AR(2012)26, du 28.09.2012
24. Secrétariat international (SI)	2010	IBA-AR(2012)08, du 25.05.2012 C-M(2013)0007
25. MSIAC	2010	IBA-AR(2012)22, du 28.09.2012 C-M(2012)0106
26. NAMFI	2010	IBA-AR(2011)25, du 24.02.2012
27. NAMFI	2011	IBA-AR(2012)34, du 30.11.2012
28. Collège de défense de l'OTAN (NDC)	2011	IBA-AR(2012)24, du 04.09.2012 C-M(2012)0090
29. Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN	2010	IBA-AR(2012)18, du 13.07.2012 C-M(2012)0085
30. Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN)	2011	IBA-AR(2012)05, du 30.03.2012
31. Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN	2009	IBA-AR(2012)12, du 29.06.2012 C-M(2012)0091
32. Caisse de prévoyance de l'OTAN	2010	IBA-AR(2011)30, du 27.01.2012 C-M(2012)0040
33. Nouveau siège de l'OTAN	2010	IBA-AR(2011)31, du 30.03.2012 C-M(2012)0048
34. Indemnités de représentation	2011	IBA-AR(2012)15-REV1, du 29.06.2012
35. RTA	2010	IBA-AR(2012)11, du 29.06.2012
36. École internationale du SHAPE	2011	IBA-AR(2012)17, du 04.09.2012
AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES		
37. Rapport spécial au Conseil sur le plan de mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN		IBA-AR(2012)13, du 30.03.2012 C-M(2012)0051

LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS D'ORGANISMES		
	Objet	Exercice(s) couvert(s)
38.	Rapport spécial au Conseil sur la gestion des marchés OTAN d'approvisionnement en carburants de la FIAS et des pays fournisseurs de troupes	IBA-AR(2012)27, du 24.09.2012 C-M(2012)0094
39.	Rapport spécial au Conseil sur l'étude préalable à un audit de performance de la gestion du projet de nouveau siège de l'OTAN	IBA-AR(2012)33, du 30.11.2012 C-M(2013)0009

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

TABLE DES MATIÈRES

RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS

		Page
1.	Groupe de l'ACO	20103
2.	Groupe de l'ACO	20114
3.	Groupe de l'ACT	20116
4.	DAT COE	2009-20116
5.	JCBRND COE	2009-20107
6.	NRDC-ITALIE	2009-201110

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

7.	CEPMA	201012
8.	NACMA	201013
9.	NAGSMA	201014
10.	NAHEMO	201015
11.	NAMO	201016
12.	NAMEADSMA	201117
13.	NAMSA	201118
14.	NAPMA	201020
15.	NBA (BICES)	201022
16.	NC3A-ALTBMDPMO	201023
17.	NC3A-ALTBMDPMO	201124
18.	NCSA	201025
19.	NETMA, NAMMO ET NEFMO	201026
20.	NETMA, NAMMO ET NEFMO	201128

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

21.	École internationale de l'AFNORTH	201131
22.	FORACS OTAN	201032
23.	EMI, AON (Y COMPRIS PPP-DM-ICI-OMC)	201133
24.	Secrétariat international (SI)	201034
25.	MSIAC	201036
26.	NAMFI	201036
27.	NAMFI	201137
28.	Collège de défense de l'OTAN (NDC)	201138
29.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN	201038
30.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN)	201139
31.	Régime de pensions à prestations définies (DBPS) de l'OTAN	200940
32.	Caisse de prévoyance de l'OTAN	201041
33.	Nouveau Siège de l'OTAN	201042
34.	Indemnités de représentation	201142
35.	RTA	201043
36.	École internationale du SHAPE	201144

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

37.	Rapport spécial au Conseil sur le plan de mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN	46
38.	Rapport spécial au Conseil sur la gestion des marchés OTAN d'approvisionnement en carburants de la FIAS et des pays fournisseurs de troupes	50
39.	Rapport spécial au Conseil sur l'étude préalable à un audit de performance de la gestion du projet de nouveau Siège de l'OTAN	51

INTRODUCTION

Les audits financiers ont pour objectif de permettre au Collège d'obtenir une assurance raisonnable sur le point de savoir (1) si les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'entité en fin d'exercice ainsi que de sa performance financière et si les flux de trésorerie pour l'exercice considéré sont conformes à la réglementation financière applicable, et (2) si les états de l'exécution du budget et les opérations qu'ils retracent sont conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable.

À l'issue de chaque audit, le Collège émet une opinion sur les états financiers et sur la conformité. Lorsqu'il estime que les états financiers sont exacts et que les opérations qu'ils retracent sont conformes à la réglementation en vigueur, il émet une opinion sans réserve. 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 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 le Collège, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître le caractère trompeur 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 OPÉRATIONS (ACO) – 2010

Introduction

La présente section couvre la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Opérations (ACO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. En 2010, les dépenses (engagements plus déboursements effectifs) effectuées par l'ACO sur les budgets relevant du Comité du budget militaire (MBC) se sont établies au total à 1 180,4 millions d'euros (MEUR), contre 1 197,8 MEUR en 2009. Outre l'exécution des budgets relevant du MBC, l'ACO a déboursé 92,7 MEUR pour d'autres

dépenses (frais remboursables, fonds d'affectation spéciale, etc.) et 11,9 MEUR pour des dépenses liées à des projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet des états financiers de 2010 en raison d'omissions significatives relatives aux stocks et de l'absence de consolidation pour les activités sociorécréatives.

Opinion sur la conformité

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur la conformité pour l'exercice 2010 en raison du non-respect des règles applicables aux acquisitions s'agissant des dépenses de la FIAS.

Le Collège a formulé des observations sur les éléments suivants :

- processus d'acquisition ;
- processus d'inventaire ;
- opérations financières avec d'autres agences OTAN ;
- dispositions relatives à l'Expression des besoins capacitaires du niveau de théâtre (TCSOR) ;
- présentation des états financiers consolidés, y compris l'absence de consolidation des activités sociorécréatives.

2. GROUPE DU COMMANDEMENT ALLIÉ OPÉRATIONS (ACO) – 2011

Introduction

La présente section couvre la vérification des états financiers consolidés du Commandement allié Opérations pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. En 2011, les dépenses (engagements plus déboursements effectifs) effectuées par l'ACO sur les budgets relevant du Comité du budget militaire (MBC) se sont établies au total à 1 004,2 MEUR, contre 994,5 MEUR en 2010. Outre l'exécution des budgets relevant du MBC, l'ACO a déboursé 67,8 MEUR (82,2 MEUR en 2010) pour d'autres dépenses (frais remboursables, fonds d'affectation spéciale, etc.) et 4,6 MEUR (10,2 MEUR en 2010) pour des dépenses liées à des projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Trois réserves ont été émises au sujet des états financiers 2011 de l'ACO.

- L'ACO a exclu de ses états financiers les stocks gérés en son nom par des tiers, tels que l'Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSA) et l'Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication (NCSA), au motif que les données fournies par ces tiers n'étaient pas fiables selon lui. Il en résulte une lacune significative dans les états financiers.
- Contrairement à ce que prévoit l'IPSAS 17, l'ACO n'a pas fait figurer les immobilisations corporelles dans ses états financiers, alors que la période de transition de cinq ans prévue par cette IPSAS avait pourtant pris fin. Il en résulte une lacune significative dans les états financiers.
- L'ACO n'a pas fait figurer les activités sociorécréatives dans ses états financiers, mais il en a fourni le détail dans ses notes et expliqué qu'il avait agi de la sorte car il estimait que l'association d'activités commerciales et d'activités militaires d'ordre opérationnel pourrait entraîner de la confusion dans l'esprit du lecteur. Cependant, d'après le paragraphe 27 de l'IPSAS 6, « une entité contrôlée n'est pas exclue de la consolidation lorsque ses activités sont dissemblables de celles des autres entités au sein de l'entité économique », et le Collège estime donc qu'il en résulte une lacune significative dans les états financiers.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une réserve, motivée par le non-respect de la réglementation applicable.

- Le Collège a constaté d'importantes faiblesses ainsi que des cas de non-conformité avec les règles en matière d'acquisition s'agissant des dépenses de la FIAS. Ces faiblesses et cas de non-conformité, notamment l'absence de toute pièce justificative à l'appui des appels d'offres et l'absence d'approbation adéquate des engagements et des paiements, sont décrits à la section 5.1 du rapport d'audit.

Le Collège a par ailleurs adressé une lettre de recommandations au Commandant suprême des Forces alliées en Europe (SACEUR) pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

3. GROUPE DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT) – 2011

Introduction

La présente section couvre la vérification des états financiers 2011 du Commandement allié Transformation (ACT). Il s'agit du sixième exercice pour lequel les états financiers devaient être établis selon les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS, le premier de la série ayant été 2006. En 2011, l'ACT a appliqué l'IPSAS 17 (*Immobilisations corporelles*) pour la première fois, ayant invoqué la période de transition de cinq ans pour y déroger de 2006 à 2010. Les dépenses s'élevaient au total à quelque 149 MEUR en 2011, contre environ 125 MEUR en 2010.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACT pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. La réserve s'explique par des inexactitudes significatives découlant de l'application de l'IPSAS 17.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé des observations sur les éléments suivants :

- Comptabilisation des immobilisations corporelles
- Erreurs de calcul dans l'appel de contributions final pour 2011

Le Collège a par ailleurs adressé une lettre de recommandations au Commandant suprême allié Transformation (SACT) pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

4. CENTRE D'EXCELLENCE POUR LA DÉFENSE CONTRE LE TERRORISME (DAT COE) — 2009, 2010 ET 2011

Introduction

Le Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme (DAT COE) a été créé en juin 2005. Le mémorandum d'entente opérationnel et le mémorandum d'entente fonctionnel ont été signés par la Turquie, la Bulgarie, la Roumanie, le Royaume-Uni et les États-Unis en tant que pays « parrains ». En 2009, l'Allemagne et les Pays-Bas ont adhéré au Centre, et la Hongrie a suivi en 2011.

Le DAT COE est chargé de fournir, dans son domaine de compétence, un soutien au commandant suprême allié Transformation (SACT) pour ses activités de transformation de l'OTAN. Dans ce contexte, le Centre propose notamment des entraînements et des formations aux niveaux stratégique et opérationnel ; il met à la disposition du Quartier général (QG) du SACT son expertise en matière de défense contre le terrorisme ; il aide le QG du SACT à tester et à valider, par l'expérimentation, les concepts OTAN liés au terrorisme ; il apporte son concours à l'élaboration des doctrines en fournissant des connaissances et en donnant un retour d'expérience, et il contribue à la normalisation à l'OTAN et à l'amélioration des capacités et de l'interopérabilité.

Le montant total des crédits alloués au DAT COE pour les exercices financiers clos les 31 décembre 2009, 2010 et 2011 se chiffrait à 2,1 millions d'euros, tandis que le montant total des dépenses pour ces exercices était de 1,7 million d'euros.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a exprimé une opinion sans réserve sur les états financiers du DAT COE pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2010 et 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2009, de 2010 et de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé les observations suivantes :

- nécessité de renforcer le processus de contrôle interne ;
- nécessité de renforcer le processus de passation de marchés ;
- incohérences dans les états financiers ;
- sous-estimation des montants à recevoir ;
- retard dans la perception des contributions 2010 ;
- recours à la méthode d'« engagement-paiement ».

5. CENTRE D'EXCELLENCE INTERARMÉES POUR LA DÉFENSE CHIMIQUE, BIOLOGIQUE, RADIOLOGIQUE ET NUCLÉAIRE (JCBRND COE - CZ) - 2009 ET 2010

Introduction

Le Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (JCBRND COE) a été créé en 2006 à Vyskov (République tchèque) suite à la signature, en octobre de la même année, d'un mémorandum d'entente par les pays

« parrains », à savoir la République tchèque, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, la Roumanie, la Slovaquie et le Royaume-Uni, avec l'appui du QG du SACT et du Grand quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE). Ce mémorandum d'entente, qui porte création du JCBRND COE en tant que Centre d'excellence homologué par l'OTAN, énonce les dispositions régissant le fonctionnement du Centre, son financement, sa dotation en effectifs, son équipement et son infrastructure ainsi que son administration et son soutien logistique. Depuis 2008, le JCBRND COE a le statut juridique d'organisation militaire internationale (IMO), qui lui a été conféré en vertu de la Convention entre les États parties au Traité de l'Atlantique Nord sur le statut de leurs forces (SOFA de l'OTAN), de l'article XIV du Protocole de Paris, et de la Convention entre les États parties au Traité de l'Atlantique Nord et les autres États participant au Partenariat pour la paix sur le statut de leurs forces (SOFA du PPP). Bien que le JCBRND COE jouisse du statut d'IMO, il est considéré comme une société en vertu du droit tchèque et, de ce fait, il est assujéti à l'impôt, et notamment à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Le Centre fournit une contribution aux activités de transformation de l'OTAN dans le domaine de la défense contre les armes chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires, et cela transparaît dans les relations entre le QG du SACT, le SHAPE et les pays « parrains ».

Depuis l'audit des états financiers de 2008, le Centre a vu le nombre de ses membres passer de 8 à 11. La Pologne y a adhéré en 2009, et la Hongrie en 2010. Le 16 juin 2011, les États-Unis en sont à leur tour devenus membre, et la cérémonie de signature a eu lieu à Bruxelles.

L'exercice 2009 a été le deuxième pour lequel le Centre a bénéficié d'un budget multinational, qui s'établissait à 7,442 millions de couronnes tchèques. En 2009, ses dépenses se sont chiffrées à 2,161 millions de couronnes tchèques.

Pour 2010, le Centre a bénéficié d'un budget multinational d'un montant de 6,6 millions de couronnes tchèques, et ses dépenses se sont établies en tout à 8,333 millions de couronnes tchèques au cours de cet exercice.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du JCBRND COE pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, en raison d'une surévaluation importante des liquidités (et de l'actif total) en fin d'exercice, d'une surévaluation importante du passif total et d'une sous-évaluation des fonds à rembourser aux pays.

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du JCBRND COE pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, en raison des incohérences qu'il a relevées entre l'état des recettes et dépenses, le bilan et l'état de l'exécution du budget.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2009 et de 2010 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé les observations suivantes :

- les liquidités (et l'actif total) ont fait l'objet d'une surévaluation importante en fin d'exercice ; à l'avenir, il faudrait présenter exactement, dans le bilan et dans la répartition du solde de clôture, le montant des liquidités en fin d'exercice tel qu'il est apparaît dans le compte bancaire et dans le journal de trésorerie ;
- le passif total a fait l'objet d'une surévaluation importante ; à l'avenir, le Centre devrait présenter exactement le passif, en particulier les montants qui doivent être remboursés aux pays et qui doivent être pris en considération au moment de l'établissement de l'appel de fonds annuel pour l'exercice suivant ; cette situation s'explique par le fait que les états financiers sont établis de manière à cadrer avec l'état de l'exécution du budget ;
- les documents comptables devraient contenir des tableaux de ventilation faisant apparaître les contributions appelées et les contributions reçues, les engagements approuvés (accompagnés des formulaires ad hoc autorisant ces engagements) et les remboursements effectués, les détails concernant chacun des transferts, accompagnés des documents les autorisant ; il faudrait chaque mois effectuer un rapprochement entre les montants figurant dans ces tableaux et les relevés bancaires pour s'assurer que toutes les recettes et les dépenses ont bien été enregistrées dans les comptes ; de plus, il faudrait présenter correctement les transferts dans l'état de l'exécution du budget ;
- les états financiers à présenter devraient être les états financiers de base qui ont été communiqués au Comité de pilotage du JCBRND COE et soumis à la vérification du Collège ; ils seront accompagnés de documents décrivant les politiques comptables applicables, par exemple la méthode de la comptabilité de caisse énoncée dans les IPSAS, ainsi que de notes expliquant les chiffres, comme l'analyse des recettes et des dépenses ; avant d'être soumis à la vérification du Collège, ces états financiers devraient être signés par le responsable financier et par le directeur et être soumis officiellement à l'approbation du Comité de pilotage à sa réunion de printemps de l'exercice suivant celui sur lequel ils portent ;
- les informations financières présentées dans l'état de l'exécution du budget devraient correspondre aux informations présentées dans les états financiers ; les soldes 2010 des contributions et des dépenses n'étaient pas cohérents dans l'ensemble des états financiers ni étayés par des documents comptables.

6. QUARTIER GÉNÉRAL DU CORPS DE DÉPLOIEMENT RAPIDE DE L'OTAN (QG NRDC-IT) – 2009, 2010 ET 2011

Introduction

Le Quartier général du Corps de déploiement rapide de l'OTAN (QG NRDC-IT) a été activé en tant que quartier général militaire international placé sous l'autorité de l'OTAN et doté d'un statut international en vertu de la décision du Conseil de l'Atlantique Nord énoncée dans le PO(2002)140.

Un mémorandum d'entente a été signé en septembre 2002 par 11 pays (Allemagne, Espagne, États-Unis, Grèce, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Turquie), ainsi que par le Grand Quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE) et par le commandant suprême allié de l'Atlantique (SACLANT). Quatre autres pays (la Bulgarie, la France, la Roumanie et la Slovaquie) ont rejoint l'organisation au cours des années 2006 et 2007. Les relations de commandement permettant au QG NRDC-IT de mener à bien ses tâches en temps de paix, en période de crise et dans le cadre d'opérations sont détaillées dans l'Arrangement technique de commandement et de contrôle (C2 TA) qui a été signé par le SHAPE, le SACLANT et le pays-cadre (Italie).

La gestion administrative et financière des fonds communs du QG NRDC-IT s'effectue conformément au Règlement financier de l'OTAN (NFR), à ses procédures de mise en œuvre et aux directives du Commandement allié en Europe (CAE). Le mémorandum d'entente et les procédures administratives et financières de gestion des fonds communs (FAP) énoncent des règles spécifiques et précises pour cette entité, qui s'appuient sur le NFR et sur les directives du CAE.

Le montant total des crédits alloués au QG NRDC-IT pour les exercices financiers clos les 31 décembre 2009, 2010 et 2011 se chiffrait à 7,2 millions d'euros, tandis que le montant total des paiements effectués au cours de ces exercices était de 4,8 millions d'euros.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers du QG NRDC-IT pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 2011, en raison de la surévaluation des montants à recevoir présentés dans l'état de la situation financière.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2009, de 2010 et de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Il a formulé l'observation suivante :

- surévaluation des montants à recevoir dans l'état de la situation financière pour les exercices 2010 et 2011.

Le Collège a par ailleurs transmis au commandant du QG NRDC-IT une lettre pour lui faire part d'autres questions de moindre importance relevées au cours de l'audit.

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

7. AGENCE DE GESTION DES OLÉODUCS EN CENTRE-EUROPE (CEPMA) - 2010

Introduction

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

La CEPMO gère un réseau d'oléoducs de l'OTAN traversant la Belgique, la France, l'Allemagne, le Luxembourg et les Pays-Bas, qui en sont les pays hôtes. Le réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS) compte 5180 km d'oléoducs et 38 dépôts, et il offre une capacité de stockage de 1,25 million de mètres cubes.

Le CEPS achemine du carburant aviation, du gazole, du fioul domestique et du naphta vers toute une série de clients civils ou militaires.

Les rentrées de la CEPMO pour 2010 se sont établies à 123 MEUR au total, dont environ 80% de redevances d'exploitation, hors budget.

ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

Le Collège a examiné les états financiers de la CEPMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 en vue d'émettre une opinion à leur sujet.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Le Collège a inclus dans son opinion un paragraphe d'observations, afin d'appeler l'attention du lecteur sur la faiblesse des contrôles qu'applique la CEPMO pour s'assurer que les justificatifs reçus d'un prestataire, qui exploite le CEPS et d'autres oléoducs en France, se rapportent bien à l'utilisation du CEPS. Les lacunes constatées accroissent le risque de non-détection des cas dans lesquels le prestataire refacturerait des dépenses non liées à l'utilisation du CEPS. Aucune réserve n'est formulée pour cette question précise.

Opinion sur la conformité

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

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- contrôles appliqués à l'attribution des dépenses par un prestataire à la CEPMO (France) ;
- instauration d'un régime de départ anticipé à la retraite (Allemagne) ;
- cohérence de la comptabilisation des dépenses relatives à la mise en service de SAP.

8. AGENCE OTAN DE GESTION DU SYSTÈME DE COMMANDEMENT ET DE CONTRÔLE AÉRIENS (NACMA) - 2010

Introduction

Le système de commandement et de contrôle aériens (ACCS) de l'OTAN relève d'un important programme visant à combiner, à l'échelon tactique, la planification, l'affectation et l'exécution des opérations aériennes alliées. Ce programme regroupe des projets nationaux et des projets financés en commun. Il existe depuis 1981.

Le 7 janvier 1991, le Conseil a créé à l'appui du programme l'Agence OTAN de gestion de l'ACCS (NACMA). Organe d'exécution, l'Agence joue le rôle de pays hôte et/ou d'organe d'acquisition pour les projets relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) ou les projets nationaux qui lui sont confiés. Elle fait rapport à un comité de direction représentant les pays. Ensemble, l'Agence et le comité de direction constituent ce que l'on appelle l'Organisation OTAN de gestion de l'ACCS (NACMO).

Les états financiers de la NACMA englobent les budgets administratif et opérationnel. En 2010, les dépenses de la NACMA (calculées selon les principes de la comptabilité d'exercice dans le cadre des IPSAS) se sont établies en tout à 56 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

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

Il a formulé une observation sur le point suivant :

- paiement de consultants et d'agents temporaires en argent liquide.

9. AGENCE DE GESTION DE LA CAPACITÉ ALLIÉE DE SURVEILLANCE TERRESTRE DE L'OTAN (NAGSMA) - 2010

Introduction

L'Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN (NAGSMO) a été créée au sein de l'OTAN pour l'acquisition du système central de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS). La NAGSMO est chargée de la gestion globale du programme AGS. Elle se compose d'un comité de direction, où sont représentés les pays participants, de divers sous-comités, ainsi que d'une agence de gestion OTAN, placée sous la responsabilité d'un directeur général.

L'Agence de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN (NAGSMA) a été créée en septembre 2009, après la signature du mémorandum d'entente cadre (PMOU) pour l'AGS par l'ensemble des 15 pays participants. Elle est chargée de l'acquisition de la capacité centrale de l'AGS de l'OTAN. Cette dernière sera conçue pour surveiller ce qui se passe à la surface de la Terre et assurer ainsi une connaissance de la situation avant, pendant et, si nécessaire, après les opérations de l'OTAN. Il s'agira d'un système intégré composé d'un segment air, d'un segment sol et d'un segment soutien. Sa base d'opérations principale sera située sur la base aérienne de Sigonella (Italie). En juin 2010, le Danemark a annoncé son intention de se retirer du programme, ce qui ramène ainsi à 14 le nombre de pays participants.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états

financiers de 2010 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Il a formulé une observation sur le point suivant :

- Requalification de la différence de change de 372 031 EUR apparaissant dans la rubrique « Autres dettes » en 2010 en la comptabilisant comme « Avances reçues des pays » dans les états financiers de 2011. L'Agence devrait également rectifier en conséquence les soldes indiqués pour l'exercice 2010 dans les états financiers de 2011.

10. ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION, LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO) - 2010

Introduction

Le programme dont la NAHEMO est responsable a pour objectif la conception et le développement d'un nouvel hélicoptère naval de transport destiné aux forces françaises, allemandes, italiennes, néerlandaises, portugaises et belges. Les pays membres et non membres de l'OTAN faisant partie de la communauté de l'hélicoptère OTAN sont la Norvège, la Suède, la Finlande et l'Australie. Il est prévu que la Nouvelle-Zélande et l'Espagne se joignent à eux en 2012.

La NAHEMO et son organe d'exécution, l'Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA), sont situés à Aix-en-Provence (France). L'Agence est devenue opérationnelle en 1992.

En 2010, les charges se sont établies à 540,5 MEUR au titre du budget opérationnel et à 10,4 MEUR au titre du budget administratif.

337 appareils ont été commandés par les pays membres de la NAHEMO. Fin 2010, ces derniers ont reçu 41 hélicoptères de transport tactique et 14 destinés aux frégates de l'OTAN.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAHEMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 parce qu'il n'a pas été en mesure de parvenir à une assurance suffisante sur le point de savoir si le montant des dépenses opérationnelles était correct en substance et il a invoqué une limitation de l'étendue de sa vérification.

Opinion sur la conformité

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

Le Collège a adressé trois recommandations au comité directeur de la NAHEMO concernant :

- la nécessité de s'assurer de l'efficacité de l'environnement de contrôle interne en cours d'instauration à la NAHEMA et de déterminer si celui-ci permet à la NAHEMO d'obtenir le degré d'assurance voulu pour exercer son rôle de supervision ;
- la nécessité de se pencher sur la question de la méthode comptable et de déterminer si l'Agence doit constater les recettes relatives au programme et les dépenses correspondantes en qualité de mandataire ou en qualité de mandant ;
- la nécessité de continuer de s'employer à établir une méthode robuste et efficace pour l'estimation des dépenses relatives au programme selon les principes de la comptabilité d'exercice en fonction du degré d'avancement des livrables du programme.

11. ORGANISATION OTAN DE GESTION DU TRANSPORT AÉRIEN (NAMO) - 2010

Introduction

Le 29 septembre 2008, l'Organisation OTAN de gestion du transport aérien (NAMO) et l'Agence OTAN de gestion du transport aérien (NAMA) ont été activées par l'entrée en vigueur du mémorandum d'entente sur la capacité de transport aérien stratégique (SAC). Le programme multinational relatif à la capacité de transport aérien stratégique répond aux besoins des pays participants dans ce domaine. En 2010, les charges se sont établies à 131 MUSD.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer concernant les dépenses exposées au titre des ventes militaires à l'étranger (FMS) ainsi que les immobilisations corporelles, les stocks et les services acquis dans le cadre de contrats FMS.

Le Collège n'est pas en mesure de confirmer que les immobilisations corporelles, les stocks et les services acquis dans le cadre de contrats FMS qui sont présentés dans les états financiers 2010 de la NAMO constituent la représentation fidèle des services et des marchandises fournis par le titulaire de marché américain.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2010 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent, et ce en raison de lacunes constatées dans la passation des marchés et dans la gestion des salaires, ainsi qu'en raison du report sur l'exercice 2011 de crédits budgétaires pour lesquels il n'existait pas d'obligation juridique de paiement, condition pourtant requise par les Règles et procédures financières.

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- lacunes dans la version initialement publiée des états financiers 2010 de la NAMO ;
- limitation de l'étendue de la vérification s'agissant de l'acquisition de biens et de services de défense dans le cadre du programme FMS des États-Unis ;
- gestion des acquisitions ;
- vérification des prix ;
- gestion des liquidités ;
- gestion des salaires ;
- non-présentation d'informations de 2009 aux fins de comparaison, s'agissant des flux de trésorerie et des variations de l'actif net/situation nette.

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur général une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

12. ORGANISATION DE GESTION DU SYSTÈME DE DÉFENSE AÉRIENNE ÉLARGIE À MOYENNE PORTÉE DE L'OTAN (NAMEADSMO) - 2011

Introduction

L'Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMO) a pour objectif de diriger, de coordonner et d'exécuter le programme du système de défense aérienne élargie à moyenne portée (MEADS). Le MEADS est un 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. L'agence de gestion de la NAMEADSMO (NAMEADSMA) est implantée à Huntsville (Alabama, États-Unis). Les pays participants sont l'Allemagne, l'Italie et les États-Unis.

La NAMEADSMO a présenté ses états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 conformément aux principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS. En 2011, les dépenses de la NAMEADSMO se sont établies à 667 MUSD, soit 14 MUSD au titre du budget administratif et 553 MUSD au titre du budget opérationnel.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAMEADSMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

L'opinion du Collège repose sur l'observation ci-après, qui a trait à l'IPSAS 17 :

- le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir l'assurance voulue quant à la valeur des immobilisations corporelles constatées comme actifs de la NAMEADSMO, faute d'éléments probants suffisants.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Il a formulé une observation sur le point suivant :

- les éléments des immobilisations corporelles constatés comme actifs de la NAMEADSMO n'ont pas été analysés fin 2011.

13. AGENCE OTAN D'ENTRETIEN ET D'APPROVISIONNEMENT (NAMSA) – 2011

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. En 2011, les charges ont été supérieures à 1,6 milliard d'euros.

Depuis le 1^{er} juillet 2012, l'Agence OTAN de soutien (NSPA) remplace trois agences de l'OTAN, à savoir la NAMSA, l'Agence OTAN de gestion du transport aérien (NAMA) et l'Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMA).

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NAMSO pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Le Collège a inclus dans son opinion (appendice 1) un paragraphe d'observations, afin d'appeler l'attention du lecteur sur le possible manque de fiabilité des informations contenues dans la note 20 jointe aux états financiers de la NAMSA. Comme indiqué dans cette note, l'Agence communique au Commandement allié Opérations (ACO) les résultats de la valorisation des stocks et des immobilisations corporelles que celui-ci détient (362 millions d'euros) afin qu'il puisse présenter ces éléments dans ses états financiers. Ayant toutefois des doutes quant à la fiabilité de ces données, l'ACO a décidé d'exclure ces éléments de ses états financiers. Dans les états financiers 2011 de l'ACO, il est indiqué ce qui suit (page N-13) : *L'ACO s'est efforcé de vérifier les données relatives aux stocks du SHAPE qui lui ont été fournies par la NAMSA, mais il n'a pas été en mesure de s'assurer que les données relatives aux stocks détenus en fin d'exercice étaient complètes ni que les résultats de la valorisation étaient exacts. Il a donc décidé d'exclure ces éléments de ses états financiers en raison de leur manque de fiabilité.* La non-présentation de ces stocks par l'ACO constitue une omission significative, qui risque d'amener le Collège à assortir d'une réserve son opinion sur les états financiers 2011 de l'ACO. L'opinion formulée sur les états financiers de la NAMSO ne contient pas de réserve sur ce point, parce que les stocks en question ne sont pas présentés comme des stocks appartenant à la NAMSO dans l'état de la situation financière de cette organisation.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régit.

Dépenses imputées sur des programmes financés sur le budget militaire

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les dépenses administratives de la NAMSA imputées sur des programmes financés sur le budget militaire.

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- lacunes dans le processus de validation des livraisons de carburant à l'aérodrome de Kandahar ;
- incohérences dans la valorisation des stocks gérés en dehors de SAP ;
- passif éventuel à la charge des pays en cas de retrait avant la liquidation ;
- IPSAS 17 (*Immobilisations corporelles*) ;
- échange d'informations entre la NAMSA et l'ACO.

Au cours de l'audit, le Collège a également mis en évidence les questions suivantes :

- considérations relatives au compte rendu financier pour l'Organisation OTAN de soutien (NSPO), et notamment : détermination des activités à présenter dans les états financiers consolidés de cette organisation, et détermination du rôle joué par celle-ci (mandataire ou mandant).

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur général une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

14. AGENCE DE GESTION DU PROGRAMME DU SYSTÈME AÉROPORTÉ DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAPMA) – 2010

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 *U.S. System Program Office* (SPO) administre les contrats passés par l'agent du programme NAEW&C (agent des autorités américaines) au nom de la NAPMA. En 2010, les dépenses de la NAPMA – y compris les ajouts aux projets de modernisation – se sont établies à 92 millions de dollars des États-Unis (USD).

Points principaux

Opinion sur les états financiers

À l'issue de son audit, le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2010 de la NAPMA, et ce pour deux raisons. Premièrement, le montant de 1,56 million USD notifié pour le programme de modernisation à moyen terme est significativement surévalué puisqu'une partie des équipements ont déjà été livrés à la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF).

Deuxièmement, le Collège n'a pas obtenu les assurances voulues concernant la valeur (annoncée à 82,6 millions USD) des acquisitions relatives au programme *Large aircraft infra-red counter-measures* (LAIRCM) en cours au 31 décembre 2010. 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 exactitude les travaux effectués par les titulaires de marché américains.

Le Collège avait émis une opinion sans réserve sur les états financiers de 2009. Lors de sa vérification des comptes de 2010, il a cependant trouvé des éléments attestant qu'en 2009, le solde d'ouverture de l'actif net comportait une inexactitude significative, s'expliquant par un changement de méthode comptable dans la constatation des charges pour les sous-traitants européens et canadiens. Le solde d'ouverture 2009 de l'actif net s'en est trouvé réduit de 6,7 millions USD. Par conséquent, la NAPMA a rectifié l'actif net de 2009 dans ses états financiers de 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent. La réserve tient au fait que, selon le Collège, il existe une incertitude significative quant aux montants présentés sous les rubriques « engagements reportés » (27,5 millions USD) et « obligations reportées » (105,6 millions USD) dans l'état de l'exécution du budget 2010.

Le Collège a formulé des observations, qui l'ont conduit à recommander à la NAPMA de :

- continuer de s'attacher à fournir au Collège suffisamment d'éléments probants pour lui permettre d'entériner la valeur de tous les travaux effectués par les titulaires de marché américains qui lui est notifiée ; par ailleurs, la NAPMA devrait déduire la valeur des actifs déjà livrés à la NAEW&CF de la valeur du programme de modernisation à moyen terme affichée dans les états financiers ;
- continuer de s'attacher à reconstituer les données budgétaires relatives aux engagements reportés et aux obligations reportées à partir de 2008 ; par ailleurs, l'Agence devrait remédier aux lacunes constatées dans SAP s'agissant du compte rendu budgétaire, afin qu'à l'avenir, l'exécution du budget fasse l'objet d'un compte rendu fiable, dans les délais prescrits ;
- corriger la surévaluation des produits divers dans les états financiers de 2011 ;
- revoir ses procédures d'arrêté des comptes, afin de garantir l'imputation des charges sur l'exercice approprié ;
- examiner les états financiers avant leur publication, afin d'éviter à l'avenir des erreurs de présentation élémentaires ;

- trouver l'origine des erreurs constatées dans le système SAP s'agissant des montants à payer et des charges estimées ; plus généralement, l'Agence devrait vérifier régulièrement (c'est-à-dire mensuellement ou trimestriellement) tous les comptes du bilan pour s'assurer de l'intégrité des données et de l'exactitude du compte rendu.

15. AGENCE DU SYSTÈME DE RECUEIL ET D'EXPLOITATION DES INFORMATIONS DU CHAMP DE BATAILLE DE L'OTAN (NBA) – 2010

Introduction

L'Organisation du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (BICES) de l'OTAN (NBO), qui comprend le Comité de direction et un organe d'exécution, l'Agence BICES de l'OTAN (NBA), a pour objectif de permettre le partage et l'échange d'informations et de renseignements en coopération entre les pays participants ainsi qu'entre ceux-ci, l'OTAN et d'autres pays et organisations.

Le comité de direction, qui se compose d'un représentant de chaque pays membre, est responsable du fonctionnement et de l'administration de l'Agence. Il reçoit des orientations générales en matière de renseignement de la part d'un conseil supérieur regroupant les chefs des services de renseignement militaire de chaque pays membre.

Pour 2010, les dotations au titre du budget administratif et du régime de pensions de la NBA se sont élevées à 3,4 millions d'euros (MEUR) (reports compris), et les dépenses au titre de ce budget ont représenté 3,1 MEUR. Les paiements au titre des projets d'amélioration de la capacité opérationnelle (projets OE) se sont montés à 1,0 MEUR en 2010, et les dotations au 31 décembre 2010, à 2,0 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières 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 sur les points suivants :

- caractère incomplet des états financiers ;
- constatation des immobilisations corporelles.

16. AGENCE DES C3 (CONSULTATION, COMMANDEMENT ET CONTRÔLE) DE L'OTAN (NC3A) – 2010

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, communication, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance). Elle fait partie de l'Organisation des C3 de l'OTAN (NC3O), créée en 1996. Depuis le 1^{er} janvier 2000, la NC3A applique un régime de financement par le client. En 2010, les dépenses de la NC3A se sont établies à 418 millions d'euros (MEUR) au total.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NC3A pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières 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 sur les points suivants.

- Avances reçues à des fins d'acquisition :
Le Collège a constaté que la NC3A n'avait pas encore finalisé les recherches visant déterminer quelle partie du montant correspondant aux avances versées par les clients dans le cadre de son activité d'acquisition pour le compte de tiers, qu'il s'agisse de projets à long terme dormants ou de projets en cours d'exécution mais pour lesquels aucun mouvement n'a été constaté, doit être restituée à ces clients, et elle n'a pas encore obtenu de ceux-ci les confirmations voulues.
- Le poste d'auditeur interne de la NC3A est vacant depuis août 2010.
- Bien que des améliorations aient été constatées dans le processus de détermination des montants à constater par régularisation, le Collège est d'avis que le recensement des dépenses à constater en fin d'exercice doit encore être optimisé s'agissant des projets relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et des projets pour le compte de tiers.
- Le Collège a relevé dans les états financiers de la NC3A un cas dans lequel celle-ci déduit des avances reçues au titre du NSIP (élément de passif) les montants à recevoir des autres clients (élément d'actif), soit 35 MEUR.

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur général une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

17. AGENCE DES C3 (CONSULTATION, COMMANDEMENT ET CONTRÔLE) DE L'OTAN (NC3A) – 2011

Introduction

L'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A) avait pour mission de contribuer à la réussite de l'Alliance en lui fournissant un ensemble approprié de capacités C4ISR (commandement, contrôle, communication, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance). Elle faisait partie de l'Organisation des C3 de l'OTAN (NC3O), créée en 1996. Depuis le 1^{er} janvier 2000, la NC3A appliquait un régime de financement par le client. En 2011, les dépenses de la NC3A se sont établies à 383,2 millions d'euros (MEUR) au total (soit 33,9 MEUR (8,1 %) de moins qu'en 2010).

Depuis le 1^{er} juillet 2012, avec l'Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication (NCSA) et l'Agence OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle (NACMA), la NC3A fait partie de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), nouvellement créée.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NC3A pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé des observations sur les points suivants :

- bien que des améliorations aient été relevées dans le processus de détermination des montants à constater par régularisation, le Collège est d'avis que le recensement des dépenses à constater en fin d'exercice doit encore être optimisé s'agissant des projets relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et des projets menés pour le compte de tiers ;
- le Collège a constaté des lacunes dans le dispositif de passation de contrats avec le Quartier général du Commandement allié de forces interarmées de Brunssum (QG du JFCBS) : la NC3A s'est engagée, au nom du QG du JFCBS, auprès d'un fournisseur, Thales, pour un montant de 162 MEUR, sans que le

QG du JFCBS ait signé de contrat en bonne et due forme ou marqué son accord valablement ;

- le Collège a constaté que la comptabilisation des immobilisations corporelles manquait de cohérence entre les entités OTAN ; il a relevé également que les charges d'amortissement supportées par la NC3A pour les constructions auraient dû enregistrées.

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur général de la NCIA une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

18. AGENCE OTAN DE SERVICES DE SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCSA) – 2010

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 sans réserve sur les états financiers rectifiés de la NCSA pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

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

Le Collège a formulé des observations sur les points suivants :

- surévaluation des paiements anticipés et des charges à payer ;
- absence de consolidation pour les activités sociorécréatives ;
- non-respect des limites de transfert ;
- traitements ;
- atténuation inadéquate et insuffisante des risques liés à des opérations financières non autorisées.

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

19. NETMA, NAMMO ET NEFMO – 2010

Introduction

L'Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) et l'Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO), qui sont les organisations chargées des programmes Tornado et ACE 2000, sont des organismes subsidiaires de l'OTAN. L'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni participent au programme Tornado. L'Espagne vient s'ajouter à ces trois pays pour le programme ACE. L'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) gère les deux programmes et leurs budgets respectifs. En 2010, le montant total des dépenses s'est élevé à 5,57 millions d'euros.

La NETMA est chargée d'assurer, pour les participants aux programmes Tornado et ACE 2000, une gestion efficace et rationnelle des programmes à l'appui des activités permanentes liées à l'exploitation du système d'arme Tornado, ainsi que du développement, de la production et du soutien en phase d'exploitation du système d'arme ACE 2000.

Le regroupement et la rationalisation des fonctions et programmes des agences de l'OTAN en trois agences, annoncés par les chefs d'État et de gouvernement le 20 novembre 2010, pourraient avoir d'importantes répercussions sur la NETMA, la NAMMO et la NEFMO. Cette réforme est évoquée dans leurs états financiers, ainsi que le fait que sa portée et son incidence n'étaient pas complètement connues au moment de la publication des états financiers.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis des opinions sans réserve sur les états financiers de la NAMMO et de la NETMA pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Il a aussi émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés de la NEFMO pour ce même exercice.

Opinion sur la conformité

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

Le Collège a formulé des observations sur les points suivants.

La NEFMO :

- devrait veiller à effectuer, au niveau de la direction, un examen approfondi des états financiers avant leur publication ; elle devrait en outre veiller à procéder à un rapprochement complet des décaissements et des charges constatées par régularisation afin d'éviter de grossières erreurs comptables ;
- devrait se conformer pleinement à son règlement financier pour ce qui est de la comptabilisation des biens, en s'assurant de mentionner toutes les radiations dans ses états financiers ;
- devrait se conformer pleinement aux dispositions relatives aux informations à fournir qui figurent dans l'IPSAS 15, y compris pour ce qui est de l'exposition au risque de crédit ;
- devrait faire apparaître dans les états financiers le fait qu'elle a reçu des pays l'autorisation d'effectuer des dépassements de crédits dans certains chapitres du budget et de dépenser moins que prévu dans d'autres, sous la forme de transferts budgétaires autorisés.

La NAMMO :

- devrait mettre en place des procédures lui permettant d'imputer correctement les charges en fin d'exercice ; ainsi, un examen de toutes les factures significatives devrait être effectué entre la fin de l'exercice et la clôture définitive des comptes, garantissant que ces factures ont été imputées sur le bon exercice ; par ailleurs, la NAMMO devrait introduire des procédures garantissant l'enregistrement adéquat des biens reçus et des services prestés pour lesquels aucune facture n'a encore été reçue ;
- devrait se conformer pleinement à son règlement financier pour ce qui est de la comptabilisation des biens, en s'assurant de mentionner toutes les radiations dans ses états financiers ;
- devrait veiller à examiner les états financiers avant leur publication, afin d'éviter à l'avenir toute erreur d'écriture.

La NETMA :

- devrait, avant la fin de l'exercice 2011, annuler tous les crédits non engagés relevant de 2009 et de 2010 qui ont été recensés ; le Collège a par ailleurs

recommandé à la NETMA de veiller à respecter son règlement financier ainsi que celui de l'OTAN pour ce qui est du report de crédits budgétaires ;

- devrait examiner les états financiers avant leur publication afin d'éviter à l'avenir toute erreur d'écriture ;
- devrait veiller à ce que tous les éléments de passif éventuel soient présentés dans les notes jointes aux états financiers ;
- devrait faire référence dans ses états financiers à la réglementation qui régit ses activités, afin de se conformer à l'IPSAS 1.

20. NETMA, NAMMO ET NEFMO – 2011

Introduction

L'Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) et l'Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO), qui sont les organisations chargées des programmes Tornado et ACE 2000, sont des organismes subsidiaires de l'OTAN. L'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni participent au programme Tornado. L'Espagne vient s'ajouter à ces trois pays pour le programme ACE. L'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) gère les deux programmes et leurs budgets respectifs. En 2011, le montant total des dépenses s'est élevé à 5,03 millions d'euros.

La NETMA est chargée d'assurer, pour les participants aux programmes Tornado et ACE 2000, une gestion efficace et rationnelle des programmes à l'appui des activités permanentes liées à l'exploitation du système d'arme Tornado, ainsi que du développement, de la production et du soutien en phase d'exploitation du système d'arme ACE 2000.

Le regroupement et la rationalisation des fonctions et programmes des agences de l'OTAN en trois agences, annoncés par les chefs d'État et de gouvernement le 20 novembre 2010, pourraient avoir d'importantes répercussions sur la NEFMO, la NAMMO et la NETMA. Cette réforme est évoquée dans leurs états financiers, ainsi que le fait que sa portée et son incidence n'étaient pas complètement connues au moment de la publication des états financiers.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis des opinions avec réserve sur les états financiers de la NEFMO et les états financiers de la NAMMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer, dans le cas de la NEFMO, concernant la valeur des immobilisations corporelles et l'exhaustivité des

informations s'y rapportant, et, dans le cas de la NAMMO, concernant la valeur de ces immobilisations. En effet, il n'a pas pu obtenir, à ces sujets, suffisamment d'éléments probants.

Il a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NETMA pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers 2011 de la NEFMO, de la NAMMO et de la NETMA étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé des observations sur les points suivants.

La NEFMO :

- devrait poursuivre ses démarches auprès des entreprises industrielles concernées pour que celles-ci lui fournissent des informations plus fiables et plus complètes et, partant, pour que le Collège dispose de suffisamment d'éléments probants quant à la valeur des immobilisations corporelles ;
- devrait, par l'intermédiaire de son comité de direction, examiner et déterminer si elle joue le rôle de mandant ou de mandataire et adopter, en conséquence, les méthodes comptables appropriées ;
- devrait continuer de renforcer le processus d'examen des états financiers par la direction, afin d'éviter autant que possible les erreurs de présentation telles que celles relevées dans les états financiers de 2011 ;
- devrait, pour chaque pays, présenter le montant net s'agissant des avances reçues et des sommes à recevoir ;
- devrait se conformer à l'IPSAS 3 et retraiter les chiffres de l'exercice précédent fournis pour comparaison lorsqu'elle change de méthode comptable ou qu'elle corrige une erreur d'une période antérieure ;
- devrait instaurer un suivi régulier des droits d'accès et des privilèges attribués aux agents exerçant certaines fonctions. Ce réexamen devrait concerner tous les agents ayant accès aux systèmes financiers, y compris les « super-utilisateurs » du service informatique ;
- devrait veiller à ce que les agents chargés de la trésorerie respectent la politique de la NETMA en matière de mots de passe et changent ainsi de mot de passe tous les 180 jours.

La NAMMO :

- devrait poursuivre ses démarches auprès des entreprises industrielles concernées pour que celles-ci fournissent des informations plus fiables et,

partant, pour que le Collège dispose de suffisamment d'éléments probants quant à la valeur des immobilisations corporelles ;

- devrait veiller à ce que la valeur et le volume des factures examinées soient suffisants pour garantir que les chiffres présentés au titre des charges à payer ne contiennent pas d'erreur significative ;
- devrait continuer de travailler avec les pays pour réduire les liquidités qu'elle détient et les faire correspondre aux dépenses prévues, conformément au règlement financier de la NETMA, section II, paragraphe 91.1.

La NETMA :

- devrait réexaminer les contrôles qu'elle applique en vue de l'arrêté des comptes, en particulier les contrôles portant sur les liquidités, de sorte que toutes les opérations soient imputées sur le bon exercice comptable ;
- devrait soit recréer le poste d'auditeur interne, soit réorienter les ressources existantes pour que les tâches incombant à l'auditeur interne soient assurées.

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

21. ÉCOLE INTERNATIONALE DE L'AFNORTH – 2011

Introduction

L'École internationale de l'AFNORTH (Allied Forces North Europe), installée à Brunssum (Pays-Bas), assure l'éducation des enfants du personnel OTAN répondant aux critères préétablis. Elle se compose de quatre unités indépendantes, financées par les quatre pays fondateurs que sont l'Allemagne, le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni. Chaque pays finance sa propre unité d'enseignement, mais de nombreux programmes et activités sont communs et favorisent les échanges culturels entre les enfants des différents pays.

Les dépenses qui ne sont pas imputables à un pays en particulier relèvent d'un budget financé en commun. C'est ce budget qui fait l'objet de l'audit effectué par le Collège. En 2010-2011, son montant s'est élevé à 5 095 640 EUR (provisions pour imprévus et réserves comprises). Au cours de cette même période, l'École a compté en moyenne 878 élèves.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés de l'École internationale de l'AFNORTH pour l'exercice clos le 31 juillet 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à 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.

Le Collège a formulé des observations sur les points suivants :

- non-approbation de dérogations aux procédures normales de passation des marchés ;
- différences constatées s'agissant des droits d'inscription ;
- contrôle de la qualité et examen des états financiers ;
- absence d'indication concernant les fonds détenus pour le compte d'un tiers.

22. BUREAU DES FORACS OTAN – 2010

Introduction

Les sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS OTAN) se chargent de 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 OTAN, relevant respectivement de la Norvège, de la Grèce et des États-Unis.

La gestion d'ensemble du programme incombe au comité directeur des FORACS OTAN, qui a pour organe exécutif le Bureau des FORACS OTAN (NFO), implanté au siège de l'OTAN. La comptabilité des FORACS OTAN ainsi que la publication de leurs états financiers sont assurées par le Bureau du contrôle financier du Secrétariat international de l'OTAN.

En 2010, la dotation budgétaire (reports compris) s'est élevée à 1,0 million d'euros (MEUR), et les dépenses au titre du budget ont représenté 0,8 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Bureau des FORACS OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

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

Il n'a pas eu d'observation à formuler sur les états financiers de 2010.

23. GROUPE DE BUDGETS DE L'EMI RELATIFS À L'ÉTAT-MAJOR MILITAIRE INTERNATIONAL (EMI), À L'AGENCE OTAN DE NORMALISATION (AON), AU PARTENARIAT POUR LA PAIX (PPP), AU DIALOGUE MÉDITERRANÉEN (DM), À L'INITIATIVE DE COOPÉRATION D'ISTANBUL (ICI) ET AUX AUTRES COOPÉRATIONS MILITAIRES (OMC) – 2011

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 politiques et des décisions du Comité. Par ailleurs, il prépare des plans, entreprend des études et émet des recommandations sur les orientations 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 et 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 les activités relevant du programme de travail PPP pour l'EMI, l'AON, le Collège de défense de l'OTAN et l'Agence 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 rectification des conceptions erronées.

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

Le budget Autres coopérations militaires (OMC) tient compte de l'évolution de la coopération avec l'Afghanistan, le Pakistan et l'Union africaine.

Pour l'ensemble des budgets (EMI, AON, PPP, DM, ICI et OMC), la dotation relative à l'exercice clos le 31 décembre 2011 s'est établie à 26,9 millions d'euros.

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 des OMC pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé des observations sur les points suivants :

- communication des informations relatives aux activités sociorécréatives ;
- immobilisations corporelles.

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur général une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

24. SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI) – 2010

Introduction

Le Secrétariat international (SI) assiste le Conseil de l'Atlantique Nord et ses comités dans leurs travaux. Il se compose de six divisions et de trois bureaux indépendants. Il comptait pratiquement 1 250 agents à la fin de 2010. Sa dotation budgétaire pour 2010 s'élevait à 231 millions d'euros (MEUR) au total, dont 189 MEUR de nouveaux crédits autorisés pour 2010.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers du SI pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Compte tenu des lacunes du logiciel comptable utilisé par le SI, il n'a pas été en mesure de confirmer que les charges figurant dans l'état de la performance financière et les sommes à payer correspondantes inscrites dans l'état de la situation financière avaient bien été constatées conformément aux principes de la comptabilité d'exercice.

Étant donné l'importance des questions évoquées dans le paragraphe précédent, le Collège n'a pas été en mesure de se prononcer sur les états financiers 2010 du SI (déclaration d'abstention).

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur l'état de l'exécution du budget et il a confirmé que les opérations qu'il retrace étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable au sein de l'OTAN. Il a

aussi pu confirmer que les soldes de trésorerie étaient, à tous égards significatifs, fidèlement présentés.

Le Collège a formulé des observations sur les points suivants :

- le non-respect persistant des IPSAS, qui s'explique par les lacunes du logiciel comptable utilisé actuellement par le SI, et qui a conduit le Collège à maintenir la position qu'il avait arrêtée à l'issue de la vérification des états financiers de 2008 et de 2009. En outre, le Collège n'avait pas reçu de réponse du conseiller juridique de l'OTAN à la question de savoir s'il y avait des litiges en cours ou des risques de litiges, des réclamations (portées ou non devant la Commission de recours), ou des évaluations ou des enquêtes en cours de la part d'autorités publiques ; le conseiller juridique a cependant indiqué, en date du 7 juin 2012, qu'il n'avait, à ce moment, connaissance d'aucune action susceptible de donner lieu à des passifs éventuels ;
- la nécessité de déterminer la meilleure méthode pour la comptabilisation et la présentation des actifs et des passifs gérés par le SI pour le compte du Bureau de gestion OTAN HAWK, en liquidation, ainsi que des mouvements de fonds enregistrés à cet égard au cours de l'exercice ;
- la nécessité de reclasser les « fonds gérés pour le compte de tiers » dans la section « Liquidités » de l'état de la situation financière et de constater les mouvements relatifs à ces fonds, à hauteur de leur montant net, dans le tableau des flux de trésorerie ;
- la nécessité de veiller à ce que les transferts effectués par le contrôleur des finances après l'approbation du budget révisé et dans le cadre de la clôture de l'exercice, le soient sans retard, à ce qu'ils fassent l'objet d'une approbation explicite et à ce qu'ils soient étayés par des justificatifs officiels ;
- la nécessité de faire en sorte que les rapprochements bancaires soient signés à la fois par le préparateur et par le chef de la trésorerie (ou son adjoint) en sa qualité d'examineur ;
- la nécessité de faire en sorte que les dispositions de l'IPSAS 1 soient respectées de manière générale et, en particulier, en cas de reclassement d'éléments ou de montants fournis pour comparaison ; la nécessité pour le SI d'envisager de joindre des notes explicatives à l'état des variations de l'actif net/situation nette et au tableau des flux de trésorerie ;
- la non-communication de la déclaration sur le contrôle interne ;
- la nécessité d'enlever de l'état de l'exécution du budget (annexe 6) les informations financières relatives au bâtiment « Annexe IV » et, en lieu et place, de développer la note jointe aux états financiers de manière à présenter plus clairement les opérations et les soldes.

25. CENTRE D'INFORMATION ET D'ANALYSE SUR LA SÉCURITÉ DES MUNITIONS (MSIAC) – 2010

Introduction

Le Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) constitue, au sein de l'Alliance, 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 et de logistique des munitions. Au 31 décembre 2010, le MSIAC comptait douze pays membres. À cette date, son effectif s'établissait à neuf personnes. La comptabilité du Centre ainsi que la publication de ses états financiers sont assurées par le Bureau du contrôle financier du Secrétariat international de l'OTAN.

Pour l'année 2010, la dotation budgétaire du MSIAC (reports compris) s'élevait à 1,7 million d'euros (MEUR), et les dépenses au titre du budget ont représenté 1,4 MEUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

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

Il a formulé une observation sur le point suivant :

- non-signature de rapprochements bancaires.

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur de projet une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

26. POLYGONE DE TIR DE MISSILES DE L'OTAN (NAMFI) – 2010

Introduction

Le polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) a été créé en juin 1964 par un accord multilatéral. L'objectif est de faciliter les essais de tirs de systèmes de missiles, tels que

le HAWK et le Patriot, par des unités militaires extérieures. Les cibles de ces missiles sont des véhicules aériens sans pilote. En 2010, on comptait quatre pays utilisateurs : l'Allemagne, la Belgique, la Grèce et les Pays-Bas. Chaque année, des arrangements techniques sont signés avec d'autres pays pour une utilisation d'installations du NAMFI contre remboursement des frais. Les dépenses budgétaires du NAMFI se sont élevées à 9,78 millions d'euros (MEUR) en 2010 et à 8,83 MEUR en 2011. Le NAMFI est implanté en Grèce, sur l'île de Crète.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de 2010.

Il n'a pas eu d'observation à formuler sur ces états financiers.

27. POLYGONE DE TIR DE MISSILES DE L'OTAN (NAMFI) – 2011

Introduction

Le polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) a été créé en juin 1964 par un accord multilatéral. L'objectif est de faciliter les essais de tirs de systèmes de missiles, tels que le HAWK et le Patriot, par des unités militaires extérieures. Les cibles de ces missiles sont des véhicules aériens sans pilote. En 2011, on comptait quatre pays utilisateurs : l'Allemagne, la Belgique, la Grèce et les Pays-Bas. Chaque année, des arrangements techniques sont signés avec d'autres pays pour une utilisation d'installations du NAMFI contre remboursement des frais. En 2011, les dépenses budgétaires du NAMFI se sont élevées à 8,83 millions d'euros. Le NAMFI est implanté en Grèce, sur l'île de Crète.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NAMFI pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Il n'a pas eu d'observation à formuler sur les états financiers de 2011.

28. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN (NDC) - 2011

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 développant son rôle de centre principal de formation, d'études et de recherche sur les questions de sécurité transatlantique ».

La dotation budgétaire du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 s'élevait à 8,881 MEUR au total.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- mention des informations relatives aux activités sociorécréatives ;
- comptabilisation des encaissements et des décaissements relatifs aux voyages d'étude en tant que « produits » ou « dépenses » ;
- constatation des immobilisations corporelles.

29. RÉGIME DE PENSIONS À COTISATIONS DÉFINIES (DCPS) DE L'OTAN - 2010

Introduction

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

La valeur des actifs du DCPS se chiffrait à 93,3 MEUR au 31 décembre 2010. Le nombre d'agents ayant cotisé au DCPS en 2010 était de 2 632.

Les états financiers du DCPS sont établis conformément aux normes internationales de comptabilité du secteur public (IPSAS) et à la norme comptable internationale (IAS) 26 (*Comptabilité et rapports financiers des régimes de retraite*).

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

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

Il a formulé des observations sur le point suivant :

- présentation tardive des états financiers.

30. ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN (AP-OTAN) - 2011

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 nord-atlantique. 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.

Les bases juridiques permettant au Collège d'accepter d'être désigné auditeur externe de l'AP-OTAN se trouvent dans sa charte. À l'heure actuelle, tous les coûts de l'audit sont 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 de la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à 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.

Il n'a pas d'observation à formuler sur les états financiers de 2011.

Le Collège a par ailleurs transmis au secrétaire général de l'AP-OTAN une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

31. RÉGIME DE PENSIONS À PRESTATIONS DÉFINIES - 2009

Introduction

Le régime de pensions de l'OTAN s'applique à tous les agents civils recrutés entre le 1^{er} juillet 1974 et le 30 juin 2005. Au 31 décembre 2009, le régime de pensions versait des prestations financières à 2 783 bénéficiaires, et plus de 3 650 agents contribuaient au régime. Les agents recrutés avant juillet 1974 sont membres de la Caisse de prévoyance et ceux qui ont été recrutés après le 1^{er} juillet 2005 sont affiliés au régime de pensions à cotisations définies (DCPS).

Il s'agit d'un régime non capitalisé à prestations définies. Le niveau des prestations dépend du dernier salaire. Les agents obtiennent un droit à pension après dix années de service. Ceux qui quittent l'Organisation avant d'avoir accompli ces dix années reçoivent une allocation de départ. Le régime prévoit également le versement de pensions d'invalidité, de survie, d'orphelin et de personne à charge.

Les prestations servies proviennent de budgets annuels essentiellement alimentés par les pays. En 2009, les agents en poste ont contribué au régime à hauteur de 8,9 % de leur traitement de base. Sur une base actuarielle à long terme, les contributions du personnel sont censées couvrir un tiers du coût des prestations servies par le régime. Les pays membres garantissent conjointement le versement des prestations. En 2009, le montant total des paiements effectués au titre du régime de pensions s'est élevé à 106 millions d'euros (MEUR).

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers relatifs au DBPS de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à 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.

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- droit à l'allocation de départ ;
- non-communication de la déclaration sur le contrôle interne.

32. CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN - 2010

Introduction

La Caisse de prévoyance de l'OTAN (la Caisse) 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 coordonné.

Au 31 décembre 2010, la valeur des avoirs de la Caisse s'établissait à 36 MEUR. À cette même date, 83 agents cotisaient à la Caisse.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

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

Il n'a pas d'observation à formuler sur les états financiers de 2010.

33. NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN - 2010

Introduction

Au sommet de Washington, en avril 1999, les chefs d'État et de gouvernement des pays de l'OTAN ont officiellement décidé de faire construire un nouveau Siège à Bruxelles, afin de répondre aux besoins de l'Alliance pour le XXI^e siècle. Le Conseil de l'Atlantique Nord, sur recommandation du Comité du budget civil (CBC), approuve le budget relatif au nouveau Siège. Ce budget est alimenté par les contributions des pays membres sur la base d'un accord spécifique de partage des coûts entre eux. Pour 2010, douzième exercice pour lequel le projet de nouveau Siège est doté d'un budget distinct, le budget s'élève à 53,4 MEUR, (38,7 MEUR de crédits du budget 2010 et 14,7 MEUR de crédits reportés d'exercices précédents).

La Belgique et l'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A), agissant en tant que pays hôtes, gèrent le projet de nouveau siège de l'OTAN conformément au modèle NSIP (programme OTAN d'investissement au service de la sécurité). Le projet, dont l'achèvement est prévu pour 2015, devrait coûter au total 1,0 milliard d'euros.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers relatifs au projet de nouveau siège de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Opinion sur la conformité

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

Il n'a pas d'observation à formuler sur les états financiers de 2010.

Le Collège a par ailleurs transmis au secrétaire général de l'OTAN une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

34. INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION - 2011

Introduction

Le Collège a vérifié les états relatifs aux indemnités de représentation des hauts fonctionnaires de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. 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 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 continué de relever des améliorations par rapport aux exercices précédents pour ce qui est du respect de la plupart des dispositions ayant trait aux indemnités de représentation.

Le Collège note que l'étendue de sa vérification a été limitée étant donné que le secrétaire général et le secrétaire général délégué ne lui soumettent pas de rapport sur les indemnités de représentation qu'ils perçoivent.

En règle générale, les personnes ayant bénéficié d'indemnités de représentation en 2011 en ont rendu compte conformément à l'obligation de rendre compte à laquelle sont soumises les représentants permanents. Le montant total des indemnités versées en 2011 par l'OTAN au titre des dépenses de représentation (à l'exclusion du secrétaire général et du secrétaire général délégué) se chiffre à 226 197 EUR, dont 44 624 EUR en complément de loyer ; un montant de 133 288 EUR a été soumis au titre des dépenses de représentation assujetties à un reçu, et un autre montant de 10 181 EUR a été soumis au titre des dépenses autocertifiées.

Le Collège a recommandé que les représentants permanents auprès du Conseil de l'Atlantique Nord acceptent les modifications que la Division Gestion exécutive propose d'apporter aux dispositions ayant trait aux indemnités de représentation, dans le cadre de la révision des indemnités qui a lieu actuellement. Par ailleurs, le Collège estime que les pays devraient demander au secrétaire général et au secrétaire général délégué de lui soumettre chaque année leurs dépenses de représentation pour audit.

35. AGENCE OTAN POUR LA RECHERCHE ET LA TECHNOLOGIE (RTA) - 2010

Introduction

L'Organisation OTAN pour la recherche et la technologie (RTO) est un organisme auxiliaire de l'OTAN créé dans le cadre du Traité de l'Atlantique Nord. Sa charte a été approuvée par le Conseil de l'Atlantique Nord en décembre 1997 et est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1998. La RTO a pour mission de conduire et de favoriser la recherche en coopération et l'échange d'informations, d'appuyer le développement des activités nationales de recherche et de technologie pour la défense, de maintenir une avance technologique et de donner des avis aux décideurs de l'OTAN.

L'Agence pour la recherche et la technologie (RTA), organisme de soutien de la RTO, est financée sur le budget militaire (pour ce qui concerne son bureau de Paris) et sur le budget civil (pour ce qui concerne le petit élément situé au siège de l'OTAN).

La dotation totale de la RTA pour 2010 s'est établie à environ 5,391 MEUR.

Le regroupement et la rationalisation des agences de l'OTAN devraient avoir des répercussions sur la RTA en 2012. Les pays se sont vu présenter des propositions visant à faire de la RTA un Bureau de programme pour la collaboration S&T pour juillet 2012.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à 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.

Il n'a pas d'observation à formuler sur les états financiers de 2010.

36. ÉCOLE INTERNATIONALE DU SHAPE - 2011

Introduction

L'école internationale (SIS) du Grand Quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE) offre un enseignement scolaire aux enfants à charge de la communauté 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'un compte rendu 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 est financée grâce aux contributions des pays membres. Le montant de ces contributions dépend essentiellement du nombre de ressortissants de chaque pays fréquentant l'École. Le budget annuel de la GSU s'est établi à 4,5 MEUR en 2011.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la GSU de l'École internationale du SHAPE pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à 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.

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- non-communication des chiffres de consommation effectivement facturés pour le gaz et l'électricité ;
- facturation tardive et incomplète pour les traitements.

Le Collège a par ailleurs transmis au directeur général une lettre pour lui faire part d'autres points de moindre importance relevés au cours de l'audit.

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

37. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME DES AGENCES DE L'OTAN

Introduction

Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (le Collège) soumet au Conseil de l'Atlantique Nord (le Conseil) le présent rapport spécial qui vise à déterminer jusqu'à quel point le plan de mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN tient compte des facteurs critiques de succès qu'il avait recensés dans son rapport spécial adressé au Conseil en mars 2011. Après analyse de divers documents, sur la base des réponses des agences de l'OTAN à un questionnaire et des entretiens qu'il a eus avec les agents employés actuellement dans les agences ainsi qu'avec le personnel nouvellement recruté pour ces dernières et compte tenu des diverses réunions de comités et organes de direction auxquelles il a pris part, le Collège a fait le point sur l'avancement de la réforme des agences en s'appuyant, pour ce faire, sur les documents qu'il a diffusés antérieurement sur cette question. Le Collège a également approfondi les domaines qui pourraient faire l'objet de mesures supplémentaires devant aider l'OTAN à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour la réforme des agences.

Points principaux

Peu de justifications à l'appui de la décision de procéder à une réforme

Dans le rapport précédent qu'il avait consacré aux facteurs critiques de succès pour la réforme des agences, le Collège soulignait qu'il importait, avant de prendre la décision de mener la réforme, de procéder à une évaluation détaillée des structures actuelles des agences et d'élaborer de solides dossiers de décision. Après avoir examiné les dossiers de décision et les documents de référence produits par les services de l'OTAN, le Collège estime que l'analyse actuelle présentée à l'appui de la réforme des agences de l'OTAN ne fournit que peu d'informations quant à la performance des agences actuelles en termes d'efficacité et d'efficience. En l'absence d'une image plus complète de la situation actuelle, les pays ne peuvent avoir l'assurance que la nouvelle structure représentera une amélioration. Le Collège recommande que les pays demandent aux nouveaux directeurs généraux des agences de prévoir dans la conception détaillée de leur agence, pour présentation avant le 1^{er} juillet 2012, des références suffisamment complètes aux modalités en vigueur, en relevant notamment les points faibles en termes d'efficacité, d'efficience et d'environnement.

Le Collège, dans son rapport précédent, avait par ailleurs indiqué que les dossiers de décision devaient donner des informations détaillées sur la répartition des économies qui devaient découler de la réforme, ainsi que sur les coûts prévisionnels, à court et à long terme, de la mise en œuvre. Les pays ont fixé un objectif d'économies qui n'est

pas étayé ; afin de parvenir à un consensus, les domaines de dépenses en rapport avec l'exécution des programmes n'ont pas fait l'objet d'économies. Du coup, l'objectif d'économies officiel ne s'applique qu'à un tiers environ des dépenses des agences sur lesquelles le Conseil exerce un contrôle. Compte tenu de ces limites, les dossiers de décision et les analyses coûts-avantages qui les sous-tendent ne font ressortir aucune économie, si ce n'est celles qui pourraient découler de la mutualisation des services¹, même si les pays prévoient la possibilité de réaliser des économies supplémentaires. Le Collège recommande que les pays apportent des précisions sur la portée complète des économies supplémentaires attendues des directeurs généraux des nouvelles agences, ainsi que sur les échéances et conditions moyennant lesquelles ces économies pourraient couvrir l'exécution des programmes. Le Collège recommande dans la foulée que les pays précisent leurs attentes en matière de renforcement de l'efficacité et de l'efficience, de manière à ce que des objectifs et des échéances appropriés puissent être fixés dans ces domaines.

Les services de l'OTAN font uniquement état des coûts associés à la transition devant être encourus avant le 1^{er} juillet 2012 ; tous les coûts exposés après cette date doivent être pris en charge par les nouvelles agences. Tandis que certains travaux se poursuivent, les pays n'ont pas demandé officiellement que soient affinées les bases de référence concernant les dépenses des agences. De plus, les coûts de la réforme des agences n'ont pas été identifiés de manière uniforme, et il sera dès lors malaisé de quantifier les économies futures. Faute d'établir une base de référence claire et de mettre en œuvre un mécanisme cohérent rendant compte des dépenses, les économies que la réforme des agences permettra de réaliser dans le futur pourraient être perçues à tort comme des réductions ou des évitements de coûts. Le Collège recommande aux pays de charger les services de l'OTAN de mener à bien, en coordination avec les directeurs généraux des agences, les tâches énumérées ci-après :

- affiner la base de référence actuelle,
- établir un relevé plus clair de toutes les dépenses liées à ce jour à la réforme des agences,
- élaborer à l'échelle de l'OTAN un mécanisme de suivi des dépenses qui permette d'identifier et de rendre compte de tous les coûts futurs,
- inclure toute la gamme des coûts encourus à ce jour dans les plans élaborés par les directeurs généraux des agences en vue de réaliser des économies plus importantes.

S'agissant de la mutualisation des services, le Collège recommande que les pays procèdent aux investissements nécessaires en termes de personnels internes et externes afin d'achever les dossiers de décision et se comportent en «clients intelligents» dans leurs contacts avec les consultants extérieurs. Le Collège recommande enfin que les pays envisagent des solutions de remplacement si les

¹ Par mutualisation, on entend la normalisation, le regroupement et la refonte des ressources d'une organisation exerçant des activités de soutien similaires, par exemple dans les domaines informatique, des ressources humaines et des finances.

services de l'OTAN devaient rester dans l'impossibilité d'appuyer l'équipe responsable de la planification et de la mise en œuvre détaillées de la mutualisation des services.

Pas de cadre de redevabilité à l'échelle de l'OTAN pour la réalisation de la réforme après le 1^{er} juillet 2012

L'OTAN a enregistré des progrès significatifs dans le cadre de la réforme des agences. L'insuffisance des ressources et certains points faibles dans les processus comme l'absence d'un mécanisme visant à limiter le réexamen des passages des chartes précédemment approuvés, ont, entre autres facteurs, causé des retards et suscité des difficultés liées à la gestion des risques. D'après un plan de travail utilisé par les services et comités de l'OTAN chargés de superviser la réforme des agences jusqu'au 1^{er} juillet 2012, près de la moitié des tâches à effectuer pour que les agences soient en place à cette date ont été menées à bonne fin. L'équipe Soutien de la gestion du changement (CMST) a certes identifié certains risques attachés à la réforme des agences, mais ne les a pas entièrement gérés. Ainsi, elle n'a pas identifié les propriétaires des risques ou l'état de ces derniers, n'a pas procédé à une mise à jour régulière de son registre des risques et a éprouvé des difficultés à communiquer ces risques à la hiérarchie. Si la CMST ne fait pas le nécessaire pour gérer toute la gamme des risques qu'elle a identifiés, les pays risquent d'être moins en mesure d'atténuer les retombées de ces derniers. Le Collège recommande que la CMST complète son registre des risques conformément aux principes reconnus de gestion des risques, et fasse le point à ce sujet en prévision de la réunion ministérielle conjointe d'avril 2012. Afin de parer à d'éventuels retards supplémentaires dans l'établissement des chartes, le Collège recommande que les pays mettent en place un processus destiné à empêcher que ces textes, à partir du moment où ils ont déjà été approuvés, puissent faire l'objet de nouvelles révisions.

Même s'il est trop tôt pour évaluer la plupart des activités de planification détaillée en cours, on note que l'OTAN ne dispose d'aucune directive officielle précisant comment et quand les comptes financiers et périodes comptables des anciennes agences seront clôturés et ceux des nouvelles agences, ouverts. Dans un souci de redevabilité et de cohérence, le Collège recommande aux pays d'établir à l'intention des agences des directives claires quant à la clôture des comptes financiers des entités qui n'existeront plus après le 1^{er} juillet 2012.

Dans son rapport établi en mars 2011, le Collège soulignait la nécessité de garantir la redevabilité pour chaque phase de la réforme. Le Collège a constaté que la redevabilité était bien définie pour la phase en cours de la réforme des agences et que les services de l'OTAN et des agences ont progressé sur la voie de la mise en place des nouvelles agences au 1^{er} juillet 2012. Le recrutement réussi des directeurs généraux de l'Agence d'information et de communication (C&I) et de l'Agence de soutien début janvier 2012 a représenté un important pas en avant. Aucun cadre de redevabilité à l'échelle de l'OTAN n'a toutefois été établi pour les activités de réforme prévues après le 1^{er} juillet 2012. Faute de désigner un haut responsable de l'OTAN «figure de proue du changement», les pays risquent de perdre de vue leurs objectifs de réforme et l'aptitude

des équipes de gestion des nouvelles agences à les concrétiser pourrait s'en trouver compromise. Le Collège recommande vivement aux pays de désigner un haut responsable de l'OTAN qui serait chargé de superviser la réforme des agences après le 1^{er} juillet 2012 et de coordonner avec les directeurs généraux la mise en œuvre d'un cadre de gestion axé sur les résultats. Cette personne serait également chargée de coordonner la réforme des agences avec les autres initiatives de transformation en cours à l'OTAN.

Les modalités de gouvernance proposées risquent d'aller à l'encontre des objectifs de la réforme

Le rapport de mars 2011 du Collège mettait en exergue l'importance d'une définition claire des rôles et des responsabilités en matière de gouvernance des organismes et des programmes. S'agissant des programmes multinationaux, la définition des comités de programme autonomes figurant dans les chartes des agences limite clairement l'aptitude des directeurs généraux à réformer la gestion des programmes de manière autonome. Pour ce qui concerne les programmes financés en commun, la proposition visant à ajouter des comités directeurs ferait double emploi avec des fonctions de gouvernance déjà exercées par les comités chargés des ressources et les comités d'orientation de haut niveau. Les pays pourraient se trouver dans l'impossibilité d'exercer une gouvernance efficace et efficiente si, avant la mise sur pied de comités directeurs, on ne procède pas à une analyse des risques liés à l'absence d'une gouvernance spécifique aux programmes financés en commun. Afin d'éviter le risque de conflit, le Collège recommande la réalisation d'une analyse de risques détaillée. Si celle-ci devait conclure à la nécessité de créer des comités directeurs, les mandats des comités chargés des ressources et des comités d'orientation de haut niveau ainsi que les directives à l'intention de ceux-ci devraient être actualisés afin de tenir dûment compte des rôles envisagés en matière de gouvernance pour ces organismes en rapport avec des nouvelles entités.

La réalisation des objectifs de la réforme pourrait exiger d'importants remaniements au niveau des structures et des processus des agences. Accorder une autonomie totale aux programmes multinationaux tout en maintenant pour les programmes à financement commun des responsabilités de gouvernance qui se chevauchent pourrait limiter l'aptitude des directeurs généraux des nouvelles agences à démontrer que les objectifs recherchés peuvent être pleinement réalisés. Afin de maximiser les possibilités de concrétisation des objectifs de réforme fixés, le Collège recommande que les pays chargent les services de l'OTAN d'évaluer la performance du modèle de gouvernance de chaque agence après 2012. Il recommande par ailleurs que les directeurs généraux, dans leurs prochains rapports sur les économies potentielles, indiquent dans quelle mesure les modèles de gouvernance qui ont été approuvés pourraient, au fil du temps, limiter (à supposer que ce soit le cas) la réalisation pleine et entière des objectifs de la réforme et fassent état, le cas échéant, des modifications qu'ils préconisent à cet égard.

Dans son rapport de mars 2011, le Collège a relevé l'importance que revêtent les modalités de financement pour les agences (origine des fonds), et souligné la nécessité

de disposer de données complètes sur les dépenses courantes de ces dernières (destination des fonds). Le Collège a constaté que les pays ont adopté un modèle unique de financement par le client² en se basant sur des principes, et sans analyse préalable. Or, chaque agence présente des aspects complexes qui lui sont propres, lesquels devront bientôt - au moment de l'établissement des modalités de financement détaillées - faire l'objet d'une évaluation plus poussée. S'ils n'ordonnent pas une analyse des résultats sur lesquels ont débouché, à l'OTAN, les dispositions de financement par le client telles qu'elles se pratiquent actuellement, les pays ne pourront garantir que les modalités de financement des nouvelles agences ont été conçues comme il se doit, de manière à tenir compte de ces complexités. Dès lors, le Collège recommande que les pays demandent une analyse des résultats qu'ont produits, au fil du temps, les régimes de financement par le client tels que pratiqués dans le cadre de l'OTAN.

38. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LA GESTION DES MARCHÉS OTAN D'APPROVISIONNEMENT EN CARBURANTS DE LA FIAS ET DES PAYS FOURNISSEURS DE TROUPES

Introduction

Le Collège a adressé au Conseil un rapport spécial sur la gestion des marchés OTAN d'approvisionnement en carburants de la FIAS et des pays fournisseurs de troupes. Les montants sur lesquels portent les contrats d'approvisionnement en carburants gérés par le JFCBS (Quartier général du Commandement des Forces alliées interarmées à Brunssum) ont augmenté depuis 2006 jusqu'à dépasser le seuil des 2 milliards EUR (ce montant comprenant les dépenses directes de l'OTAN et les dépenses des pays fournisseurs de troupes (TCN) qui achètent du carburant par l'intermédiaire de l'OTAN en vertu de ces mêmes contrats). Dans le cadre de sa vérification des états financiers de 2011, le Collège a appris que le service d'audit interne de l'ACO arrivait au terme de ses travaux sur le dossier « carburants », qui avaient été lancés à la suite de l'étude réalisée pour le compte du JFCBS. Le Collège a procédé à des échanges avec le service d'audit interne, s'est rallié à ses conclusions et a entrepris, de son côté, d'organiser des entretiens et de procéder à l'examen de ce dossier contractuel, avec pour objectif d'établir, à l'intention du Conseil, un rapport spécial sur un certain nombre de carences déterminantes dans la gestion des contrats en question.

Points principaux

Le Collège a émis plusieurs recommandations soulignant la nécessité :

- de clarifier certaines clauses contractuelles ;

² Le financement par le client est le mécanisme permettant à l'agence d'être financée en vertu d'un accord conclu avec le fournisseur de fonds, définissant les limites, les coûts et les échéances du produit ou du service à fournir.

- de mobiliser des ressources suffisantes pour la gestion contractuelle de marchés sur dépenses contrôlées d'une telle ampleur ;
- d'inclure dans les dits contrats des clauses d'audit solides permettant un contrôle suffisamment poussé des coûts répercutés sur les l'OTAN et sur les TCN.

39. RAPPORT AU CONSEIL SUR L'ÉTUDE PRÉALABLE À UN AUDIT DE PERFORMANCE CONCERNANT LE PROJET DE NOUVEAU SIÈGE

Introduction

Le travail d'audit réalisé dans le cadre de cette étude a été mené conformément aux normes et directives de l'audit de performance établies par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) ; le Collège s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Points principaux

L'étude porte sur la gestion de projet assurée par le Bureau de projet pour le nouveau Siège (HQPO). Elle a été menée sans vérification détaillée. L'évaluation du projet a été faite sur la base des principes communément acceptés de la méthodologie *Managing Successful Projects with Prince 2* (« Réussir le management de projet avec *Prince2* »). Le Collège a procédé à une étude sur documents, il a assisté à des réunions de comités, il a mené des entretiens au niveau des exécutants et au niveau des hauts responsables, et il a contrôlé des opérations par échantillonnage. De ce fait, les conclusions et recommandations formulées dans cette étude fournissent une assurance moins élevée que celle obtenue par un audit de performance complet. Cependant, les informations qu'elle contient pourront être utilisées pour éclairer les hauts responsables et les organes directeurs de manière à permettre un processus décisionnel optimal.

Il apparaît que le projet de construction est raisonnablement bien géré. Le projet fait l'objet d'un suivi étroit de la part du DPRC, du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN et de la Cour des comptes de Belgique. En raison de la grande visibilité du projet, de l'intérêt des pays, et de l'énormité des coûts en jeu, il était important d'étudier les questions proposées. Cependant, vu le stade précoce de la mise en œuvre effective du projet, il ressort de l'étude qu'un éventuel travail d'audit supplémentaire pourrait entraîner une charge supplémentaire injustifiée pour les différentes entités qui travaillent avec un calendrier très serré. En raison du faible risque que présentent la gestion et la gouvernance du projet par le HQPO, le Collège ne procédera pas pour l'instant à un audit de performance complet.

Il assurera le suivi des développements futurs, parallèlement à l'audit des états financiers annuels du projet. Il cherchera également à formaliser et à renforcer la collaboration avec la Cour des comptes de Belgique en échangeant régulièrement des informations de manière plus systématique. Il inclura le Bureau pour la transition – et

son Comité – dans son évaluation des risques faite actuellement, ces deux organes étant essentiels pour déterminer les risques, les coûts et les processus qui interviendront dans la transition entre l'OTAN d'aujourd'hui et la nouvelle OTAN qui emménagera de l'autre côté du boulevard.

Le Collège recommande que le Comité des représentants permanents adjoints (DPRC) continue d'assurer une conduite avisée de toutes les activités liées au projet de nouveau siège de l'OTAN au fur et à mesure de son évolution. Le Collège recommande en outre que le DPRC prête une attention toute particulière aux plans et activités O&M du Bureau pour la transition afin d'assurer une infrastructure O&M optimale pour le nouveau Siège.

**CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS
EN 2012**

CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2012

ORGANISMES	Champ de vérification en 2012 (en millions d'euros) (1)	Temps auditeur (en jours) (2)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2012 (en euros) (3)
AUDITS FINANCIERS			
Groupe de l'ACO	1,072.00	352.71	298,123
Groupe de l'ACT	149.00	153.20	147,970
IFC	3.40	20.43	17,556
JCBRN	-	2.52	1,885
MNCG	1.74	26.17	22,150
COE DAT	1.70	23.79	19,106
NRDC - IT	4.80	28.26	23,335
NRDC - GNL	3.60	1.96	1,464
NRDC - SP	2.42	17.35	17,523
NRDC - TU	3.10	15.11	14,220
BICES	4.90	34.14	25,540
CEPMO	119.44	151.66	127,754
NACMO	139.00	51.76	38,720
NAGSMA	5.47	14.83	11,096
NAHEMO	550.90	52.60	48,382
NAMA	77.37	89.26	70,122
NAMEADSMO	447.09	56.39	55,439
NAMMO-NEFMO-NETMA	5,030.00	246.80	224,426
NAMSO	1,600.00	317.31	276,953
NAPMO	68.74	95.42	79,859
NC3A	383.20	179.51	141,172
NCSA	103.90	90.38	71,676
École de l'AFNORTH	3.47	26.31	23,465
DCPS	109.80	34.97	26,161
FORACS	0.90	19.31	14,444
EMI (y compris AON, PPP et DM)	21.06	28.96	21,667
SI	185.80	111.92	83,723
Nouveau siège de l'OTAN	45.90	53.44	39,977
Centre du personnel (Siège)	4.36	56.10	41,965
MSIAC	1.50	19.31	14,444
NAMFI	8.83	33.30	29,469
NDC	10.65	22.11	17,915
AP-OTAN	3.79	21.83	17,224
RÉGIME DE PENSIONS	118.00	47.29	35,371
CAISSE DE PRÉVOYANCE	26.00	27.15	20,306
INDEMNITÉS DE REPRÉSENT°	0.18	19.86	14,858
FCMR	161.79	34.14	25,540
RTA	5.25	14.27	13,470
ÉCOLE DU SHAPE	2.56	11.61	9,596
Sous-total	10,481.6	2,603.45	2,184,068

AUDITS DES PROJETS DU NSIP

Services financiers NSIP – Autre procédure	-	7.73	5,783
ACO	-	0.00	0.00
ACT	0.59	8.28	7,451
BELGIQUE	-	0.00	0.00
CEPMO	7.80	18.02	15,293
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	10.13	18.40	16,425
DANEMARK	7.47	0.50	374
ESTONIE	-	0.00	0.00
FRANCE	-	0.00	0.00
ALLEMAGNE	74.35	32.38	29,397
GRÈCE	56.80	22.44	21,087
HONGRIE	1.03	0.50	2,901
ITALIE	33.84	26.11	22,374
LETTONIE	-	0.00	0.00
LITUANIE	11.90	18.40	16,008
NACMO	18.83	0.18	136
NAMSA	-	1.47	1,098
NC3A	118.06	120.00	89,765
PAYS-BAS	8.17	11.95	10,006
NORVÈGE	40.90	35.49	30,934
POLOGNE	-	0.00	0.00
PORTUGAL	0.73	0.50	903
SLOVÉNIE	0.85	0.50	374
ESPAGNE	24.00	11.41	11,733
TURQUIE	28.36	20.61	16,791
ROYAUME-UNI	23.66	0.50	374
ÉTATS-UNIS	89.93	31.09	25,452
Sous-total	557.4	386.44	324,658

AUDITS DE PERFORMANCE

Réforme des agences	185.22	138,552
Mise en œuvre du système des services financiers	38.78	29,011
Marchés d'approvisionnement en carburants de la FIAS	28.77	22,781
Gestion des effectifs	20.21	15,118
Nouveau siège de l'OTAN	96.48	72,276
Audits de performance – nouvelle structure du logiciel	19.72	14,753
Bureau des services mutualisés	7.56	5,653
Groupe de travail sur les audits de performance	29.58	22,125
Sous-total	426.31	320,268

ÉTUDES

Nouvelle structure des agences	36.91	27,611
Périmètre des états financiers	4.93	3,690
Maintenance TeamMate	1.85	1,381
Sous-total	43.69	32,682

SOUTIEN DU COLLEGE	272.24	205,957
ADMINISTRATION	300.13	224,510
FORMATION	186.00	140,825
TOTAL GÉNÉRAL	4,218.3	3,432,968

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 vérifiés en 2012 pour le NSIP. S'agissant du NSIP, les montants représentent les dépenses vérifiées en 2012.

Colonne (2)

Nombre de jours-personne consacrés par le Collège à l'audit en 2012.

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 569,1 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)

Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN)

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2013

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 2013. 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.

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 et/ou 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 2013.	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.	80 %
	Pourcentage des audits achevés dans les délais prévus pour ce qui concerne : (a) la planification de la vérification (examen compris) ; (b) le travail sur place (examen compris) ; (c) l'établissement d'un rapport (examen compris).	90 %
<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>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.	100 %
	Amélioration du ratio dépenses vérifiées et certifiées/ressources utilisées (temps consacré à l'audit).	400 MEUR par année-personne
	Pourcentage de lettres d'observations adressées au NSIP auxquelles une suite a été donnée et/ou qui ont été clôturées dans un délai de 3 ans.	80 %

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 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>	Mise en œuvre de la nouvelle version des orientations relatives aux audits de performance réalisés par l'IBAN et de la nouvelle structure de TeamMate en 2013.	100 %
	Réalisation des audits de performance 2013 et établissement de rapports spéciaux avec le concours d'au moins 4 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 20 % au moins.	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. Veiller à faire circuler les connaissances nouvellement acquises entre les auditeurs.

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

Stratégie 4.4 - Solliciter l'accord du Conseil en vue de la publication de certains rapports d'audit.

Stratégie 4.5 - 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 %
	Réalisation en 2013 d'une enquête de satisfaction parmi les membres du personnel.	100 %
<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>	Mise en application de la nouvelle structure de TeamMate et des documents connexes en 2013.	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>	Établissement de communiqués de presse concernant la publication de certains rapports d'audit de l'IBAN avec l'approbation du Conseil.	100 %

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
AFNORTH	Forces alliées du Nord-Europe
AGFC	Groupe consultatif des conseillers financiers
ALTBMDPMO	Organisation de gestion du programme de défense active multicouche contre les missiles balistiques de théâtre
AON	Agence OTAN de normalisation
AP-OTAN	Assemblée parlementaire de l'OTAN
CEPMA	Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPMO	Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPS	Réseau Centre-Europe des pipelines
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COE-DAT	Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
DBPS	Régime de pensions à prestations définies
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies
DM	Dialogue méditerranéen
EUR	Euro
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité [Afghanistan]
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
ICI	Initiative de coopération d'Istanbul
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
ISSAI	Norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
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
KAF	Aéroport de Kandahar
MBC	Comité du budget militaire
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MNCG	Groupe CIMIC multinational
MOU	Mémoire d'entente
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
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
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
NAMO	Organisation OTAN de gestion du transport aérien
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
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
NFR	Règlement financier de l'OTAN
NRDC	Corps de déploiement rapide de l'OTAN
NRDC	Corps de déploiement rapide de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
OMC	Autres coopérations militaires
OPLO	Organisation de production et de logistique de l'OTAN
PPP	Partenariat pour la paix
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

SHAPE	Grand Quartier général des puissances alliées en Europe
SI	Secrétariat international
USD	Dollar des États-Unis