

14 avril 2014

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2013



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 (IFAC) 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. Responsable de toute une série d'audits, il 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 2013, le montant des dépenses vérifiées par le Collège s'est établi à quelque 12 milliards EUR.

Le Collège mène ses activités conformément à sa charte, approuvée par le Conseil. En 2013, il a publié 39 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 47 opinions sur les états financiers et sur la conformité, dont 35 sans réserve. Il a émis 12 (26 %) opinions modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention) sur les états financiers ou la conformité, pour 11 entités. Ces chiffres sont à comparer à ceux de 2012, année au cours de laquelle, sur 44 opinions, le Collège en avait émis 30 sans réserve et, pour 11 entités, 14 (32 %) modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention).

S'agissant du NSIP, le Collège a délivré au total 289 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA), certifiant ainsi 885 millions EUR, contre 406 COFFA et 730 millions EUR en 2012.

En 2013, le Collège a, comme en 2012, communiqué au Conseil trois rapports spéciaux consacrés à des audits de performance. Ces rapports portaient sur (1) l'emploi de personnel temporaire au Secrétariat international et au Centre du personnel, (2) les facteurs critiques de succès pour le Bureau des services mutualisés, et (3) le projet Financial Service (FinS) et les mesures à prendre pour appliquer les enseignements tirés. Par ailleurs, le Collège a fait un exposé au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources sur les avantages que pourrait procurer à l'OTAN le fait d'établir des états financiers consolidés à l'échelle de l'Organisation.

En mars 2012, il avait été proposé d'externaliser la fonction d'audit externe assurée par le Collège. Suite à cette proposition, un groupe de travail avait été constitué pour élaborer un dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN. En mai 2013, le Conseil a approuvé les recommandations contenues dans le dossier de décision, qui portent sur les éléments suivants :

- révision de la charte du Collège ;
- restructuration du Collège ;
- affectation de 25 % des ressources du Collège aux audits de performance ;

- amélioration des délais de publication et de la qualité des rapports du Collège ;
- réalisation d'un examen par les pairs en 2014.

Dans son dossier de décision, le groupe de travail recommandait également de mettre au point les modalités d'un éventuel essai d'externalisation pour certains audits réalisés par le Collège. En décembre 2013, le Conseil a examiné la proposition élaborée à ce sujet et il a décidé de ne pas procéder à un tel essai.

Suite à la décision du Conseil de mai 2013, le Collège a pris, en 2013 et en 2014, toute une série de mesures importantes pour mettre en application les recommandations formulées dans le dossier de décision. Jusqu'à présent, il a ainsi :

- validé des amendements à sa charte, que le Conseil doit encore approuver ;
- entrepris de mettre en place une structure organisationnelle plus pyramidale moyennant le déclassement, du grade A4 au grade A3, de deux postes d'auditeur chaque année d'ici à 2018 ;
- alloué, pour 2014, 25 % de ses ressources à ses audits de performance ;
- communiqué son plan de performance annuel à l'ensemble des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays membres de l'OTAN ;
- mis en place une structure plus simple pour l'établissement et la structuration des rapports d'audit financier, ainsi qu'une procédure contradictoire plus courte, le Conseil ayant souhaité que les rapports d'audit soient plus faciles à appréhender ;
- entamé des discussions avec diverses institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) sur l'examen par les pairs.

Enfin, le Collège a encore amélioré ses contacts avec l'ensemble des parties prenantes et des acteurs clés en tenant des réunions régulières avec les délégations de l'OTAN et en participant aux réunions de comités OTAN pertinents.

L'OTAN traverse une période cruciale car de grandes réformes et d'importants projets de restructuration sont en cours. Le Collège prend part à cette dynamique et entend être à la pointe de ce mouvement.

Charilaos Charisis

Président du 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
	Renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN	1
	Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) à l'OTAN	3
	Réforme des agences de l'OTAN	3
	Collaboration avec le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources	4
	Notre réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification	4
CHAPITRE 2	NOS AUDITS FINANCIERS	6
	Généralités	6
	Méthodologie et exécution des audits	6
	Affectation des ressources	7
	Récapitulatif des audits financiers en 2013	7
	Récapitulatif des opinions notables	8
CHAPITRE 3	NOS AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ	11
	Rappel des faits	11
	Procédure d'audit des projets du NSIP	11
	Audit des projets du NSIP en 2013	12
	Certificats d'acceptation financière définitive	12
	Observations d'audit et redressements financiers	12
	Autorisations supplémentaires	13
	Rapport 2012 du Collège sur le NSIP	14
CHAPITRE 4	NOS ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE	15
	Rappel des faits	15
	Affectation des ressources	15
	Planification des audits de performance	15
	Résumé des études et des audits de performance réalisés en 2013	16

CHAPITRE 5	UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET PERFORMANCE ANNUELLE	20
	Nos ressources humaines et leur utilisation	20
	Nos ressources financières et leur utilisation	21
	Plan de performance pour 2013	22
	Mesure de la performance concernant le but 1	22
	Mesure de la performance concernant le but 2	24
	Mesure de la performance concernant le but 3	24
	Mesure de la performance concernant le but 4	25
	Plan de performance pour 2014	26

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 2.1 :	Opinions du Collège	7
Tableau 3.1 :	Audit des projets du NSIP en 2013	12
Graphique 5.1 :	Affectation des ressources humaines en 2013	21
Graphique 5.2 :	Coût direct des audits en 2013 en euros	21

ANNEXES

- A. Liste des rapports et récapitulatif des constatations
- B. Plan de performance pour 2014
- C. 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 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, qui sont nommés pour un mandat de quatre ans non renouvelable, sont des contributions nationales volontaires et leurs rémunérations sont, à ce titre, entièrement prises en charge par les administrations de leurs pays respectifs. Avec six commissaires en exercice, le Collège a été au complet en 2013. Y étaient ainsi représentés la Grèce, la Hongrie, l'Italie (jusqu'en juillet), les Pays-Bas, la Norvège, la Turquie (à partir d'août) et le Royaume-Uni.

1.3 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 les activités des organismes OTAN sont non seulement conformes aux règlements en vigueur mais répondent aussi aux critères d'efficacité et d'efficacité.

1.4 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 2013, il a vérifié un montant total de plus de 12 milliards EUR, réparti comme suit : 11,38 milliards d'euros (EUR) dans le cadre des audits d'organismes et environ 0,72 milliard EUR lors de la vérification des dépenses relevant du NSIP.

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

1.5 En mars 2012, il a été proposé de confier à « un auditeur externe indépendant » la fonction d'audit externe actuellement assurée par le Collège, au motif que cela permettrait une plus grande indépendance, un meilleur service et un meilleur rapport coût-efficacité. Le Conseil 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 (SAI) des pays de l'OTAN, l'externalisation auprès de sociétés d'audit dans le secteur privé et une réorganisation structurelle du Collège.

1.6 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 SAI.

1.7 Le dossier de décision, approuvé par le Conseil fin mai 2013, contient des recommandations détaillées visant à renforcer la fonction d'audit externe à l'OTAN. Ces recommandations portent sur les éléments suivants :

- révision de la charte du Collège ;
- restructuration du Collège ;
- affectation de 25 % des ressources du Collège aux audits de performance ;
- amélioration des délais de publication et de la qualité des rapports du Collège ;
- réalisation d'un examen par les pairs en 2014.

1.8 Le Collège a mis en place deux groupes de travail internes chargés d'élaborer des propositions pour la mise en application des recommandations formulées dans le dossier de décision. À la date de clôture du présent rapport (avril 2014), le Collège avait :

- établi des projets d'amendement à sa charte, qui seront présentés au Conseil en mai 2014 ;
- déclassé quatre postes d'auditeur du grade A4 au grade A3, dans le cadre de la mise en place d'une structure organisationnelle plus pyramidale à partir de janvier 2014, et établi un plan visant à déclasser huit postes de plus d'ici à 2018 ;
- pour 2014, affecté trois auditeurs à temps plein et deux auditeurs à temps partiel, soit plus de 25 % de ses ressources, aux audits de performance ;
- adopté, avec effet en février 2014, une nouvelle structure, plus simple, pour les rapports d'audit financier ;
- mis en place, avec effet en février 2014, une nouvelle procédure contradictoire, plus courte, sur les rapports ;
- entamé, en décembre 2013, des discussions avec les SAI sur la réalisation d'un examen par les pairs en 2014.

1.9 Dans son dossier de décision, le groupe de travail recommandait également de mettre au point les modalités d'un éventuel essai d'externalisation pour certains audits réalisés par le Collège. Ce travail, effectué par le Bureau OTAN des ressources avec la collaboration des SAI, avait pour objet d'approfondir le concept – conditions contractuelles, objectifs poursuivis, modèle de gouvernance, mécanismes de

financement, procédures de compte rendu, entités considérées, accès aux informations et durée de l'essai. En décembre 2013, le Conseil a examiné la proposition à ce sujet et il a décidé de ne pas procéder à un tel essai.

NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES DU SECTEUR PUBLIC (IPSAS) À L'OTAN

1.10 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. Depuis lors, les organismes de l'OTAN éprouvent des difficultés à mettre en œuvre les IPSAS, s'agissant en particulier des immobilisations corporelles. De manière générale, seuls quelques organismes ont réussi à appliquer intégralement les normes.

1.11 Prenant acte de ces difficultés, le Conseil a approuvé, en 2013, un cadre comptable IPSAS adapté, propre à l'OTAN, 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*). Les IPSAS adaptées sont d'application à partir des états financiers de 2013.

1.12 Sachant que cinq des opinions avec réserve formulées par le Collège en 2013 ont trait à l'application de l'IPSAS 17, l'adaptation de cette norme pourrait entraîner une réduction du nombre de réserves tenant à son application qui devront être émises au sujet des états financiers. Cependant, le Collège évaluera, au travers de ses audits financiers, l'incidence de l'adaptation des IPSAS sur l'exactitude et l'exhaustivité des informations mises à la disposition des structures de gouvernance de l'OTAN.

RÉFORME DES AGENCES DE L'OTAN

1.13 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.

1.14 Suite à la réforme des agences, huit organismes de l'OTAN sont désormais regroupés au sein de trois nouveaux organismes : l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO), l'Organisation OTAN de soutien (NSPO) et l'Organisation pour la science et la technologie (STO). Conformément aux mesures de transition approuvées par le Conseil sur le plan financier, il n'a pas été établi de soldes d'ouverture ni d'états financiers consolidés pour les six mois de fonctionnement des nouveaux organismes en 2012. Au lieu de cela, des états financiers distincts, par secteur, ont été établis pour les organismes d'origine comme si ceux-ci avaient existé pendant toute l'année 2012.

1.15 En 2013, le Collège a procédé à la vérification des états financiers des nouveaux organismes – NCIO, NSPO et STO – pour l'exercice 2012 et il n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers présentés. En effet, la somme des états financiers sectoriels ne rendait pas compte de la situation et de la performance financières ni des flux de trésorerie des nouveaux organismes depuis leur création, le 1^{er} juillet 2012. Ces documents ont été établis sur la base de méthodes comptables différentes et couvrent l'exercice 2012 dans son intégralité.

COLLABORATION AVEC LE BUREAU DE LA PLANIFICATION ET DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DES RESSOURCES

1.16 En 2013, le Collège a poursuivi et renforcé sa collaboration avec le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB). Le RPPB est, à l'OTAN, le comité chargé des ressources dont le niveau est le plus élevé. Directement subordonné au Conseil, il lui rend des avis sur les besoins en ressources militaires à moyen terme ou à long terme ainsi que sur des questions telles que la planification et la politique générale des ressources au sein de l'OTAN.

1.17 Depuis 2011, le RPPB est le comité chargé de traiter les rapports du Collège et de rendre au Conseil des avis pertinents à leur sujet. Il fait donc office, de facto, de comité d'audit. En plus d'informer régulièrement le RPPB des résultats des audits, le Collège collabore étroitement avec lui sur des questions telles que la publication des rapports d'audit, les IPSAS, les questions de gouvernance et les sujets des audits de performance.

NOTRE RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

1.18 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 (SAI), auront la possibilité d'examiner le présent rapport avec le Collège. Le paragraphe A.7 dudit document stipule que « les Conseillers financiers [Groupe consultatif des 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.

1.19 La 23^e réunion des CNAB, consacrée à l'examen du rapport annuel 2012 du Collège, a eu lieu le 14 mai 2013, sous la présidence du Bureau du vérificateur général du Danemark. Lors de la réunion, plusieurs points ont été soulevés par les représentants des CNAB, qui :

- ont exprimé leur préoccupation quant au fait que l'OTAN n'ait pas été en mesure de mettre en œuvre les IPSAS dans leur intégralité et ait décidé d'adopter un cadre comptable IPSAS adapté ; elles estiment en effet que cette

situation pourrait comporter des risques pour l'Organisation, qui ne pourra plus affirmer qu'elle se conforme aux IPSAS ;

- ont souligné que la décision de publication devrait revenir au seul Collège, en sa qualité d'auditeur externe de l'OTAN, car la procédure actuelle n'est pas conforme aux principes de base édictés par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) ni aux pratiques généralement en vigueur dans les SAI des pays membres ;
- ont indiqué que la publication automatique des rapports devrait être la règle, l'objectif étant d'assurer la pleine transparence et le bon exercice de la redevabilité au sein de l'OTAN ainsi que la disponibilité des rapports pour d'autres organisations, comme l'Assemblée parlementaire de l'OTAN ; ont vivement souhaité que les états financiers publiés soient accompagnés des rapports d'audit correspondants ;
- ont exprimé leur préoccupation face au nombre élevé d'opinions modifiées que le Collège a dû formuler, celles-ci étant révélatrices de faiblesses importantes dans les pratiques financières et comptables ayant cours à l'OTAN ; ont déploré le peu d'améliorations apportées à la gestion financière et à l'audit interne au sein de l'Organisation, et ont préconisé d'entreprendre des réformes dans ces domaines également ;
- engagent le Collège à atteindre ou à dépasser dès que possible l'objectif qu'il s'est assigné d'affecter à la réalisation d'audits de performance 20 % du personnel total disponible, et ont suggéré de désigner un certain nombre d'auditeurs qui seraient chargés d'effectuer uniquement des audits de performance ;
- ont fait valoir qu'il serait utile que le Collège se soumette, dans les meilleurs délais, à un examen par les pairs.

1.20 Chaque fois que c'était possible, le Collège a donné suite aux observations des représentants des CNAB pour les questions de son ressort. Cependant, plusieurs observations ont trait à des questions qui ne relèvent pas de sa compétence, et les décisions à ce sujet reviennent au Conseil.

CHAPITRE 2

NOS AUDITS FINANCIERS

GÉNÉRALITÉS

2.1 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. En 2013, les dépenses vérifiées par le Collège dans le cadre de ses audits financiers se sont établies à plus de 11 milliards EUR.

2.2 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.

2.3 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.

MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

2.4 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 de l'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 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.

2.5 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

2.6 Le Collège est chargé de l'audit financier de plus de 60 organismes et commandements, dont certains consolident leurs comptes. Les montants vérifiés par entité vont de moins de 0,5 million à plus de 5 milliards EUR. Les ressources allouées aux audits financiers sont passées de 63 % des effectifs disponibles du Collège en 2012 à 66 % en 2013.

2.7 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. Parmi les autres facteurs susceptibles d'influer sur l'affectation des ressources, on trouve l'existence d'une précédente opinion avec réserve ou opinion défavorable, le lancement de nouvelles activités, une réorganisation, ou tout autre événement à l'origine d'une augmentation des risques pour les activités de l'organisme.

RÉCAPITULATIF DES AUDITS FINANCIERS EN 2013

2.8 En 2013, le Collège a publié 39 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 47 opinions sur les états financiers et sur la conformité. On trouvera dans le tableau 2.1 ci-dessous les opinions formulées en 2013, par rapport à 2012.

Tableau 2.1 : Opinions du Collège		
	2013	2012
Opinions formulées	47	44
Opinions sans réserve	35	30
Opinions avec réserve	8	13
Déclaration d'abstention	4	1

2.9 Sur les 12 opinions modifiées (réserve ou déclaration d'abstention) que le Collège a formulées en 2013, deux avaient trait à la mise en œuvre de la réforme des agences, huit aux IPSAS (dont cinq à l'IPSAS 17) et une à la sous-évaluation significative de projets en cours, la déclaration d'abstention tenant quant à elle à un problème de conformité avec les autorisations. En 2013, le nombre d'opinions avec réserve motivées par un problème dans l'application de l'IPSAS 17 a été similaire à celui de 2012. Ces chiffres démontrent, une fois encore, combien il est difficile pour les entités de l'OTAN d'appliquer correctement les IPSAS, et en particulier l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles).

2.10 Les rapports d'audit financier établis par le Collège en 2013 contenaient 131 observations sur toute une série de problèmes ou d'erreurs susceptibles, en fonction de leur importance, d'affecter l'opinion du Collège. Ces observations peuvent avoir trait à la présentation des états financiers, aux IPSAS, aux contrôles internes, à la conformité avec la réglementation de l'OTAN ainsi qu'à des erreurs comptables. Parmi les observations revenant le plus souvent, 12 (soit 9 % du total) se rapportaient à

l'IPSAS 17 et 7 (5 %) à des activités d'acquisition générales. Quatre (3 %) avaient trait à la publication tardive des états financiers annuels. Chaque année, le Collège fait le point sur les observations formulées lors de précédents audits.

RÉCAPITULATIF DES OPINIONS NOTABLES

2.11 On trouvera à l'annexe B une note explicative sur les différents types d'opinion, et ci-dessous un récapitulatif des opinions modifiées formulées en 2013.

- Commandement allié Transformation (ACT) : Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACT pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Il y a deux raisons à cela : d'une part, les inexactitudes significatives découlant de l'intégration, dans les états financiers de l'ACT, des activités menées par le Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes (CMRE) en vertu de sa charte ou dans le cadre du programme de travail supplémentaire, et, d'autre part, la non-comptabilisation des immobilisations corporelles et donc le non-respect de l'IPSAS 17.
- Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO) : Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la CEPMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. La CEPMO n'a pas comptabilisé les immobilisations corporelles correspondant au réseau d'oléoducs du CEPS, contrairement aux dispositions de l'IPSAS 17. Il en résulte une omission significative dans les états financiers.
- Organisation OTAN de gestion du transport aérien (NAMO) : Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 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'a pas été 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 2011 rectifiés de la NAMO constituent la représentation fidèle des services et des marchandises fournis par le titulaire de marché américain.
- Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) : Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAPMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 du fait d'une sous-évaluation significative des projets en cours. De plus, du fait de la limitation de l'étendue des vérifications que le Collège peut opérer, la valeur exacte des projets en cours ne peut pas être déterminée. Deuxièmement, le Collège n'a pas pu obtenir les assurances voulues concernant la valeur au 31 décembre 2011 du programme *Follow-On Upgrade*, en cours. Il a trouvé des éléments attestant que le projet en cours est significativement sous-évalué mais, en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il peut opérer, il n'a pas connaissance de la valeur exacte du

projet. Conformément à la charte de la NAPMO, il 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. Il 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.

- Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) : Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers de la NCIO pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Conformément aux mesures de continuité financière approuvées par le Conseil pour l'exercice 2012, la NCIO a présenté à l'audit des états financiers établis par « secteur ». Le Collège n'a cependant pas été en mesure de formuler une opinion à leur sujet parce que la somme de ces états financiers ne rendait pas compte de la situation et de la performance financières ni des flux de trésorerie de la NCIO depuis sa création, le 1^{er} juillet 2012. Ces documents ont été établis sur la base de méthodes comptables différentes et couvrent l'exercice 2012 dans son intégralité.
- Agence OTAN de services SIC (NCSA) : Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCSA pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. La réserve tient à la non-comptabilisation des immobilisations corporelles, et donc au non-respect de l'IPSAS 17.
- Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) : Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NEFMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer concernant la valeur des immobilisations corporelles et l'exhaustivité des informations s'y rapportant. En effet, il n'a pas pu obtenir suffisamment d'éléments probants à ce sujet.
- Organisation OTAN de soutien (NSPO) : Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers de la NSPO pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Conformément aux mesures de continuité financière approuvées par le Conseil pour l'exercice 2012, la NSPO a présenté à l'audit des états financiers établis par « secteur ». Le Collège n'a cependant pas été en mesure de formuler une opinion à leur sujet parce que la somme de ces états financiers ne rendait pas compte de la situation et de la performance financières ni des flux de trésorerie de la NSPO depuis sa création, le 1^{er} juillet 2012. Ces documents ont été établis sur la base de méthodes comptables différentes et couvrent l'exercice 2012 dans son intégralité.
- Secrétariat international (SI) : Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers du SI pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2012. Compte tenu des lacunes du logiciel comptable utilisé par le SI, le Collège n'a pas été en mesure de confirmer que les charges

figurant dans l'état de la performance financière ainsi que les sommes à payer et les produits non acquis correspondants inscrits dans l'état de la situation financière avaient été constatés conformément aux principes de la comptabilité d'exercice.

- Centre du personnel : Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers du Centre du personnel pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le Centre du personnel n'a pas établi et présenté d'états financiers conformes aux IPSAS. Les états financiers 2011 du Centre n'indiquent pas dans quel cadre de compte rendu financier ils ont été établis. Le Collège n'a pas davantage été en mesure d'émettre une opinion sur la conformité. Le Collège a constaté que, dans le domaine des achats, le Centre ne se conformait pas au NFR en raison du manque de clarté quant aux règles applicables. Il n'a pas été en mesure de confirmer que toutes les activités et opérations financières étaient conformes aux autorisations qui les régissent.

CHAPITRE 3

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

RAPPEL DES FAITS

3.1 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. 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.

PROCÉDURE D'AUDIT DES PROJETS DU NSIP

3.2 Au moment de présenter un projet à l'audit, le pays hôte prépare un état de dépenses qui reflète toutes les dépenses exposées pour l'exécution du projet et il calcule le montant qu'il juge admissible à un financement par l'OTAN. La tâche du Collège consiste à vérifier que les données figurant dans l'état de dépenses sont complètes, exactes et conformes au volume de travaux et aux autorisations financières approuvés par le Comité des investissements. Cela débouche soit sur la délivrance d'un certificat d'acceptation financière définitive (COFFA) soit sur l'envoi d'une lettre d'observations. Le COFFA est délivré lorsque toutes les conditions ci-après sont réunies :

- le projet est techniquement et financièrement achevé et il a été présenté à l'audit en tant que tel ;
- le projet a fait l'objet d'une inspection technique et d'une réception officielle (rapport d'inspection mixte de réception officielle (JFAI) approuvé par le Comité des investissements) ;
- le montant des dépenses jugées admissibles à une prise en charge par l'OTAN ne dépasse pas les autorisations financières accordées ;
- l'audit n'a donné lieu à aucune observation ou le pays hôte a souscrit aux observations du Collège au moment du travail effectué sur place.

3.3 Si l'une (ou plusieurs) des conditions ci-dessus n'est pas respectée, le Collège adresse une lettre d'observations au pays hôte en indiquant quelles sont les mesures à prendre pour que le COFFA puisse être délivré.

AUDIT DES PROJETS DU NSIP EN 2013

3.4 En 2013, le Collège a consacré l'équivalent de 1,5 année-personne (6 % des ressources disponibles en personnel) à l'audit de projets du NSIP. Le tableau 3.1 ci-après illustre le travail effectué en 2013 par rapport à 2012.

Tableau 3.1 AUDIT DES PROJETS DU NSIP EN 2013			
	2013	2012	Variation (en %)
Montant des dépenses vérifiées	716 MEUR	557 MEUR	+ 28 %
Montant des dépenses certifiées (COFFA)	885 MEUR	730 MEUR	+ 21 %
Nombre de COFFA délivrés	289	406	- 31 %
Nombre de lettres d'observations	37	42	-12 %
Redressements en faveur du NSIP résultant de l'audit	3 967 097 EUR	1 076 218 EUR	+ 268 %
Années-personne consacrées à l'audit	1,5	1,8	-17 %

3.5 Compte tenu de la baisse des ressources consacrées à l'audit des projets du NSIP, les résultats de 2013 sont encourageants : le montant des redressements effectués en faveur du programme à la suite des observations du Collège a fortement augmenté. Ce montant de près de 4 MEUR est supérieur au budget du Collège pour 2013.

CERTIFICATS D'ACCEPTATION FINANCIÈRE DÉFINITIVE

3.6 Les 289 projets certifiés en 2013, d'une valeur totale de 885 MEUR, représentent quelque 10 % de l'ensemble des projets non clôturés (3 000 projets environ en décembre 2013 représentant des dépenses notifiées de 8,8 milliards EUR). En 2013, comme les années précédentes, le montant des dépenses certifiées par le Collège a dépassé le montant dépensé la même année par les pays hôtes. C'est ainsi que la part des dépenses certifiées dans le total des dépenses exposées depuis que le programme existe est passée de 72 % à 73 %.

3.7 Sur les 289 projets certifiés, 44 ont été clôturés selon les procédures accélérées de réception officielle et de clôture, approuvées par le Comité des investissements en 2004 et étendues en 2008 et 2012. En vertu de ces procédures, les dépenses notifiées sont converties en une somme forfaitaire, qui n'est donc pas soumise à l'audit.

OBSERVATIONS D'AUDIT ET REDRESSEMENTS FINANCIERS

3.8 Les observations d'audit portent sur l'exactitude des états de dépenses présentés. Lorsque les auditeurs et le pays hôte ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une observation pendant la mission, le point litigieux est mentionné dans la

lettre d'observations. Le pays hôte a un an pour répondre à l'observation et fournir une explication circonstanciée.

3.9 Les sources d'inexactitude les plus importantes constatées dans les états de dépenses sont les suivantes :

- inclusion de dépenses non admissibles (dépassement du volume de travaux autorisé) ;
- partage des coûts erroné entre les différentes sources de financement du projet ;
- inexactitudes dans les conversions entre monnaies ;
- erreurs mathématiques ;
- autres facteurs (taxes, éléments relevant des dépenses administratives nationales, etc.)

3.10 Les observations entraînent des redressements financiers, tant en faveur du NSIP qu'en faveur des pays hôtes. Ces redressements sont enregistrés au moment où ils sont acceptés par le pays hôte. Dans la plupart des cas, les observations d'audit sont acceptées pendant la mission, sur place, mais parfois, l'accord n'intervient qu'après une procédure contradictoire, c'est-à-dire l'envoi d'une lettre d'observations et la réponse à cette lettre. Les redressements qui en résultent ne sont enregistrés que lorsque le projet est financièrement clôturé.

3.11 En 2013, les redressements financiers effectués à la suite d'observations d'audit acceptées se sont élevés à 4,9 MEUR en faveur du NSIP et à 942 kEUR en faveur des pays hôtes, ce qui représente un redressement net de 3,9 MEUR en faveur du programme. Les rectifications sont intervenues à la clôture financière de 53 projets.

3.12 Les ajustements en faveur du NSIP se répartissent comme suit selon leurs différents motifs :

• dépenses non admissibles :	4 199 827 EUR
• erreurs dans le partage des coûts :	285 634 EUR
• absence de pièces justificatives :	135 667 EUR
• inexactitudes dans les conversions entre monnaies :	39 198 EUR
• erreurs mathématiques :	29 229 EUR
• autres :	220 072 EUR

3.13 Le montant élevé des dépenses jugées non admissibles est essentiellement le résultat de trois observations, portant sur des montants de 2,4 MEUR, 1 MEUR et 539 kEUR.

AUTORISATIONS SUPPLÉMENTAIRES

3.14 Le cadre réglementaire du NSIP n'autorise pas les pays hôtes à dépenser plus de fonds que ceux qui leur ont été accordés pour l'exécution du projet. Toutefois, il arrive assez fréquemment que les états de dépenses présentés à l'audit affichent un

montant supérieur aux autorisations. Dans ces cas, le Collège s'efforce de déterminer le montant total des dépenses potentiellement admissibles à un financement par l'OTAN et le communique au pays hôte. Il appartient alors au pays hôte de demander, de manière argumentée, des fonds supplémentaires destinés à couvrir le surcoût par rapport à l'autorisation initiale. En 2013, le Collège a adressé 37 lettres d'observations, dont 19 (51 %) concernaient un dépassement de coût.

3.15 En 2013, le Comité des investissements a accordé des autorisations supplémentaires pour 37 projets en réponse aux lettres d'observations du Collège et aux demandes envoyées par les pays hôtes en 2013 et les années précédentes. Ces autorisations supplémentaires totalisaient un montant de 9,8 MEUR. Trois d'entre elles dépassaient le million EUR.

3.16 Il convient de noter que plusieurs de ces dépassements de coût étaient dus à l'annulation prématurée de fonds autorisés pour des projets. Ils ne constituent donc pas vraiment des dépassements de coût. Ils traduisent en revanche une mauvaise administration des projets et le fait que les pays hôtes ont notifié des montants de dépenses erronés.

RAPPORT 2012 DU COLLÈGE SUR LE NSIP

3.17 Le Collège a publié son rapport sur l'audit 2012 des projets du NSIP en octobre 2013. Ce rapport est fondé sur les informations fournies dans les statistiques financières du NSIP pour 2012, qui ont été publiées en septembre 2013. 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. À compter de 2013, le rapport annuel sur le NSIP ne sera plus diffusé séparément mais intégré dans le rapport d'activité annuel du Collège.

CHAPITRE 4

NOS ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE

RAPPEL DES FAITS

4.1 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 ».

4.2 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 2013, il a établi à l'intention du Conseil trois rapports spéciaux sur des audits de performance. Ces rapports portaient sur (1) l'emploi de personnel temporaire au Secrétariat international et au Centre du personnel de l'OTAN, (2) les facteurs critiques de succès pour le Bureau des services mutualisés, et (3) le projet Financial Service (FinS) et les mesures à prendre pour appliquer les enseignements tirés. Le Collège a également fait un exposé au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur les avantages que pourrait procurer à l'OTAN le fait d'établir des états financiers consolidés à l'échelle de l'Organisation.

AFFECTATION DES RESSOURCES

4.3 En 2013, le Collège a affecté 20 % de son effectif à des audits de performance (soit 22 % du nombre total de journées d'audit). Il s'agit d'une forte augmentation par rapport à 2012 : le Collège avait alors consacré 11 % de ses ressources à la réalisation d'audits de performance. En 2013, le Collège a décidé qu'il affecterait en 2014 trois auditeurs à plein temps et deux auditeurs à temps partiel à la réalisation d'audits de performance, ce qui représente plus de 25 % de l'effectif disponible pour 2014.

PLANIFICATION DES AUDITS DE PERFORMANCE

4.4 En 2013, le Groupe de travail du Collège sur les audits de performance, créé à la mi-2012, a poursuivi ses activités. Placé sous la direction d'un membre du Collège, ce groupe de travail se compose de l'auditeur principal et de quatre auditeurs spécialisés dans les audits de performance. 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, le Groupe de travail est notamment amené à réaliser les tâches suivantes :

- assurer un suivi des thèmes à l'étude, notamment en évaluant les thèmes potentiels et en aidant les auditeurs 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 ;
- proposer de nouvelles orientations et de nouvelles méthodes ;
- établir et soumettre chaque année un programme d'audit de performance à horizon glissant de deux ans.

4.5 Le Groupe de travail a soumis un programme d'audit de performance complet pour 2014-2015, qui fixe les priorités pour la réalisation d'audits de performance par le Collège au cours des deux années à venir et qui détermine les ressources à mobiliser à cette fin. L'objectif était aussi d'aider le Collège à communiquer de manière plus transparente avec les parties prenantes extérieures au sujet de 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 figurent dans le programme s'appuient sur des informations communiquées par les membres du Collège et par le personnel de vérification, ainsi que sur des éléments recueillis à la faveur d'entretiens avec de hauts responsables de l'OTAN et avec les présidents et les membres des comités OTAN chargés des ressources. Les résultats de la planification des audits de performance ont été communiqués au RPPB et aux institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

4.6 De plus, en janvier 2013, le Collège a lancé le concept des audits thématiques qui feront l'objet, le moment venu, soit d'un rapport spécial au Conseil, soit d'un exposé à l'intention du RPPB. En règle générale, ces audits auront trait à des questions d'économie, d'efficacité et de conformité intéressant l'OTAN dans son ensemble. Le premier audit thématique, mené en 2013, a porté sur la gestion de la trésorerie à l'OTAN. Les résultats de cet audit seront publiés en 2014. L'audit thématique de 2014 sera un examen, à l'échelle de l'OTAN, de l'emploi de sous-traitants et de consultants.

RÉSUMÉ DES AUDITS DE PERFORMANCE RÉALISÉS EN 2013

Emploi de personnel temporaire au Secrétariat international et au Centre du personnel de l'OTAN

4.7 Dans son rapport spécial au Conseil sur l'emploi de personnel temporaire au Secrétariat international (SI) et au Centre du personnel de l'OTAN, le Collège a abordé les risques financiers ainsi que le risque de voir la réputation de l'OTAN ternie, ces questions étant liées au statut du personnel temporaire employé par le SI et par le Centre du personnel.

4.8 Le Collège a fait trois grandes constatations au sujet de l'emploi de personnel temporaire au SI et au Centre du personnel de l'OTAN, à savoir :

- selon lui, la mise en œuvre d'un régime de prestations sociales au profit du personnel temporaire employé au SI et au Centre du personnel n'est pas conforme aux dispositions du Règlement du personnel civil (RPC) ;

- le SI a mis en place son propre régime d'assurance sociale pour le personnel temporaire, distinct de celui du pays hôte ;
- selon le Collège, l'arrangement existant, qui prévoit le versement aux agents temporaires d'une somme supplémentaire calculée sur la base de leur salaire de base et destinée à couvrir les éventuelles contributions à un régime de pension ne repose sur aucune disposition du RPC.

4.9 Selon le Collège, il pourrait y avoir un risque de fraude fiscale de la part des agents, car aucune somme n'est déduite du salaire pour le paiement de l'impôt (ni pour les contributions au régime de sécurité sociale) au profit du pays hôte, et aucune information concernant les salaires imposables versés ne lui est communiquée. Bien que le RPC ne prévoise aucune obligation spécifique pour l'OTAN en la matière, cette façon de procéder pourrait nuire à la réputation de l'Organisation.

4.10 Le Collège a formulé quatre recommandations concernant l'emploi de personnel temporaire :

- le SI devrait déterminer avec le pays hôte dans quelle mesure le personnel temporaire doit cotiser au régime de sécurité sociale du pays hôte ;
- le SI devrait envisager de renforcer la coopération avec le pays hôte s'agissant du respect des obligations fiscales étant donné les risques pour la réputation de l'Organisation ;
- le Centre du personnel, en coordination avec le SI, devrait définir pour l'emploi de personnel des modalités appropriées, qui permettent de répondre aux besoins spécifiques liés à son fonctionnement et à ses activités ;
- le Conseil devrait veiller à ce que la question soit traitée à l'échelle de l'OTAN.

Facteurs critiques de succès pour le Bureau des services mutualisés

4.11 Le Collège a soumis au Conseil un rapport spécial sur les facteurs critiques de succès pour le Bureau des services mutualisés dans le but d'évaluer (1) l'état d'avancement de la conception détaillée du Bureau des services mutualisés (OSS) et (2) la mesure dans laquelle le plan de mise en œuvre de l'OSS tient compte des facteurs critiques de succès et des meilleures pratiques.

4.12 Le Collège a estimé que les documents de projet à sa disposition pour l'évaluation de l'avancement de la conception détaillée pour le volet finance et comptabilité en particulier, ou pour le fonctionnement des services mutualisés d'une manière générale, étaient très limités. Il attire l'attention sur le fait que, sans une équipe stable dûment financée pour mener à bien cet ambitieux programme de transformation de l'activité, le projet risque de ne pas répondre aux attentes des pays. Le Collège constate que la recommandation formulée dans son rapport de 2012 sur la réforme des agences, à savoir finaliser le dossier de décision global, n'a pas encore été mise en œuvre.

4.13 Le Collège a formulé deux recommandations, associées à cinq grands facteurs critiques de succès :

1. Parallèlement à la conception détaillée que l'OSS est en train d'élaborer, il faudrait présenter une version actualisée et complète du dossier de décision global comprenant des hypothèses clairement énoncées, une estimation actualisée des économies attendues, qui s'accompagnerait des documents correspondants et qui serait fondée sur une base de référence financière validée « en l'état », ainsi que les coûts d'investissement (indemnités de perte d'emploi, infrastructure informatique, et autres coûts de lancement moins visibles). Ce dossier de décision global, ainsi que la proposition de modèle d'exploitation et de stratégie de migration, devront être soumis à l'approbation des pays. Cette proposition globale devrait aborder les facteurs critiques de succès suivants :
 - un accord sur la structure de gouvernance appropriée pour les services mutualisés ;
 - un plan de travail clair tenant compte des meilleures pratiques en matière de gestion de projet ;
 - un ensemble d'options à soumettre aux pays avant la mise en œuvre ;
 - un outil d'harmonisation ;
 - des indicateurs de performance (KPI) pertinents.
2. Il est essentiel d'obtenir une décision validée des pays sur les prochaines étapes de la mutualisation des services et sur la façon de mettre en œuvre des prestations de services mutualisés. Cette décision doit énoncer clairement les attentes des pays en termes de livrables et d'échéances pour l'avenir, qu'ils optent pour des prestations de services mutualisés décentralisés répartis en domaines fonctionnels, comme proposé, ou pour une exploitation centralisée en un seul lieu. Les critères et documents détaillant ces options doivent être pris en compte dans la conception détaillée élaborée par l'OSS.

Projet Financial Service (FinS) – Mesures à prendre pour appliquer les enseignements tirés

4.14 En établissant son rapport spécial au Conseil sur le projet Financial Service (FinS) et les mesures à prendre pour appliquer les enseignements tirés, le Collège avait pour objectifs (1) d'évaluer le calendrier et les coûts de mise en œuvre du FinS, un système d'information automatisé des deux commandements stratégiques ; (2) d'estimer dans quelle mesure le système, tel qu'il est mis en œuvre, permet d'atteindre les objectifs prévus et de satisfaire les besoins des utilisateurs et (3) de faire le point sur les facteurs de planification et d'exécution du projet qui ont influé sur le déroulement de sa mise en œuvre.

4.15 Le FinS est un système de gestion financière standard qui a été adapté aux besoins de l'OTAN. Il fonctionne aujourd'hui sur la quasi totalité des sites du Commandement allié Opérations (ACO) et de l'État-major militaire international (EMI)

sur lesquels il était prévu de l'installer. Le projet a été géré par l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) pour le compte de l'ACO et de l'EMI. Sa mise en œuvre a pris, de bout en bout, environ 50 mois de plus que la durée initialement prévue, qui était de 18 mois. De plus, les retards subis et les modifications apportées au périmètre du projet au fil du temps ont amené les pays à autoriser des dépenses supplémentaires pour un montant approximatif de 2 millions EUR. Tel qu'il est mis en œuvre, le logiciel FinS assure à ses utilisateurs les fonctionnalités dont ils ont le plus besoin. Le Collège considère toutefois que le projet n'a pas mis en évidence la capacité du système d'être en tous points conforme aux IPSAS et de générer des réductions des dépenses, alors qu'il s'agissait là de deux objectifs clés. Le Collège a également décelé des faiblesses en matière de soutien.

4.16 Le Collège a recensé deux grands ensembles de facteurs expliquant la majorité des retards enregistrés par le projet par rapport au calendrier initial.

- Premièrement, les plans de la NCIA ne décrivaient pas une structure de gouvernance adéquate, ne prévoyaient pas de ressources suffisantes pour la gestion du projet et ne proposaient pas une ébauche de calendrier réaliste.
- Deuxièmement, la définition incomplète du périmètre du projet ainsi que des lacunes pourtant connues en matière de ressources ont entravé le déroulement du projet conformément aux échéances prévues, une fois la mise en œuvre entamée.

4.17 Le Collège considère qu'à défaut d'une planification anticipative prudente et d'une meilleure analyse prédécisionnelle, les initiatives futures du même type seront plus exposées à des retards, à des dépassements de coûts et à des difficultés à répondre aux besoins des clients. Sur la base de ces éléments, il a formulé neuf recommandations.

CHAPITRE 5

UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET PERFORMANCE ANNUELLE

NOS RESSOURCES HUMAINES ET LEUR UTILISATION

5.1 L'effectif autorisé en 2013 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 institutions supérieures de contrôle des finances publiques (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.

5.2 En 2013, les membres du Collège et les auditeurs provenaient de 13 pays membres. Fin 2013, cinq postes d'auditeur étaient vacants (soit 26 % des postes d'auditeur au sein du Collège). Deux nouveaux auditeurs ont rejoint le Collège en janvier 2014. En 2013, le Collège a connu un taux de vacance moyen d'environ 3 années-personne (16 %). La même année, quatre auditeurs ont quitté le Collège, ce qui donne un taux de rotation de 21 %.

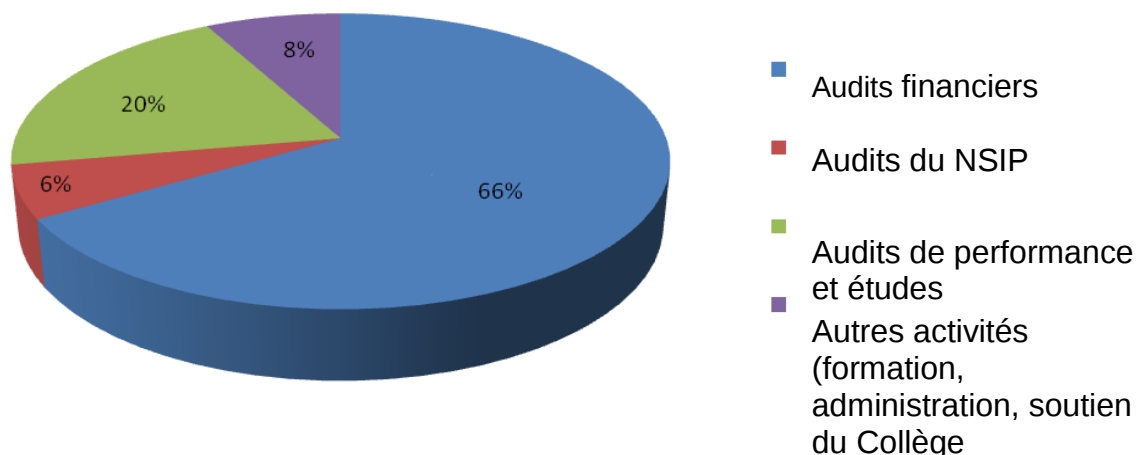
5.3 Le Collège est aidé d'un responsable administratif et de 5 agents administratifs, qui exécutent des tâches très variées à l'appui des audits d'organismes, des audits du NSIP et des audits de performance et qui s'occupent de l'administration générale du Collège.

5.4 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 d'une à deux semaines de formation par auditeur, ce qui comprend des séances de formation en groupe et des séances de formation individuelle.

5.5 Le graphique 5.1 ci-dessous présente l'utilisation des ressources du Collège en 2013, exprimée en pourcentage du nombre de jours-personne disponibles. Par rapport à 2012, le Collège a consacré en 2013 beaucoup plus de ressources aux audits de performance, soit 20 % en 2013 contre 11 % en 2012. Si l'on considère le nombre de jours consacrés au travail d'audit, on constate que les audits de performance ont représenté 22 % des ressources du Collège. La réalisation de l'objectif visant à ce que le Collège consacre 25 % du nombre de jours-personne disponibles aux audits de performance est en bonne voie. La part des ressources consacrées à l'audit du NSIP est tombée à 6 % en 2013, contre 9 % en 2012. Les ressources consacrées à la

vérification d'états financiers ont augmenté, passant de 63 % en 2012 à 66 % en 2013. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du nombre d'audits intermédiaires programmés pour la deuxième partie de l'année.

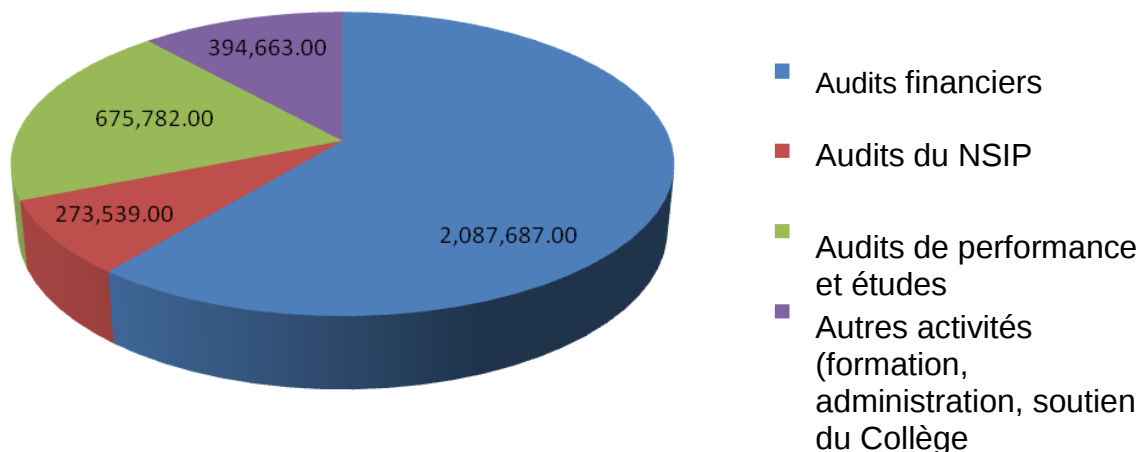
Graphique 5.1 : Affectation des ressources humaines en 2013



NOS RESSOURCES FINANCIÈRES ET LEUR UTILISATION

5.6 Le graphique 5.2 ci-après présente le coût direct (salaires du personnel d'audit et frais de déplacement) des audits effectués et des autres activités menées par le Collège en 2013 (en euros). Le coût direct des audits s'est élevé au total à 3,4 millions EUR (MEUR).

Graphique 5.2 : Coût direct des audits en 2013 (en euros)



NOTRE PERFORMANCE ANNUELLE

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2013

5.7 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.

5.8 Le plan de performance du Collège pour 2013 a été établi sur la base des buts et des objectifs énoncés dans le plan stratégique 2010-2014. Il définit des indicateurs de performance et des valeurs cibles en vue de la mesure de la réalisation des différents objectifs à atteindre au cours de cet exercice.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 1

5.9 Les objectifs du Collège liés au but 1 étaient de continuer de mettre en œuvre 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>	Mise en œuvre dans 4 organismes du plan de gestion de projet pour la méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques pour la fin 2013.	100 %	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 %	87 %
	Pourcentage des audits achevés dans les délais prévus pour ce qui concerne : a) la planification (examen compris) ; b) le travail sur le terrain (examen compris) ;	90 %	50 %

	c) l'établissement d'un rapport (examen compris).		
<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 %	100 %
<i>Renforcer les relations avec les principales parties concernées.</i>	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 %

5.10 Le premier indicateur de performance a été atteint. La méthode d'audit fondée sur l'évaluation des risques a été mise en œuvre au sein du Commandement allié Opérations (ACO), du Commandement allié Transformation (ACT), de l'Agence de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée (NAMEADSMA), de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), de l'Agence OTAN de soutien (NSPA) ainsi que de l'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA), 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) et de la Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO). Le deuxième indicateur de performance a aussi été atteint. Sur les 123 observations formulées dans les rapports publiés par le Collège en 2010, 107 (soit 87 %) ont reçu la suite voulue dans un délai de 3 ans à compter de la date de publication des rapports.

5.11 Le troisième indicateur de performance n'a pas été atteint. Seuls 50 % environ des rapports sur la vérification des états financiers de 2012 ont été approuvés par le Collège dans les délais fixés. Globalement, le retard moyen entre la date prévue et la date effective de publication des rapports a été inférieur à un mois pour l'ensemble des audits. Le non-respect des délais pour l'achèvement des audits s'explique par des facteurs internes et externes, et notamment par les entraves structurelles, la longueur des procédures de validation, la rectification et la publication effective d'états financiers, et/ou par d'autres retards imputables aux entités soumises à l'audit. En 2013, dans le cadre de l'établissement d'un dossier de décision visant à recenser et à analyser les options en vue du renforcement de la fonction d'audit à l'OTAN, le Conseil a décidé que, pour l'audit des états financiers relatifs à l'exercice débutant le 1^{er} janvier 2014, le Collège devrait publier ses rapports dans les 6 mois suivant la parution des états financiers. Il s'agit donc là d'un indicateur de performance pour les audits financiers que le Collège effectuera à partir de 2015 la vérification des états financiers de 2014. Le Collège prend actuellement des mesures destinées à améliorer les délais de publication de ses rapports et s'attend à ce que la situation s'améliore déjà pour la publication des conclusions de ses audits portant sur les états financiers relatifs à l'exercice 2013.

5.12 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 aussi été atteint, le Collège ayant participé à chacune des principales réunions des comités OTAN chargés des ressources et du comité de direction ou du comité de surveillance des agences.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 2

5.13 Les objectifs du Collège liés au but 2 étaient d'améliorer la gestion 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>	Examen de questions liées à la gestion du NSIP ou des produits obtenus.	1 examen par an	2
<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 %	100 %
	Amélioration du ratio dépenses vérifiées et certifiées/ressources utilisées (temps consacré à l'audit).	400 MEUR par année-personne	590 MEUR
	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 %	65 %

5.14 Le premier indicateur de performance a été atteint. Le Collège a diffusé deux documents portant sur l'examen de questions liées à la gestion dans le cadre du NSIP, à savoir un rapport spécial au Conseil sur le projet Financial Service (FinS) (IBA-AR(2013)22) et une lettre relative à l'examen des projets NSIP supprimés (IBA-I(2013)107).

5.15 Le deuxième indicateur de performance a été atteint. Tous les audits demandés ont été programmés dans les 6 mois suivant le dépôt d'une demande. Le troisième indicateur de performance a aussi été atteint, le Collège ayant certifié des dépenses pour un montant d'environ 590 MEUR par année-personne en 2013.

5.16 Le quatrième indicateur de performance n'a pas été atteint : 65 % seulement des questions soulevées dans les lettres d'observations (soit 13 sur 20) adressées au NSIP en 2010 ont été réglées ou clôturées dans un délai de 3 ans.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 3

5.17 Les objectifs du Collège liés au but 3 étaient d'évaluer la réalisation des objectifs assignés à un organisme, à une activité ou à un projet OTAN donné et 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. 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, à une activité ou à un projet OTAN donné.</i>	Mise en œuvre des orientations révisées relatives aux audits de performance et de la nouvelle structure de TeamMate en 2013.	100 %	100 %
	En 2013, réalisation d'audits de performance et établissement de rapports spéciaux avec le concours d'au moins 4 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>	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/ou d'économie.	100 %	100 %
	Augmentation du pourcentage des effectifs travaillant sur les audits de performance pour le porter à 20 % au moins.	100 %	100 %

5.18 Le premier indicateur de performance a été atteint. Le deuxième, qui porte sur l'assistance à fournir par les SAI, n'a pas été atteint en 2013. Le troisième indicateur a été atteint. En 2013, le Collège a publié trois rapports relatifs à des audits de performance.

5.19 Le quatrième indicateur de performance a également été atteint. En 2013, 22 % des jours-personne attribués directement au travail d'audit ont été consacrés à la réalisation de tâches relatives à des audits de performance.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

5.20 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>Le Collège 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 du Collège, d'au moins 5 jours (40 heures) de formation professionnelle par an.	100 %	100 %
	Réalisation en 2013 d'une enquête de satisfaction parmi les membres du personnel.	100 %	0 %
<i>Le Collège 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 %	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 du Collège de toutes les tâches liées à la mesure et au développement des performances de son personnel.	Oui/Non	Non
<i>Amélioration de la visibilité du Collège.</i>	Établissement de communiqués de presse concernant la publication de certains rapports d'audit du Collège avec l'approbation du Conseil.	100 %	0 %

5.21 Le premier indicateur de performance, qui concerne la formation du personnel, a été atteint. Le deuxième indicateur n'a pas été atteint : l'enquête auprès du personnel a été reportée. Le Collège réalisera une enquête après que les recommandations contenues dans le dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN auront été mises en œuvre.

5.22 Le troisième indicateur a été atteint. La nouvelle structure TeamMate pour les audits financiers a été implémentée en 2013. Le quatrième indicateur de performance n'a pas été pleinement atteint. Les tâches relatives à la mesure et au développement des performances n'ont pas toujours été achevées en temps voulu. Le cinquième indicateur n'a pas été atteint, le Conseil ayant décidé que les rapports du Collège ne seraient publiés, au cas par cas, sur le site web du Collège qu'à partir de janvier 2014 (audit des états financiers 2013 d'organismes OTAN).

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2014

5.23 Le plan de performance du Collège pour 2014 figure dans l'annexe B du présent rapport.

Approuvé par le Collège le 14 avril 2014

Président	(signé) Charilaos Charisis	(Grèce)
------------------	--------------------------------------	----------------

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

Membre du Collège	(signé) Marcus Popplewell	(Royaume-Uni)
--------------------------	-------------------------------------	----------------------

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

Membre du Collège	(signé) Salih Tanrikulu	(Turquie)
--------------------------	-----------------------------------	------------------

Membre du Collège	(signé) Jan Vylita	(République tchèque)
--------------------------	------------------------------	-----------------------------

LISTE DES RAPPORTS ET RÉCAPITULATIF DES CONSTATATIONS

RÉSULTANT 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'ACT	2012	IBA-AR(2013)21, du 11.09.2013 C-M(2014)0023
2.	Centre de fusionnement du renseignement (IFC)	2010-2011	IBA-AR(2013)04, du 13.12.2013
3.	Groupe CIMIC multinational (MNCG)	2009-2011	IBA-AR(2012)37, du 25.01.2013
4.	Corps de déploiement rapide de l'OTAN - ESPAGNE (NRDC - SP)	2009-2011	IBA-AR(2012)40, du 18.03.2013
5.	Corps de déploiement rapide de l'OTAN - TURQUIE (NRDC - SP)	2010-2011	IBA-AR(2012)46, du 22.02.2013
ORGANISATIONS D'ACQUISITION, DE LOGISTIQUE OU DE SERVICE DE L'OTAN			
6.	CEPMO	2011	IBA-AR(2013)08, du 31.05.2013 C-M(2013)0045
7.	NACMO	2011	IBA-AR(2013)14, du 31.05.2013 C-M(2013)0044
8.	NAGSMO	2011	IBA-AR(2013)19, du 19.07.2013 C-M(2013)0060
9.	NAGSMO	2012	IBA-AR(2013)37, du 29.11.2013 C-M(2014)0019
10.	NAHEMO	2011	IBA-AR(2013)15, du 28.06.2013
11.	NAMEADSMO	2012	IBA-AR(2013)16, du 31.05.2013 C-M(2013)0043
12.	NAMO	2011	IBA-AR(2012)38, du 31.01.2013
13.	NAPMO	2011	IBA-AR(2012)41, du 22.02.2013 C-M(2013)0061
14.	NBA	2011	IBA-AR(2013)13, du 26.04.2013 C-M(2013)0029
15.	NCIO	2012	IBA-AR(2013)23, du 12.11.2013
16.	NCSA	2011	IBA-AR(2012)23, du 25.01.2013 C-M(2014)0002
17.	NETMA, NAMMO et NEFMO	2012	IBA-AR(2013)35, du 29.11.2013 C-M(2014)0017
18.	NSPO	2012	IBA-AR(2013)27, du 09.12.2013
ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES			
19.	École internationale de l'AFNORTH	2012	IBA-AR(2012)36, du 28.06.2013
20.	FORACS	2011	IBA-AR(2013)02, du 22.02.2013 C-M(2013)0027

LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS D'ORGANISMES

Objet		Exercice(s) couvert(s)	Cote et date du document
21.	FORACS	2012	IBA-AR(2013)38, du 13.12.2013
22.	État-major militaire international (EMI)	2012	IBA-AR(2013)33, du 19.11.2013 C-M(2014)0003
23.	Secrétariat international (SI)	2011	IBA-AR(2012)39, du 22.02.2013 C-M(2014)0001
24.	Secrétariat international (SI)	2012	IBA-AR(2013)24, du 25.10.2013
25.	MSIAC	2011	IBA-AR(2012)42, du 25.01.2013 C-M(2013)0019
26.	MSIAC	2012	IBA-AR(2013)36, du 09.12.2013
27.	NAMFI	2012	IBA-AR(2013)28, du 29.11.2013
28.	Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL)	2012	IBA-AR(2013)18, du 28.06.2013 C-M(2013)0042
29.	Régime de pensions à prestations définies de l'OTAN (DBPS)	2010-2011	IBA-AR(2013)12, du 19.07.2013 C-M(2014)0021
30.	Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN (DCPS)	2011	IBA-AR(2013)10, du 31.05.2013 C-M(2013)0046
31.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN)	2012	IBA-AR(2013)11, du 25.03.2013
32.	Caisse de prévoyance de l'OTAN	2011	IBA-AR(2013)07, du 26.04.2013 C-M(2013)0034
33.	Caisse de prévoyance de l'OTAN	2012	IBA-AR(2013)41, du 13.12.2013 C-M(2014)0018
34.	Centre du personnel de l'OTAN	2011	IBA-AR(2013)05, du 26.04.2013
35.	Nouveau siège de l'OTAN	2011	IBA-AR(2013)09, du 26.04.2013 C-M(2013)0040
36.	Indemnités de représentation	2012	IBA-AR(2013)17, du 31.05.2013
37.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR)	2010-2011	IBA-AR(2013)06, du 28.06.2013 C-M(2013)0059
38.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR)	2012	IBA-AR(2013)25, du 13.12.2013
39.	RTA	2011	IBA-AR(2013)01, du 30.01.2013 C-M(2013)0033

LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS D'ORGANISMES		
AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES		
40.	Rapport spécial au Conseil sur l'emploi de personnel temporaire au Secrétariat international (SI) et au Centre du personnel de l'OTAN	IBA-AR(2013)03, du 22.02.2013 C-M(2013)0052
41.	Rapport spécial au Conseil sur les facteurs critiques de succès pour le Bureau des services mutualisés	IBA-AR(2013)20, du 08.07.2013 C-M(2013)0064
42.	Rapport spécial au Conseil sur le projet Financial Service (FinS) et les mesures à prendre pour appliquer les enseignements tirés	IBA-AR(2013)22, du 09.10.2013

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.

RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS

1. GROUPE DU COMMANDEMENT ALLIÉ TRANSFORMATION (ACT) – 2012

Introduction

Le rapport du Collège porte sur la vérification des états financiers 2012 du Commandement allié Transformation (ACT). En 2012, les dépenses de l'ACT se sont établies à environ 134 millions EUR, contre environ 149 millions EUR en 2011.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'ACT pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. La réserve tient à deux éléments : d'une part, les inexactitudes significatives découlant de la comptabilisation, dans les états financiers, des activités exercées par le Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes (CMRE) en vertu de sa charte ou dans le cadre du programme de travail

supplémentaire ; d'autre part, le fait que les immobilisations corporelles n'aient pas été constatées dans les états financiers, ce qui est contraire à l'IPSAS 17.

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 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé des observations et recommandé des améliorations sur les éléments suivants :

- transfert du CMRE à l'Organisation pour la science et la technologie ;
- immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles ;
- quartier général de l'ACT : montants dus de longue date par les pays ;
- Centre de guerre interarmées et quartier général de l'ACT : faiblesses dans le processus de détermination des charges à payer ;
- Centre de guerre interarmées et quartier général de l'ACT : lacunes dans l'application des procédures de passation des marchés.

Par ailleurs, le Collège a adressé au commandant suprême allié Transformation (SACT) une lettre de recommandations contenant des observations sur certains points aux incidences moindres ou moins significatives.

2. CENTRE DE FUSIONNEMENT DU RENSEIGNEMENT (IFC) – 2010-2011

Introduction

Créé en 2006 à la base de la Royal Air Force de Molesworth, au Royaume-Uni, le Centre de fusionnement du renseignement (IFC) a été renommé Centre OTAN de fusionnement du renseignement (NIFC) en 2012. Sa mission est de mettre à la disposition du commandant suprême des forces alliées en Europe (SACEUR), en temps opportun, des renseignements efficaces, sur l'ensemble du spectre et dans un contexte réseaucentré, à l'appui de la planification et de l'exécution des opérations. En 2010 et en 2011, ses budgets s'élevaient respectivement à 1 510 183 et 1 814 459 livres sterling, et ses dépenses se sont établies respectivement à 1,218 million et 1,653 million de livres sterling.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés du NIFC pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 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 rectifiés de 2010 et de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé les observations suivantes sur les états financiers de 2010 et de 2011 :

- pour les exercices à venir, la direction doit veiller à ce que les dépenses soient imputées sur le bon exercice comptable, c'est-à-dire sur l'exercice auquel elles se rapportent ;
- les états financiers présentés ne rendent pas compte des immobilisations corporelles ;
- dans l'état de la performance financière de 2011, certaines écritures relatives à des produits ou à des charges hors exploitation sont mal classées, bien que le résultat net soit correct.

3. GROUPE CIMIC MULTINATIONAL (MNCG) – 2009-2011

Introduction

Le Groupe multinational de coopération civilo-militaire (MNCG) a été activé en tant que quartier général militaire international placé sous l'autorité de l'OTAN et doté d'un statut militaire international en juin 2005, en vertu de la décision du Conseil de l'Atlantique Nord énoncée dans le PO(2005)34. Il fournit aux pays participants une capacité militaire essentielle dont l'objet est d'améliorer la coopération et l'entraînement au quotidien dans un cadre multinational, de permettre aux participants de renforcer mutuellement leurs compétences et leurs capacités en matière de coopération civilo-militaire, d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

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

Opinion sur la conformité

En raison d'irrégularités dans les engagements et dans la passation des marchés, le Collège a émis une opinion avec 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 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.

Le Collège a formulé six observations, sur les éléments suivants :

- cadre comptable ;
- caractère incomplet de l'état de l'exécution du budget 2009 et de l'état de l'exécution du budget 2010 ;
- irrégularités dans les engagements en 2009 et en 2010 ;
- irrégularités dans la passation des marchés ;
- données du budget supplémentaire pour le changement de nom de l'entité mentionnées deux fois dans les états financiers de 2009 ;
- utilisation des indemnités de représentation, des frais de réception et des fonds affectés aux activités sociorécréatives.

4. CORPS DE DÉPLOIEMENT RAPIDE DE L'OTAN - ESPAGNE (NRDC - SP) – 2009-2011

Introduction

Implanté à Valence, le quartier général du corps de déploiement rapide de l'OTAN - Espagne (QG NRDC - SP) est un quartier général militaire international qui a été créé en 2002 conformément à la décision du Conseil de l'Atlantique Nord énoncée dans le PO(2002)140. Sa mission consiste à entretenir une capacité de déploiement à l'appui des opérations approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord. Pour les exercices 2009, 2010 et 2011, les budgets approuvés s'élevaient respectivement à 1 510 100 EUR, 1 758 050 EUR et 1 366 100 EUR. Les dépenses pour les mêmes exercices se sont établies respectivement à 771 229,67 EUR, 1 024 038,35 EUR et 628 579 EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NRDC - SP pour les exercices 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 huit observations, sur les éléments suivants :

- présentation incomplète des états financiers de 2009 et de 2010 ;
- achat fractionné (plusieurs contrats) de biens ou de services du même type ;
- paiements effectués avant l'établissement des factures ;
- caractère incomplet des éléments justifiant une dérogation à la procédure normale d'appel d'offres ;
- nécessité d'examiner en détail toutes les autres options possibles avant de passer un marché de gré à gré ;
- caractère incomplet de la mise en œuvre du système financier automatisé du NRDC -SP ;
- nécessité de procéder à un examen complet des options possibles pour chaque dépôt afin de déterminer l'option la plus favorable et la plus sûre ;
- absence de fonction d'audit interne indépendante au sein de la structure de l'entité.

5. CORPS DE DÉPLOIEMENT RAPIDE DE L'OTAN - TURQUIE (NRDC - TU) – 2010-2011

Introduction

Le quartier général du corps de déploiement rapide de l'OTAN - Turquie (QG NRDC - TU) 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.

Pour les exercices 2010 et 2011, le budget approuvé financé en commun s'élevait à 3,6 millions EUR au total, tandis que les dépenses enregistrées lors des mêmes exercices se sont établies à 3,1 millions EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NRDC - TU pour les exercices clos les 31 décembre 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 2010 et de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé deux observations, sur les éléments suivants :

- nécessité d'améliorer le processus d'appel d'offres et de passation de marchés ;
- présentation des états financiers.

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISATIONS D'ACQUISITION, DE LOGISTIQUE OU DE SERVICE DE L'OTAN

6. AGENCE DE GESTION DES OLÉODUCS EN CENTRE-EUROPE (CEPMA) – 2011

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. Le 1^{er} juillet 2012, la CEPMO est devenue le programme CEPS, qui relève de l'Organisation OTAN de soutien (NSPO). L'audit considéré porte sur la dernière année complète d'activité de la CEPMO en tant qu'entité distincte. Les rentrées de la CEPMO pour 2011 se sont établies au total à 129 millions EUR, dont environ 80 % de redevances d'exploitation.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers 2011 de la CEPMO. La CEPMO n'a pas comptabilisé les immobilisations corporelles correspondant au réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS), contrairement à ce que prévoit l'IPSAS 17. Il en résulte une lacune significative dans les états financiers.

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.

Le Collège a formulé trois observations, sur les éléments suivants :

- insuffisances dans la comptabilisation des immobilisations corporelles ;
- DPO – Comptabilisation distincte (CEPS ou pays) des actifs et des passifs ;
- DPO – Absence de rapprochement en temps utile de la balance de vérification et des états financiers.

7. AGENCE OTAN DE GESTION DU SYSTÈME DE COMMANDEMENT ET DE CONTRÔLE AÉRIENS (NACMA) – 2011

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 a été établi en 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 jouait 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 étaient confiés. Elle faisait rapport à un comité de direction représentant les pays.

Depuis le 1^{er} juillet 2012, avec l'Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication (NCSA) et l'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A), la NACMA fait partie de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), nouvellement créée. Les états financiers de la NACMA englobent les budgets administratif et opérationnel. En 2011, les dépenses de la NACMA (calculées selon les principes de la comptabilité d'exercice dans le cadre des IPSAS) se sont établies à 139 millions EUR au total.

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 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.

Le Collège a formulé une observation, sur l'élément suivant :

- incohérences entre les organismes OTAN s'agissant de la comptabilisation des immobilisations corporelles.

Une lettre de recommandations a été envoyée séparément à la direction de la NCIA. Elle revient sur un problème de retard dans la régularisation des crédits engagés non utilisés.

8. AGENCE DE GESTION DE LA CAPACITÉ ALLIÉE DE SURVEILLANCE TERRESTRE DE L'OTAN (NAGSMA) – 2011

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). 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.

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 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.

Le Collège n'a pas eu d'observation ni de recommandation à formuler sur les états financiers 2011 de la NAGSMA.

9. AGENCE DE GESTION DE LA CAPACITÉ ALLIÉE DE SURVEILLANCE TERRESTRE DE L'OTAN (NAGSMA) – 2012

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). 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.

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 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil.

Le Collège a formulé une observation, sur l'élément suivant :

- nécessité de présenter, dans les états financiers, les activités menées par la NAGSMA pour le compte des pays en tant que mandataire, ainsi que des informations complémentaires destinées à aider les utilisateurs à évaluer la performance de l'entité.

10. ORGANISATION DE GESTION OTAN POUR LA CONCEPTION, LE DÉVELOPPEMENT, LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE DE L'HÉLICOPTÈRE OTAN (NAHEMO) – 2011

Introduction

Le programme dont l'Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA) est responsable a pour objectif la conception, le développement, la production et le soutien d'un nouvel hélicoptère naval de transport. La NAHEMO et son organe d'exécution, la NAHEMA, sont implantés à Aix-en-Provence (France). L'Agence est devenue opérationnelle en 1992.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés de la NAHEMO 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 opérations financières et les informations présentées dans les états financiers rectifiés

de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Points principaux

Le Collège a formulé cinq observations, qui ont débouché sur les recommandations suivantes :

- le Collège recommande à la NAHEMO d'informer le Conseil sur l'état d'avancement du projet qu'a le Portugal de se retirer du programme, en fournissant notamment une évaluation des coûts possibles ou probables d'un tel retrait ; la NAHEMA doit par ailleurs veiller à ce qu'à l'avenir, les exigences de l'IPSAS 14 (*Événements postérieurs à la date de reporting*) soient pleinement prises en compte et respectées ;
- le Collège recommande à la NAHEMA de ne procéder à des appels de fonds que lorsque les besoins de financement ne peuvent être couverts par les liquidités déjà mises à disposition par les divers pays membres ;
- s'agissant de l'existence, depuis de nombreuses années, de montants échus au titre des appels de contributions, le Collège recommande à la NAHEMA de faire une priorité de la recherche d'explications quant aux circonstances ayant conduit à pareille situation, et de décider s'il y a lieu d'adapter ou d'annuler les appels de fonds correspondants ;
- le Collège recommande que seuls soient reportés les crédits budgétaires étayés par une obligation juridique, conformément à la réglementation financière de la NAHEMO s'agissant du report des crédits engagés au titre du budget administratif ;
- le Collège recommande que, conformément à la nouvelle méthode comptable, en vertu de laquelle la NAHEMO et la NAHEMA doivent être considérées comme des mandataires, la NAHEMA fournisse des informations complémentaires détaillées sur les activités principales du programme, en précisant, par exemple, les montants (exercice considéré et montants cumulés) des engagements contractuels avec l'industrie, les paiements effectués à l'industrie et les livraisons d'hélicoptères faites aux pays ; ces données peuvent être fournies sous la forme d'une annexe ou d'une note jointe aux états financiers.

11. ORGANISATION DE GESTION DU SYSTÈME DE DÉFENSE AÉRIENNE ÉLARGIE À MOYENNE PORTÉE DE L'OTAN (NAMEADSMO) – 2012

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. En 2012, les dépenses de la NAMEADSMO se sont établies à 444 millions de dollars des États-Unis (USD), soit 11 millions USD au titre du budget administratif et 433 millions USD au titre du budget opérationnel.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2012 de la NAMEADSMO.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN et du Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Le Collège n'a pas eu d'observation ni de recommandation à formuler sur les états financiers 2012 de la NAMEADSMO.

12. ORGANISATION OTAN DE GESTION DU TRANSPORT AÉRIEN (NAMO) – 2011

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. Depuis le 1er juillet 2012, avec l'Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSOC) et l'Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO), la NAMO fait partie de l'Organisation OTAN de soutien (NSPO), nouvellement créée.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 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'a pas été 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 2011 rectifiés 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 sans réserve quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers rectifiés de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé les observations ci-après :

- limitation de l'étendue de la vérification s'agissant de l'acquisition de biens et de services dans le cadre du programme FMS des États-Unis ;
- inexactitudes importantes dans les charges d'exploitation notifiées dans les états financiers initialement publiés ;
- surévaluation des engagements reportés et sous-évaluation des annulations de crédits ;
- constatation d'avances en tant que dépenses dans l'état de l'exécution du budget ;
- problème de concordance entre les soldes d'ouverture des engagements reportés dans l'état de l'exécution du budget et les soldes de clôture de l'état de l'exécution du budget 2010.

13. AGENCE DE GESTION DU PROGRAMME DU SYSTÈME AÉROPORTÉ DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAPMA) – 2011

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. En 2011, les dépenses de la NAPMA – y compris les ajouts aux projets de modernisation – se sont établies à 71 millions de dollars des États-Unis.

Points principaux

Opinion sur les états financiers rectifiés

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAPMA en raison d'une sous-évaluation significative des projets en cours, qui tient à deux éléments. Premièrement, les états financiers n'indiquent pas la valeur du programme *Large aircraft infra-red counter-measures* (LAIRCM), en cours d'exécution. Bien que le projet ait pour une large part été livré en 2011, les éléments restant à livrer en représentent encore une part significative et ils devraient encore apparaître dans les états financiers rectifiés de la NAPMA au 31 décembre 2011. En raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il peut opérer, le Collège n'a pas connaissance de la valeur exacte de ces éléments.

Deuxièmement, le Collège n'a pas pu obtenir les assurances voulues concernant la valeur au 31 décembre 2011 du programme *Follow-On Upgrade*, en cours. Il a trouvé des éléments attestant que le projet en cours est significativement sous-évalué mais, en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il peut opérer, il n'a pas connaissance de la valeur exacte du projet. Conformément à la charte de la NAPMO, il 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. Il 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.

Opinion sur la conformité

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

Le Collège a formulé quatre observations, qui l'ont amené à faire deux recommandations à l'Agence :

- 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 ;
- continuer de rechercher et de corriger les incohérences non significatives dans l'état de l'exécution du budget ; l'Agence doit également veiller à remédier à tous les problèmes de compte rendu et de traitement des données subsistant dans SAP afin de pouvoir produire dans les délais prescrits un état de l'exécution du budget qui soit correct.

Le Collège a envoyé séparément une lettre à la direction de la NAMA à propos des améliorations qu'il convient d'apporter au processus d'identification des relations et opérations entre parties liées.

14. AGENCE DU SYSTÈME DE RECUEIL ET D'EXPLOITATION DES INFORMATIONS DU CHAMP DE BATAILLE DE L'OTAN (NBA) – 2011

Introduction

L'Agence du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (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. Pour l'année 2011, la dotation budgétaire de la NBA (reports compris) s'élevait à 4 millions EUR, et les dépenses au titre du budget administratif ont représenté 3,8 millions EUR. Les paiements pour les projets d'amélioration de la capacité opérationnelle se sont établis à 1,1 million EUR en 2011, et les dotations au 31 décembre 2011, à 1 million EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés de l'Agence BICES de l'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 rectifiés de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé des observations sur les éléments suivants :

- rectification du tableau des flux de trésorerie : le montant des liquidités pour les activités d'exploitation après dotation aux amortissements a été rectifié et porté de 266 053 EUR à 472 594 EUR, ce qui correspond maintenant aussi au montant apparaissant dans l'état des immobilisations corporelles ;
- absence d'audit interne en 2011 : aucun rapport d'audit interne n'a été établi concernant la NBA.

Le Collège a adressé séparément à la direction du Comité exécutif du BICES une lettre de recommandations, qui évoque des questions réclamant son attention.

15. ORGANISATION OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIO) – 2012

Introduction

Le présent rapport couvre la vérification des états financiers de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Conformément aux mesures de continuité financière approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord (C-M(2012)0057-AS1), les états financiers de la NCIO n'ont pas été consolidés comme l'exige la charte de l'Organisation, mais les comptes de chacune des entités d'origine (NC3A, NCSA et NACMA) ont fait l'objet d'états financiers 2012 distincts, publiés à la fin avril 2013. Les activités financières de la NCIO (dépenses opérationnelles et dépenses générales et administratives) se sont établies à 750 millions EUR au total. Pour 2012, le secteur Livraison de capacités (Capability Delivery (CD) – anciennement NC3A) de la NCIA affichait un excédent cumulé de 18,5 millions EUR (9,9 millions en 2011). Pour la même période, les secteurs Prestation de services (Service Delivery (SD) – anciennement NCSA) et C2 Air (anciennement NACMA) n'affichaient ni excédent ni déficit cumulé.

Points principaux

Opinion sur les états financiers de la NCIO

Conformément aux mesures de continuité financière approuvées par le Conseil pour l'exercice 2012, la NCIA a présenté à l'audit des états financiers établis par « secteur ». Le Collège n'a cependant pas été en mesure de formuler une opinion à leur sujet parce que la somme de ces états financiers ne rendait pas compte de la situation et de la performance financières ni des flux de trésorerie de la NCIO depuis sa création, le 1^{er} juillet 2012. Ces documents ont été établis sur la base de méthodes comptables différentes et couvrent l'exercice 2012 dans son intégralité.

Bien qu'il ne soit pas en mesure d'exprimer une opinion sur les états financiers de la NCIO, le Collège a entrepris d'analyser de près les chiffres présentés par les organismes d'origine dans les différents états financiers sectoriels. Cette approche s'inscrit dans le cadre des mesures de continuité financière approuvées par le Conseil.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations contenues dans les états financiers sectoriels étaient, à tous égards significatifs, conformes aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN et du Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Le Collège a formulé des observations et recommandé des améliorations sur les éléments suivants :

- compte rendu financier de 2012 ;

- transfert de la propriété des stocks et des équipements SIC entre l'ACO et la NCIO ;
- fonction d'audit interne ;
- gestion du personnel temporaire non conforme au RPC ;
- frais découlant de l'envoi tardif de la lettre de préavis adressée à un employé de la NC3A ;
- immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles ;
- actifs radiés présentés dans les états financiers de la NCIO.

Par ailleurs, le Collège a adressé à la NCIA une lettre de recommandations appelant son attention sur des questions réclamant l'attention de la direction.

16. AGENCE OTAN DE SERVICES DE SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCSA) – 2011

Introduction

Le rôle de l'agence OTAN de services SIC (NCSA) consiste 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 ». Depuis le 1^{er} juillet 2012, avec l'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A) et l'Agence OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens (NACMA), la NCSA fait partie de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA), nouvellement créée.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCSA pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. La réserve tient à la non-comptabilisation des immobilisations corporelles, et donc au non-respect de l'IPSAS 17.

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.

Le Collège a formulé des observations et recommandé des améliorations sur les éléments suivants :

- non-respect de l'IPSAS 17 (*Immobilisations corporelles*) : la NCSA n'a comptabilisé, dans ses états financiers, aucune immobilisation corporelle, alors qu'elle aurait dû le faire aux termes de l'IPSAS 17 ;

- considérations relatives au compte rendu financier pour la NCIA ; le Collège juge important que la NCIA présente un plan indiquant quand et comment elle établira des états financiers consolidés ; il conviendrait que la direction de la NCIA, préalablement à l'établissement de ses états financiers de 2012, détermine pour chacune de ses activités si la NCIA joue le rôle de mandant ou de mandataire, afin de déterminer si ces activités doivent être comptabilisées en tant que produits et charges ;
- exactitude des charges à payer et des produits à recevoir : cette observation a trait au fait que la NCSA a sous-évalué ses actifs et passifs dans l'état de la situation financière, et surévalué le solde à reporter dans l'état de l'exécution du budget ;
- utilisation de crédits reportés de 2010 pour l'acquisition de biens et de services à livrer en 2011 : pour ses achats, l'Agence doit faire établir un bon de commande pendant l'exercice au cours duquel la prestation de service a lieu et les dépenses doivent être imputées sur le budget de ce même exercice ; l'utilisation de crédits de 2010 pour le paiement de biens et de services dont la livraison était prévue pour 2011 n'est pas conforme aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN concernant l'année financière ;
- présentation des états financiers : cette observation a trait au fait qu'une erreur de transcription (2 126 751 EUR) s'est glissée dans les états financiers 2011 de la NCSA entre le tableau J-1 (Rapprochement budget/montants effectifs/flux de trésorerie nets) et les tableaux 5-1, 5-2 et 5-3 (états de l'exécution du budget) ; cette différence correspond à l'exécution du budget de 2009 à 25/28 pays, dont il n'avait, à tort, pas été tenu compte dans le tableau J-1 ;
- absence de cosignature d'un contrat par le contrôleur des finances, contrairement à ce que prévoit l'article XX.d des règles et procédures financières de l'OTAN (FRP), à savoir : les contrats seront cosignés par le contrôleur des finances ou son représentant désigné lorsque la valeur totale d'un contrat, ou la valeur totale d'un contrat modifié, dépasse un montant équivalent à deux fois le niveau B des LFE ; ils seront pourvus d'une clause précisant que leur validité dépend de cette double signature.

17. NETMA, NAMMO ET NEFMO – 2012

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. En 2012, le montant total des dépenses s'est élevé à 5,25 milliards EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NEFMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 en raison de la limitation de l'étendue des vérifications qu'il a pu opérer concernant la valeur des immobilisations corporelles et l'exhaustivité des informations s'y rapportant. En effet, il n'a pas pu obtenir suffisamment d'éléments probants à ce sujet.

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NETMA et sur les états financiers rectifiés de la NAMMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers 2012 de la NEFMO, de la NAMMO et de la NETMA étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil.

Le Collège a formulé une observation qui l'a amené à recommander à la NEFMO :

- de déterminer l'incidence de la décision récemment prise par le Conseil d'approuver un cadre IPSAS adapté pour l'OTAN s'agissant de la valorisation des immobilisations corporelles.

18. ORGANISATION OTAN DE SOUTIEN (NSPO) – 2012

Introduction

L'Organisation OTAN de soutien (NSPO) a été créée le 1^{er} juillet 2012 par la fusion de l'Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSO), de l'Organisation OTAN de gestion du transport aérien (NAMO) et de l'Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO). Elle est composée des agences exécutives des anciennes NAMSO, NAMO et CEPMO ainsi que de diverses associations de soutien et du secrétariat du Comité de surveillance de l'Agence.

Points principaux

Opinion sur les états financiers de la NSPO

En application des mesures de continuité financière approuvées par le Conseil pour l'exercice financier 2012, la NSPA a présenté à l'audit des états financiers établis par « secteur ». Le Collège n'a cependant pas été en mesure de formuler une opinion à leur sujet pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, parce que la somme de ces états financiers sectoriels ne rendait pas compte de la situation et de la performance

financières ni des flux de trésorerie de la NSPO depuis sa création, le 1^{er} juillet 2012. Ces documents ont été établis sur la base de méthodes comptables différentes et couvrent l'exercice 2012 dans son intégralité.

Malgré cela, le Collège a entrepris d'analyser de près les chiffres présentés par les organismes d'origine dans les différents états financiers sectoriels. Cette approche s'inscrit dans le cadre des mesures de continuité financière approuvées par le Conseil.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations contenues dans les états financiers sectoriels étaient, à tous égards significatifs, conformes aux dispositions du Règlement financier de l'OTAN et du Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Dépenses imputées sur des programmes financés par le Comité des budgets

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les dépenses administratives relatives aux opérations logistiques de la NAMSA/NSPO imputées en 2012 sur des programmes financés par le Comité des budgets.

Le Collège a formulé des observations et recommandé des améliorations sur les éléments suivants :

- compte rendu financier de 2012 ;
- audit interne chez les contractants et/ou dans les dépôts détenant des stocks de la NSPO ;
- stocks détenus par les contractants et dans les dépôts nationaux ;
- présentation d'articles non budgétaires dans l'état de l'exécution du budget des opérations logistiques de la NSPO ;
- acquisition de biens et de services dans le cadre du programme FMS du Gouvernement des États-Unis ;
- paiement d'heures supplémentaires à des agents de la catégorie A ;
- balances de vérification 2012 et 2011 ;
- insuffisances dans les procédures d'établissement et d'examen des états financiers du programme NAM ;
- montant élevé des liquidités détenues par le programme NAM.

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

19. ÉCOLE INTERNATIONALE DE L'AFNORTH – 2012

Introduction

L'École internationale de l'AFNORTH (Allied Forces North Europe), installée à Brunssum (Pays-Bas), assure l'éducation des enfants des agents OTAN qui répondent à certains critères. En 2011-2012, son budget financé en commun s'élevait à 4,8 millions EUR (provisions pour imprévus et réserves comprises).

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 2012.

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 une observation, sur l'élément suivant :

- problème de rapprochement dans le tableau des flux de trésorerie.

20. SITES DE CONTRÔLE DE LA PRÉCISION DES DÉTECTEURS ET DES ARMES DES FORCES NAVALES DE L'OTAN (FORACS OTAN) – 2011

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. En 2011, la dotation budgétaire (reports compris) s'élevait à 1,1 million EUR, et les dépenses au titre du budget ont représenté 0,9 million EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Bureau des FORACS OTAN (NFO) 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.

Le Collège a formulé des observations sur les éléments suivants :

- publication tardive des états financiers de 2011 ;
- inexactitude et incohérence des états financiers et caractère incomplet des notes.

21. SITES DE CONTRÔLE DE LA PRÉCISION DES DÉTECTEURS ET DES ARMES DES FORCES NAVALES DE L'OTAN (FORACS OTAN) – 2012

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. En 2012, la dotation budgétaire (reports compris) s'est élevée à 1,1 million EUR, et les dépenses au titre du budget ont représenté 0,8 million EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Bureau des FORACS OTAN (NFO) pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Le Collège a formulé une observation, sur l'élément suivant :

- inexactitude des charges à payer.

22. ÉTAT-MAJOR MILITAIRE INTERNATIONAL (EMI) – 2012

Introduction

L'État-major militaire international (EMI) est l'organe exécutif du Comité militaire, la plus haute instance militaire de l'OTAN. Il est chargé de veiller à l'application des politiques et décisions du Comité militaire. Par ailleurs, il prépare des plans, entreprend des études et émet des recommandations sur les orientations à suivre pour les questions militaires. Le groupe de budgets de l'EMI englobe les éléments suivants : Agence OTAN de normalisation (AON), programme de travail du Partenariat pour la paix (PPP), Dialogue méditerranéen (DM), Initiative de coopération d'Istanbul (ICI), Autres coopérations militaires (OMC). La dotation totale (EMI, AON, PPP, DM, ICI et OMC) relative à l'exercice clos le 31 décembre 2012 s'établissait à 26,9 millions EUR.

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 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil.

Le Collège n'a pas formulé d'observation à insérer dans le rapport, mais il a transmis au contrôleur des finances et au directeur général de l'EMI une lettre de recommandations contenant des observations relatives aux améliorations qui pourraient être apportées à l'établissement et à l'examen des états financiers.

23. SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI) – 2011

Introduction

Le Secrétariat international (SI) assiste le Conseil de l'Atlantique Nord et ses comités dans leurs travaux. Sa dotation budgétaire pour 2011 s'élevait à 229 millions EUR au total, dont 189 millions EUR de nouveaux crédits autorisés pour 2011.

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 2011.

Compte tenu des lacunes du logiciel comptable utilisé par le SI, le Collège n'a pas été en mesure de confirmer que les charges figurant dans l'état de la performance financière ainsi que les sommes à payer et les produits non acquis correspondants inscrits dans l'état de la situation financière avaient été constatés 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 2011 du SI (déclaration d'abstention).

Opinion sur la conformité

Le Collège estime que les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers sont, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent. Il a aussi pu confirmer que les soldes de trésorerie étaient, à tous égards significatifs, fidèlement présentés.

Suite à l'audit des états financiers de 2011, le Collège a formulé trois observations, sur les éléments suivants :

- persistance du problème de non-conformité avec les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) du fait des lacunes du logiciel comptable actuellement utilisé par le SI, d'où l'impossibilité pour le Collège, comme pour les exercices 2008, 2009 et 2010, de formuler une opinion sur les états financiers de 2011 ;
- comptabilisation des immobilisations corporelles ;
- non-consolidation des activités sociorécréatives du Centre du personnel dans les états financiers du SI.

Lettre de recommandations

Par ailleurs, le Collège a adressé au contrôleur des finances du SI une lettre de recommandations contenant des observations sur des questions réclamant l'attention de la direction.

24. SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI) – 2012

Introduction

Le Secrétariat international (SI) assiste le Conseil de l'Atlantique Nord et ses comités dans leurs travaux. Sa dotation budgétaire pour 2012 s'élevait à 233 millions EUR au total, dont 193 millions EUR de nouveaux crédits autorisés pour 2012.

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 2012.

Compte tenu des lacunes du logiciel comptable utilisé par le SI, le Collège n'a pas été en mesure de confirmer que les charges figurant dans l'état de la performance financière ainsi que les sommes à payer et les produits non acquis correspondants inscrits dans l'état de la situation financière avaient été constatés 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 2012 du SI (déclaration d'abstention).

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Suite à l'audit des états financiers de 2012, le Collège a formulé huit observations, sur les éléments suivants :

- persistance du problème de non-conformité avec les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) du fait des lacunes du logiciel comptable actuellement utilisé par le SI, d'où l'impossibilité pour le Collège, comme pour les exercices 2008 à 2011, de formuler une opinion sur les états financiers de 2012 ;
- non-constatation des immobilisations corporelles et incorporelles ;
- perception des recettes provenant des concessions commerciales dans le bâtiment du Siège et gestion des contrats correspondants ;
- nécessité d'améliorer la régularisation des avances mensuelles aux bureaux de liaison de l'OTAN ;
- excédent généré par la vente de carburant aux membres du personnel ;
- acceptation d'une offre autre que la moins disante sans consultation du Comité des budgets pour approbation, en violation des dispositions de l'article XX des règles et procédures financières ;
- transferts opérés après la révision du budget sans autorisation du contrôleur des finances ;
- non-respect des dispositions du Règlement du personnel civil en matière de travail par équipes et de compensation des heures supplémentaires.

Lettre de recommandations

Par ailleurs, le Collège a adressé au contrôleur des finances du SI une lettre de recommandations contenant des observations sur des questions réclamant l'attention de la direction.

25. CENTRE D'INFORMATION ET D'ANALYSE SUR LA SÉCURITÉ DES MUNITIONS (MSIAC) – 2011

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. Pour l'année 2011, la dotation budgétaire du MSIAC (reports compris) s'élevait à 1,7 million EUR, et les dépenses au titre du budget ont représenté 1,5 million EUR.

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 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.

Le Collège a formulé des observations sur les éléments suivants :

- publication tardive des états financiers de 2011 ;
- inexactitude des charges à payer ;
- incohérence d'une note sur les contributions en souffrance.

26. CENTRE D'INFORMATION ET D'ANALYSE SUR LA SÉCURITÉ DES MUNITIONS (MSIAC) – 2012

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. Pour l'année 2012, la dotation budgétaire du MSIAC (reports compris) s'élevait à 1,8 million EUR, et les dépenses au titre du budget ont représenté 1,4 million EUR.

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 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil.

Le Collège a formulé une observation, sur l'élément suivant :

- signature d'un contrat avec un fournisseur postérieure à la prestation des services.

27. POLYGONE DE TIR DE MISSILES DE L'OTAN (NAMFI) – 2012

Introduction

Le polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) facilite les essais de tirs de systèmes de missiles, tels que le HAWK et le Patriot, par des unités militaires extérieures. En 2012, les dépenses exposées au titre du budget du NAMFI se sont élevées à 9,9 millions EUR.

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 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège n'a pas eu d'observation à formuler sur les états financiers de 2012.

28. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN (NADEFCOL) – 2012

Introduction

La mission du Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL) 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 NADEFCOL pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 s'élevait à 8,895 millions EUR au total.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NADEFCOL pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

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 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé une observation, concernant le congé non utilisé.

29. RÉGIME DE PENSIONS À PRESTATIONS DÉFINIES (DBPS) DE L'OTAN – 2010-2011

Introduction

Le régime de pensions à prestations définies (DBPS) de l'OTAN s'applique à tous les agents civils recrutés entre le 1^{er} juillet 1974 et le 30 juin 2005. Le DBPS de l'OTAN est un régime non capitalisé à prestations définies. Le niveau des prestations dépend du dernier salaire. Les prestations servies proviennent de budgets annuels essentiellement alimentés par les pays. En 2011, le montant total des paiements effectués au titre du régime de pensions s'est élevé à 118 millions EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers du DBPS pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 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 2010 et de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège n'a pas eu d'observation à formuler sur les états financiers de 2010 et de 2011.

30. RÉGIME DE PENSIONS À COTISATIONS DÉFINIES (DCPS) DE L'OTAN – 2011

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. Au 31 décembre 2011, la valeur des actifs du DCPS s'établissait à 109,8 millions EUR et le régime comptait 2 576 affiliés.

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 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.

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

31. ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN (AP-OTAN) – 2012

Introduction

Depuis 1955, l'Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) 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.

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 2012.

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 n'a pas eu d'observation à formuler sur les états financiers de 2012.

32. CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN – 2011

Introduction

La Caisse de prévoyance de l'OTAN assure le versement de prestations de retraite aux membres du personnel civil qui sont entrés à l'OTAN avant le 1^{er} juillet 1974 et qui n'ont pas opté pour le régime de pensions coordonné. Au 31 décembre 2011, la valeur des avoirs de la Caisse s'établissait à 26 millions EUR et 59 agents cotisaient à la Caisse.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la Caisse de prévoyance de l'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 de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

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

Par ailleurs, le Collège a adressé au contrôleur des finances du Secrétariat international une lettre de recommandations contenant une observation réclamant l'attention de la direction.

33. CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN – 2012

Introduction

La Caisse de prévoyance de l'OTAN assure le versement de prestations de retraite aux membres du personnel civil qui sont entrés à l'OTAN avant le 1^{er} juillet 1974 et qui n'ont pas opté pour le régime de pensions coordonné. Au 31 décembre 2012, la valeur des avoirs de la Caisse s'établissait à 14,6 millions EUR et 30 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 de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Le Collège n'a pas eu d'observation à formuler sur les états financiers de 2012.

34. CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN – 2011

Introduction

Le Centre du personnel a été créé par le Conseil en 1970. Il se compose d'un centre sportif, d'un restaurant, de commerces et d'un centre médical. Le financement du fonctionnement et des activités du Centre est assuré par les cotisations, les abonnements aux activités sportives et sociorécréatives et les activités commerciales, ainsi que grâce à la contribution indirecte du budget civil. En 2011, ses recettes (centre sportif, restaurant, commerces et centre médical) se sont établies à quelque 4,4 millions EUR.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers du Centre du personnel pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Le Centre du personnel n'a pas établi et présenté d'états financiers conformes aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), qui constituent le cadre de compte rendu financier applicable à l'OTAN. Les états financiers 2011 du Centre ne précisait pas le cadre retenu pour leur établissement, et le Collège n'a pas été en mesure de confirmer qu'ils étaient présentés conformément aux IPSAS.

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 du Centre du personnel pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (déclaration d'abstention).

Opinion sur la conformité

Le Collège n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur la conformité.

Le Collège a constaté que, dans le domaine des achats, le Centre ne se conformait pas au Règlement financier de l'OTAN (NFR) en raison d'un manque de clarté quant aux règles applicables. Il n'a pas été en mesure de confirmer que toutes les activités et opérations financières étaient conformes aux autorisations qui les régissent.

Étant donné l'importance des questions évoquées dans le paragraphe précédent, le Collège n'a pas davantage été en mesure d'émettre une opinion quant à la question de savoir si les activités, les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers étaient conformes aux autorisations qui les régissent (déclaration d'abstention).

Le Collège est d'avis qu'il y a effectivement un manque de clarté quant aux règles applicables puisque le mandat actuel, donné par le Conseil dans le C-M(70)62, ne précise pas quelle réglementation et quel cadre de compte rendu financier sont

d'application. Par conséquent, le Centre du personnel ne respecte pas le NFR et n'établit pas d'états financiers conformes aux IPSAS.

Le Collège a relevé des inexactitudes significatives dans les comptes du Centre du personnel. L'ampleur des erreurs mises au jour témoigne de l'existence de lacunes importantes dans les processus de préparation des états financiers ainsi que de supervision et de suivi par la direction. La direction du Centre devrait, en collaboration avec le Secrétariat international, revoir les procédures actuellement en vigueur afin de disposer ensuite d'un processus fiable de compte rendu financier, qui permette d'établir des états financiers fidèles et corrects.

Le Collège a formulé cinq observations, sur les éléments suivants :

- manque de clarté quant à la structure de gouvernance du Centre du personnel et à la réglementation applicable ;
- inexactitude significative du solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2011 ;
- inexactitudes et autres problèmes ayant des incidences sur les états financiers de 2011 ;
- non-respect du Règlement du personnel civil ;
- lacunes dans les contrôles internes et les méthodes comptables.

35. NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN – 2011

Introduction

La construction du nouveau siège de l'OTAN est financée par les contributions des pays membres sur la base d'un accord spécifique de partage des coûts. Pour 2011, treizième exercice pour lequel le projet de nouveau Siège est doté d'un budget distinct, le budget s'élève à 106,8 millions EUR (72 millions EUR de crédits du budget 2011 et 34,8 millions EUR de crédits reportés d'exercices précédents).

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 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.

Le Collège a formulé des observations sur les éléments suivants :

- absence d'informations spécifiques sur l'utilisation des crédits pour imprévus ;
- non-présentation du passif éventuel ;
- erreur de calcul dans les « Avances à la PMT » dans l'actif à court terme ;
- sous-évaluation des immobilisations en cours.

Le Collège a adressé séparément au secrétaire général une lettre contenant des observations réclamant l'attention de la direction.

36. INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION – 2012

Introduction

Le Collège a vérifié les dépenses relatives aux indemnités de représentation des hauts fonctionnaires de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Points principaux

Le Collège a relevé des améliorations par rapport aux exercices précédents pour ce qui est du respect de la plupart des dispositions ayant trait aux indemnités de représentation.

En règle générale, les personnes ayant bénéficié d'indemnités de représentation en 2012 en ont rendu compte conformément aux exigences applicables aux représentants permanents en la matière. Le montant total des indemnités versées par l'OTAN en 2012 au titre des dépenses de représentation (à l'exclusion du secrétaire général et du secrétaire général délégué) s'établit à 229 241 EUR (3 000 EUR de plus qu'en 2011).

37. FONDS DE COUVERTURE MÉDICALE DES AGENTS À LA RETRAITE (FCMR) – 2010-2011

Introduction

Les retraités de l'OTAN répondant à des critères spécifiques ont droit, sans limitation de durée, au remboursement de certains frais médicaux. Les remboursements se font dans le cadre d'une assurance médicale privée. L'OTAN a passé un contrat avec un courtier afin d'offrir aux agents retraités le bénéfice d'une assurance continuée. Le Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR), créé en 2001, constitue une réserve destinée à garantir le versement des primes d'assurance médicale futures pour les retraités de l'OTAN ayant atteint l'âge de 65 ans après le 1^{er} janvier 2001. Fin 2011, le gestionnaire du Fonds détenait 169 millions EUR au nom de l'OTAN.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers du FCMR pour les exercices clos les 31 décembre 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 2010 et de 2011 étaient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations qui les régissent.

Le Collège a formulé trois observations concernant les états financiers 2010 et 2011 du FCMR :

- inadéquation de l'actif net du FCMR pour le service des prestations escomptées ;
- publication tardive des états financiers ;
- faiblesse des contrôles internes relatifs au versement des cotisations.

Le Collège appelle l'attention sur le fait que, selon les états financiers du FCMR, l'actif net disponible pour le service des prestations s'élève à 171,7 millions EUR seulement au 31 décembre 2011 alors que la valeur actuarielle actuelle des prestations attendues est estimée à 909,8 millions EUR. Il s'agit là d'un déficit très important pour un instrument censé « constitu[er] une réserve destinée à garantir la disponibilité de fonds suffisants pour permettre à l'OTAN de faire face à ses obligations ».

38. FONDS DE COUVERTURE MÉDICALE DES AGENTS À LA RETRAITE (FCMR) – 2012

Introduction

Les retraités de l'OTAN répondant à des critères spécifiques ont droit, sans limitation de durée, au remboursement de certains frais médicaux. Les remboursements se font dans le cadre d'une assurance médicale privée. L'OTAN a passé un contrat avec un courtier afin d'offrir aux agents retraités le bénéfice d'une assurance continuée. Le Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR), créé en 2001, constitue une réserve destinée à garantir le versement des primes d'assurance médicale futures pour les retraités de l'OTAN ayant atteint l'âge de 65 ans après le 1^{er} janvier 2001. Fin 2012, le gestionnaire du Fonds détenait 203,8 millions EUR (MEUR) au nom de l'OTAN.

Points principaux

Opinion sur les états financiers

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés du FCMR pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Opinion sur la conformité

Le Collège a émis une opinion sans réserve quant à la question de savoir si les opérations financières et les informations présentées dans les états financiers rectifiés de 2012 étaient, à tous égards significatifs, conformes au Règlement financier de l'OTAN et au Règlement du personnel civil de l'OTAN.

Le Collège a formulé trois observations concernant les états financiers 2012 du FCMR :

- inadéquation de l'actif net du FCMR pour le service des prestations escomptées ;
- rectification des états financiers en raison d'une inexactitude significative des informations figurant dans les notes (absence de mention de l'obligation actuarielle relative aux soins médicaux postérieurs à la période d'emploi) ;
- nécessité d'améliorer les notes jointes aux états financiers.

En ce qui concerne la première observation, le Collège a appelé l'attention sur le fait que, selon les états financiers 2012 du FCMR, l'actif net disponible pour le service des prestations s'élevait à 204 millions EUR alors que, selon le dernier rapport actuariel disponible, daté du 30 avril 2013, et selon la version rectifiée de la note 3 jointe aux états financiers, la valeur actuarielle actuelle des prestations attendues était estimée, à la fin 2012, à 1 239 millions EUR, y compris un montant de 58 millions EUR se rapportant à la couverture « relais » dont bénéficient les anciens agents âgés de 55 à 65 ans remplissant certaines conditions, qui n'est pas financée sur le FCMR. Il s'agit là d'un déficit très important pour un instrument censé « constitu[er] une réserve destinée à garantir la disponibilité de fonds suffisants pour permettre à l'OTAN de faire face à ses obligations ».

39. AGENCE OTAN POUR LA RECHERCHE ET LA TECHNOLOGIE (RTA) – 2011

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. L'Agence pour la recherche et la technologie (RTA), élément de soutien de 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. En 2011, les dépenses totales de la RTA se sont élevées à 5,253 millions EUR (5,391 millions EUR en 2010).

Le regroupement et la rationalisation des agences de l'OTAN ont eu des répercussions sur la RTA en 2012. Il s'agit de la dernière année d'audit pour la RTA avant la création de l'Organisation pour la science et la technologie (STO).

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 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 une observation, sur l'élément suivant :

- manque de cohérence de la comptabilisation des immobilisations corporelles entre les entités OTAN.

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

40. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR L'EMPLOI DE PERSONNEL TEMPORAIRE AU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI) ET AU CENTRE DU PERSONNEL DE L'OTAN

Introduction

Dans son rapport, le Collège aborde les risques à envisager, les risques financiers ainsi que le risque de voir la réputation de l'OTAN ternie, autant de questions liées au statut actuel du personnel temporaire employé au SI et au Centre du personnel. Le Collège n'a pas évalué les procédures de recrutement d'agents temporaires pour des emplois au SI et au Centre du personnel, et il n'a pas non plus traité la question de la reconduction à plusieurs reprises du contrat d'agents temporaires. Le Collège constate que le SI a pris des mesures pour aborder en interne cette question, qui est actuellement à l'examen au sein de la Commission de recours. Par ailleurs, le Collège signale que ses constatations auront des incidences sur d'autres organismes OTAN, mais qu'il ne s'est pas penché sur cette problématique dans le présent rapport.

Points principaux

Le SI et le Centre du personnel ont employé au total 197 agents temporaires en 2011. Le recrutement de personnel temporaire se fait conformément aux dispositions du chapitre XVII du Règlement du personnel civil (RPC). En général, les agents temporaires se voient accorder un contrat d'une durée de 3 ou de 6 mois, qui peut être reconduit plusieurs fois.

Le Collège, tout en reconnaissant que c'est le Conseil qui décide *in fine* du RPC et de l'interprétation à lui donner, a fait trois grandes constatations au sujet de l'emploi de personnel temporaire.

- Selon le Collège, la mise en œuvre d'un régime de prestations sociales au profit du personnel temporaire employé au SI et au Centre du personnel n'est pas conforme aux dispositions du RPC, qui stipule que « le personnel temporaire bénéficie des prestations appropriées du régime de sécurité sociale du pays de séjour » et que « la part 'employé' de la cotisation au système de sécurité sociale vient en déduction des émoluments des agents temporaires ». Toutefois, aucune cotisation n'a été versée au régime de sécurité sociale du pays hôte et, de ce fait, aucune somme n'a été déduite des émoluments ni versée à ce régime.
- Au lieu de cela, la Division Gestion exécutive a mis en place à partir de 2009 son propre régime d'assurance sociale pour le personnel temporaire, distinct de celui du pays hôte. Le Collège a constaté qu'il n'y avait pas eu avant l'application du régime d'assurance sociale pour le personnel temporaire de

consultation ni d'accord avec le pays hôte au sujet de ce qu'il fallait entendre par « appropriées ». Il estime que ça aurait dû être le cas.

- Comme il ressort de l'avis exprimé par le Collège, l'arrangement existant, qui prévoit le versement aux agents temporaires d'une somme supplémentaire égale à 12 % de leur salaire qui est destinée à couvrir les éventuelles contributions à un régime de pension, ne repose sur aucune disposition du RPC.

Selon le Collège, il pourrait y avoir un risque de fraude fiscale de la part des agents, car aucune somme n'est déduite du salaire pour le paiement de l'impôt (ni pour les contributions au régime de sécurité sociale) au profit du pays hôte, et aucune information concernant les salaires imposables versés ne lui est communiquée. Bien que le RPC ne prévoise aucune obligation spécifique pour l'OTAN en la matière, cette façon de procéder pourrait nuire à la réputation de l'Organisation. En outre, le Collège estime qu'il y a un risque financier, dans la mesure où le pays hôte pourrait réclamer les contributions non versées (parts 'employeur' et 'employé'), et où d'anciens agents temporaires qui ne peuvent pas bénéficier des prestations prévues dans le régime de sécurité sociale du pays hôte pourraient déposer des réclamations.

Les constatations du Collège ont aussi des incidences sur d'autres organismes OTAN et, dès lors, l'absence de contribution au régime de sécurité sociale du pays hôte est un problème qui se pose dans l'ensemble de l'OTAN.

Le Collège a formulé quatre recommandations concernant l'emploi de personnel temporaire :

- le SI devrait déterminer avec le pays hôte dans quelle mesure le personnel temporaire doit cotiser au régime de sécurité sociale du pays hôte ;
- le SI devrait envisager de renforcer la coopération avec le pays hôte s'agissant du respect des obligations fiscales étant donné les risques pour la réputation de l'Organisation ;
- le Centre du personnel, en coordination avec le SI, devrait définir pour l'emploi de personnel des modalités appropriées, qui permettent de répondre aux besoins spécifiques liés à son fonctionnement et à ses activités ;
- le Conseil devrait veiller à ce que la question soit traitée à l'échelle de l'OTAN.

41. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS POUR LE BUREAU DES SERVICES MUTUALISÉS

Introduction

Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a soumis au Conseil de l'Atlantique Nord un rapport spécial dans le but d'évaluer (1) l'état d'avancement de la conception détaillée du Bureau des services mutualisés (OSS) et (2) la mesure dans laquelle le plan de mise en œuvre de l'OSS tient compte des facteurs critiques de succès et des meilleures pratiques.

Points principaux

Mutualisation des services : progrès et risques

La décision initiale de mutualiser les services à l'OTAN a été prise en juin 2010. Après une longue attente, la Division Gestion exécutive a reçu, au printemps 2012, le feu vert pour la mise en place du Bureau des services mutualisés (OSS). Un chef du Bureau des services mutualisés a été recruté ; il a pris ses fonctions en juin 2012. Depuis lors, des travaux sont en cours pour établir une feuille de route et évaluer la situation actuelle des entités concernées, en particulier dans les domaines de la finance et de la comptabilité, des ressources humaines et des achats généraux. Cependant, l'OSS dépend d'une équipe fluctuante, composée de personnes détachées à temps partiel, dont une contribution nationale volontaire et une succession d'experts, ainsi que d'un petit nombre d'agents temporaires.

Le Collège a estimé que les documents de projet à sa disposition pour l'évaluation de l'avancement de la conception détaillée pour le volet finance et comptabilité en particulier, ou pour le fonctionnement des services mutualisés d'une manière générale, étaient très limités. Le Collège attire l'attention sur le fait que, sans une équipe stable dûment financée pour mener à bien cet ambitieux programme de transformation opérationnelle, le projet risque de ne pas répondre aux attentes des pays. Le Collège constate que la recommandation formulée dans son rapport de 2012, à savoir finaliser le dossier de décision global, n'a pas été mise en œuvre.

Facteurs critiques nécessaires au succès de l'initiative de mutualisation des services

Afin d'atténuer les principaux risques, de concrétiser les économies et les gains d'efficacité possibles et d'assurer une mise en œuvre efficace des services mutualisés, le Collège a identifié et défini un certain nombre de facteurs critiques de succès qui devraient contribuer à faire en sorte que l'OTAN tire pleinement parti de l'initiative globale de réforme des agences de l'OTAN.

Le Collège a formulé deux recommandations, associées à cinq grands facteurs critiques de succès :

1. Parallèlement à la conception détaillée que l'OSS est en train d'élaborer, il faudrait présenter une version actualisée et complète du dossier de décision global comprenant des hypothèses clairement énoncées, une estimation actualisée des économies attendues, qui s'accompagnerait des documents correspondants et qui serait fondée sur une base de référence financière validée « en l'état », ainsi que les coûts d'investissement (indemnités de perte d'emploi, infrastructure informatique, et autres coûts de lancement moins visibles). Ce dossier de décision global, ainsi que la proposition de modèle d'exploitation et de stratégie de migration, devront être soumis à l'approbation des pays. Cette proposition globale devrait aborder les facteurs critiques de succès suivants :

- un accord sur la structure de gouvernance appropriée pour les services mutualisés ;
 - un plan de travail clair tenant compte des meilleures pratiques en matière de gestion de projet ;
 - un ensemble d'options à soumettre aux pays avant la mise en œuvre ;
 - un outil d'harmonisation ;
 - des indicateurs de performance (KPI) pertinents.
2. Il est essentiel d'obtenir une décision validée des pays sur les prochaines étapes de la mutualisation des services et sur la façon de mettre en œuvre des prestations de services mutualisés. Cette décision doit énoncer clairement les attentes des pays en termes de livrables et d'échéances pour l'avenir, qu'ils optent pour des prestations de services mutualisés décentralisés répartis en domaines fonctionnels, comme proposé, ou pour une exploitation centralisée en un seul lieu. Les critères et documents détaillant ces options doivent être pris en compte dans la conception détaillée élaborée par l'OSS.

42. RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LE PROJET FINANCIER SERVICE (FINS) - MESURES À PRENDRE POUR APPLIQUER LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Introduction

Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a soumis au Conseil de l'Atlantique Nord le présent rapport spécial, qui a pour objectifs (1) d'évaluer le calendrier et les coûts de mise en œuvre du FinS, un système d'information automatisé des deux SC ; (2) d'estimer dans quelle mesure le système, tel qu'il est mis en œuvre, permet d'atteindre les objectifs prévus et de satisfaire les besoins des utilisateurs et (3) de faire le point sur les facteurs de planification et d'exécution du projet qui ont influé sur le déroulement de sa mise en œuvre.

Points principaux

Le FinS est un système de gestion financière standard qui a été adapté aux besoins de l'OTAN. Il fonctionne aujourd'hui sur la quasi totalité des sites du Commandement allié Opérations (ACO) et de l'État-major militaire international (EMI) sur lesquels il était prévu de l'installer. Sa mise en œuvre devrait toutefois prendre, de bout en bout, 50 mois de plus environ que la durée initialement prévue, soit 18 mois. De plus, les retards subis et les modifications apportées au périmètre du projet au fil du temps ont amené les pays à autoriser des dépenses supplémentaires pour un montant approximatif de 2 MEUR.

Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, le logiciel FinS assure à ses utilisateurs les fonctionnalités dont ils ont le plus besoin. Le Collège considère toutefois que le projet n'a pas mis en évidence la capacité du système d'être en tous points conforme aux

normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et de générer des réductions des dépenses, alors qu'il s'agissait là de deux objectifs clés. Le Collège a également décelé des faiblesses en matière de soutien.

Le Collège a recensé deux grands ensembles de facteurs expliquant la majorité des retards enregistrés par le projet par rapport au calendrier initial.

- Premièrement, les plans de la NCIA ne décrivaient pas une structure de gouvernance adéquate, ne prévoyaient pas de ressources suffisantes pour la gestion du projet et ne proposaient pas une ébauche de calendrier réaliste. Plus précisément, le projet était dépourvu d'un organe supérieur de direction faisant autorité, et ne programmait pas des personnels spécialisés en nombre suffisant. De plus, l'Agence avait sous-estimé les délais nécessaires à l'examen critique et à l'approbation des nombreuses demandes d'autorisation. Ces lacunes ont contribué, à raison de 44 % environ, aux retards par rapport au calendrier initial, et ont notamment retardé l'initialisation d'une phase clé du projet.
- Deuxièmement, la définition incomplète du périmètre du projet ainsi que des lacunes pourtant connues en matière de ressources ont entravé le déroulement du projet conformément aux échéances prévues, une fois la mise en œuvre entamée. Ainsi, l'introduction du FinS auprès de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) ne figurait pas parmi les objectifs initiaux du projet, et ce alors que la Force, pour gérer ses finances, utilisait de longue date un tableur, avec tous les risques que cela suppose. De même, la configuration logicielle initiale du FinS ne tenait pas compte de l'ensemble des différences entre le mode de fonctionnement de l'ACO et les pratiques en vigueur sur d'autres sites où le système était déjà installé. Il a donc fallu mettre en œuvre des requêtes de changement, ce qui a pris du temps et a eu pour effet de rendre le projet plus complexe et d'en alourdir les coûts. Le projet a également souffert d'une planification déficiente des ressources qui devaient permettre à toutes les parties prenantes de respecter les échéances et qui étaient censées intervenir dans l'assurance projet. Ensemble, ces facteurs ont contribué, à raison de 43 % environ, aux retards cumulés enregistrés dans le cadre du projet.

Le Collège considère qu'à défaut d'une planification anticipative prudente et d'une meilleure analyse prédécisionnelle, les initiatives futures du même type seront plus exposées à des retards, à des dépassements de coûts et à des difficultés à répondre aux besoins des clients. Le Collège formule dès lors les recommandations ci-après.

- La NCIA, l'ACO et l'EMI doivent conclure des accords sur les niveaux de service, de manière à corriger les déficiences en matière de soutien technique constatées par le Collège et à améliorer le niveau de service offert aux clients du système (recommandation spécifique au FinS).
- Il faut que la NCIA propose, et que les pays approuvent, une structure de gouvernance appropriée comprenant un comité de pilotage dirigé par un

exécutif, lequel doit être suffisamment disponible et investi du niveau d'autorité voulu.

- La NCIA doit fixer des attentes claires et réalistes en matière de coûts et de délais et pour ce faire, améliorer sa méthode de détermination des dépenses administratives et de fixation des calendriers (cet aspect est couvert dans deux recommandations distinctes).
- Préalablement à l'autorisation d'un projet, il faut que la NCIA propose, et que les pays examinent, l'ensemble des avantages et des risques liés à la démarche choisie pour sa mise en œuvre.
- Les clients des projets relatifs aux systèmes d'information et de communication (SIC) doivent, préalablement à la mise en œuvre, regrouper leurs besoins et faire état, dans un document formel, des retombées d'éventuelles révisions des processus métiers sur les configurations logicielles proposées.
- L'ACO et la NCIA doivent définir une marche à suivre pour le financement de la mise en œuvre du FinS au niveau de la Composante E-3A (recommandation spécifique au FinS).
- La NCIA et les clients des projets doivent collaborer de manière à recenser plus précisément, dans les documents d'autorisation, la totalité des activités à mener par toutes les parties prenantes, et à faire clairement état des insuffisances qui justifieront la mobilisation de ressources ou une gestion du risque.
- La NCIA doit prendre les mesures qui s'imposent afin de mieux tirer parti des évaluations d'impact pour informer les pays de la criticité relative des différents éléments constituant un projet donné.
- La NCIA et les clients des systèmes doivent informer les pays des mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations du Collège contenues dans le présent rapport.

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

Plan de performance pour 2014

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 2014. 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 utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Pourcentage des questions qui ont fait l'objet d'observations et de recommandations et qui ont été clôturées de manière satisfaisante 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 le terrain (examen compris) ; c) l'établissement d'un rapport (examen compris).	90 %
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Publication des rapports d'audit dans les 6 mois suivant la publication des états financiers.	100 %
<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 (RPPB, Comité des budgets, Comité des investissements) et à celles du comité de surveillance et/ou 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 de l'OTAN 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 utilisés 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 de questions liées à la gestion du NSIP ou des produits obtenus.	1 examen par an
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Réalisation 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, à une activité ou à 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'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (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 utilisés 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, à une activité ou à un projet OTAN donné.</i>	Établissement chaque année d'au moins quatre rapports sur des audits de performance.	100 %
	Réalisation des audits de performance et établissement de rapports spéciaux avec le concours d'au moins 4 SAI en 2014.	100 %
<i>Formuler des recommandations visant à optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières tout en assurant</i>	Formulation dans tous les rapports sur les audits de performance de recommandations propres à déboucher sur un plus grand respect des critères d'efficacité, de rentabilité et d'économie.	100 %

<i>la fourniture de produits au niveau de qualité requis.</i>	Pourcentage des questions qui ont fait l'objet d'observations et de recommandations et qui ont été clôturées de manière satisfaisante dans les trois ans suivant la date de publication du rapport.	80 %
	Augmentation du pourcentage des effectifs travaillant sur les audits de performance pour que le temps consacré à ce travail représente 25 % au moins du temps total consacré à l'audit.	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 utilisés 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 %
	75 % des auditeurs de l'IBAN devraient être des personnes détachées ou d'anciens membres du personnel des SAI.	100 %
<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 %
	Présentation de rapports au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) et au comité de surveillance et/ou au comité de direction des agences.	90 %

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACCS	Système de commandement et de contrôle aériens
ACT	Commandement allié Transformation
AGS	Capacité alliée de surveillance terrestre
AP-OTAN	Assemblée parlementaire de l'OTAN
ASB	Comité de surveillance de l'agence
CEPMA	Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPMO	Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPS	Réseau d'oléoducs en Centre-Europe
CMRE	Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes
DBPS	Régime de pensions à prestations définies de l'OTAN
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN
EMI	État-major militaire international
EUR	Euro
FCMR	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
FMS	Ventes militaires à l'étranger
FOC	Capacité opérationnelle totale
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
GBP	Livre sterling
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
JWC	Centre de guerre interarmées
LAIRCM	Large Aircraft Infrared Counter Measure Projects
LFE	Limites financières établies
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MMR	Besoin militaire minimum
MNCG	Groupe CIMIC multinational
MOU	Mémorandum 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
NADEFCOL	Collège de défense de l'OTAN
NAEW&C	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAGSMA	Agence de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) de l'OTAN
NAGSMO	Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) de l'OTAN
NAHEMA	Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère 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
NAMEADMSO	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMEADSMA	Agence de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN.

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 NAEW&C
NAPMO	Organisation de gestion du programme NAEWC&C
NBA	Agence BICES de l'OTAN
NBO	Organisation BICES de l'OTAN
NC3A	Agence des C3 de l'OTAN
NCIA	Agence OTAN d'information et de communication
NCS	Structure de commandement de l'OTAN
NCSA	Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication (SIC)
NFO	Bureau des FORACS OTAN
NFR	Règlement financier de l'OTAN
NIFC	Centre OTAN de fusionnement du renseignement
NRDC	Corps de déploiement rapide de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NSPA	Agence OTAN de soutien
NSPO	Organisation OTAN de soutien
OSS	Bureau des services mutualisés
RPC	Règlement du personnel civil
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
SACT	Commandant suprême allié Transformation
SC	Commandant stratégique
SHAPE	Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe
SI	Secrétariat international
STO	Organisation pour la science et la technologie.
USD	Dollar des États-Unis