

4 mai 2015

**RAPPORT SPÉCIAL DE L'IBAN AU CONSEIL
SUR LE PROGRAMME POUR LA SCIENCE
AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ**

SUITE DONNÉE

Le 30 avril 2015, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) diffusé sous la cote IBA-AR(2014)36 et il a approuvé les recommandations contenues dans le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB).

NOTE : La présente note fait partie du C-M(2015)0030 et doit être placée en tête de ce document.

28 avril 2015

**RAPPORT SPÉCIAL DE L'IBAN AU CONSEIL
SUR LE PROGRAMME POUR LA SCIENCE
AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ**

Note du secrétaire général délégué

1. On trouvera ci-joint le rapport spécial du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) sur le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité.
2. L'audit effectué par l'IBAN avait pour but de fournir aux pays l'assurance que le programme de travail pour la science au service de la paix et de la sécurité contribue à la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'OTAN et qu'il livre les résultats attendus. L'IBAN a constaté que les objectifs du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité étaient en phase avec les buts et les objectifs globaux de l'OTAN, et que le programme était géré de manière efficace. L'IBAN formule trois recommandations visant à améliorer encore la gestion du programme.
3. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), qui a lui-même établi un rapport contenant ses conclusions et ses recommandations au Conseil.
4. Je considère que ce rapport ne nécessite pas de débat supplémentaire. Par conséquent, sauf avis contraire me parvenant **d'ici au jeudi 30 avril 2015 à 18 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du Collège diffusé sous la cote IBA-AR(2014)36 et qu'il aura approuvé les recommandations contenues dans le rapport du RPPB.

RAPPORT SPÉCIAL DE L'IBAN AU CONSEIL SUR LE PROGRAMME POUR LA SCIENCE AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ

Projet de rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB)

Références : (a) IBA-A(2015)20 et IBA-AR(2014)36

Contexte

1. Dans le présent rapport, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) formule des observations et des recommandations sur le rapport spécial au Conseil que le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a consacré au programme pour la science au service de la paix et de la sécurité (programme SPS) (référence (a)).

Rapport de l'IBAN - Synthèse et recommandations

2. L'audit effectué par l'IBAN avait pour but de fournir aux pays l'assurance que le programme de travail pour la science au service de la paix et de la sécurité (SPS) contribue à la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'OTAN et qu'il livre les résultats attendus. Deux objectifs avaient été fixés :

- déterminer si le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité atteint les objectifs qui lui sont fixés et s'il est conforme aux objectifs de l'OTAN ;
- déterminer si la gestion globale du programme est efficace.

3. Le programme SPS vise à promouvoir la coopération non militaire entre les communautés d'intérêt civiles de l'Alliance et tous les pays partenaires, notamment sur les questions de science, de technologie et d'innovation en rapport avec la sécurité dans le secteur civil. Il favorise la collaboration et la sécurité coopérative sur la base de trois dimensions fondamentales, à savoir la science, le partenariat et la sécurité. Les priorités clés du programme SPS sont basées sur le concept stratégique de l'OTAN approuvé en 2010 et sur les objectifs stratégiques des relations avec les pays partenaires de l'OTAN, approuvés en 2011. En octobre 2013, les Alliés ont approuvé les nouvelles directives générales SPS, qui clarifient la portée, les objectifs de fond et les procédures de travail du programme. Ils ont également approuvé un nouveau programme de travail SPS pour 2014, qui met davantage l'accent sur les questions de sécurité dure. Le programme SPS dispose de trois grands mécanismes de financement : les projets, les ateliers et les formations. Le budget SPS approuvé pour 2014 s'élevait à 12,1 millions d'euros.

Principales constatations

4. *Les objectifs du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité sont en phase avec les buts et les objectifs globaux de l'OTAN*

4.1. L'IBAN a constaté que le contenu du programme SPS était en phase avec le concept stratégique pour la défense et la sécurité des membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, adopté à Lisbonne en novembre 2010. Il a aussi relevé que le programme SPS atteignait ses objectifs et que plusieurs objectifs OTAN se retrouvaient aussi dans des livrables SPS spécifiques.

4.2. L'IBAN a noté qu'il existait des éléments concrets attestant la collaboration étendue entre les organismes OTAN qui jouent un rôle dans les partenariats, la diplomatie publique et la communauté scientifique, et a aussi observé un degré très poussé de participation des divers experts aux activités SPS. Par exemple, toutes les divisions qui sont impliquées dans des projets spécifiques sont représentées au sein du Groupe de travail SPS.

5. *Le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité est géré de manière efficace*

5.1. L'IBAN a constaté que le programme SPS suivait une procédure bien documentée pour l'examen des demandes de subvention. Il a noté que le bureau du programme SPS respectait cette procédure et qu'il disposait de pistes d'audit bien documentées, que ce soit pour la réception d'une demande, son examen, la formulation d'une recommandation, l'approbation de la demande, l'exécution du projet ou l'évaluation de ses résultats. Le programme de travail SPS fait l'objet d'un examen efficace et le processus de gestion des projets est rigoureux et prévoit des mécanismes de contrôle efficaces. Ces mécanismes ont cependant un impact à la fois sur l'efficacité de l'exécution des projets et sur l'efficacité du programme dans son ensemble, étant donné qu'ils tendent à ralentir l'exécution du programme et à allonger les phases du cycle de vie des projets. L'IBAN a noté que les contrôles dont font l'objet les projets portant sur de faibles montants étaient tout aussi approfondis que ceux qui s'appliquaient aux projets de très grande envergure.

5.2. Les pays ne disposant plus d'un comité scientifique, le seul niveau auquel ils peuvent s'exprimer est le Comité des partenariats et de la sécurité coopérative (PCSC). Il peut se révéler difficile de concilier le caractère politique de la supervision et la nature extrêmement complexe et technique du programme, aspect pour lequel les pays dépendent de l'expertise du Groupe d'évaluation scientifique indépendant (ISEG). Ce groupe étant le principal point de contrôle pour l'établissement de recommandations destinées aux pays, son expertise est un élément clé de la gouvernance. Selon l'IBAN, il y a encore une marge de progression pour faire de cet organe comptant 26 membres un groupe reposant sur une base plus large et à la représentation plus équilibrée. Quatorze pays de l'Alliance ne sont pas représentés au sein de l'ISEG, et parmi les 14 Alliés qui en sont membres, neuf y sont représentés par plus d'un expert.

5.3. L'IBAN a constaté que les évaluations faites à l'issue des projets étaient utiles pour déterminer leur degré de réussite et qu'il existait une pratique bien établie de recueil des informations en retour et des évaluations concernant tous les projets SPS examinés. Toutefois, ces évaluations reposent dans une large mesure sur les critères de succès clés définis pour chaque projet. Le programme SPS ne dispose pas actuellement de la

capacité nécessaire pour analyser plus avant les tendances, les possibilités pour la planification future de projets et les enseignements tirés. L'IBAN a relevé des exemples montrant que la réalisation d'une analyse plus approfondie pourrait être bénéfique pour l'évaluation des projets SPS.

Recommandations de l'IBAN

6. L'IBAN a formulé trois recommandations, énoncées ci-après.

6.1. L'IBAN recommande aux pays de trouver un juste équilibre entre risque et importance relative en réduisant le niveau de contrôle auquel sont soumis les projets SPS, aussi petits soient-ils, dans un souci d'efficience et d'efficacité.

6.2. L'IBAN recommande aux pays d'assurer une représentation appropriée, proportionnelle et juste des experts des pays de l'Alliance et des disciplines scientifiques au sein de l'ISEG, en conformité avec la nouvelle structure SPS et avec les documents de nomination des membres de l'ISEG.

7. L'IBAN recommande que le programme SPS mette en place une procédure officielle d'analyse systématique des résultats des évaluations des projets au regard des objectifs SPS et des objectifs du Partenariat, afin que ce retour d'information puisse servir de base à la planification des projets à venir.

Conclusions du RPPB

8. Le RPPB prend note avec satisfaction des conclusions de l'IBAN, qui estime que le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité est géré de manière efficace et que ses objectifs sont en phase avec les buts et les objectifs globaux de l'OTAN.

9. Certains pays ont émis des réserves concernant la recommandation de l'IBAN visant à envisager une réduction du niveau de contrôle appliqué aux projets les plus petits, dans un souci d'efficience et d'efficacité. Ils estiment que, au contraire, en raison de l'importance politique du programme SPS, tous les projets, également les plus petits, doivent faire l'objet d'un même niveau élevé de contrôle.

10. Le RPPB note que le secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents souscrit à toutes les recommandations de l'IBAN. Il invite toutes les parties concernées à faire en sorte que les recommandations soient mises en œuvre.

11. Enfin, le RPPB estime que le rapport spécial de l'IBAN au Conseil ne contient pas d'informations qui, en vertu de la politique relative à la mise en lecture publique de l'information OTAN, ne peuvent être divulguées et, que dès lors, conformément à la politique agréée dans le PO(2015)0052, ce rapport de l'IBAN doit être mis en lecture publique.

Recommandations du RPPB

12. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) recommande au Conseil :

- (a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2014)36 ainsi que du présent rapport ;
- (b) d'entériner les conclusions figurant aux paragraphes 8 à 11 du présent rapport ;
- (c) de noter que, conformément à la politique agréée dans le PO(2015)0052, le rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2014)36 sera mis en lecture publique.

---000---

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LE PROGRAMME POUR LA SCIENCE AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ

Note du secrétaire général

Dans le présent rapport spécial, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) fait la synthèse de l'audit qu'il a effectué concernant le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité (programme SPS). Ce rapport contient trois recommandations, résumées dans les pages 1-1 à 1-3. Le rapport d'audit (annexe 2) a été communiqué pour observations au secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents, dont les commentaires ont été intégrés au document. L'IBAN a également établi une note succincte à l'intention du Conseil (annexe 1).

Pièces jointes :

Annexe 1 : Note succincte à l'intention du Conseil

Annexe 2 : Rapport de l'IBAN

2 annexes

1 appendice

Original : anglais

Page blanche

Note succincte du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN à l'intention du Conseil sur le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité

Introduction

En vertu de l'article 17 de sa charte, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a effectué le présent audit suite à l'intérêt manifesté par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) et à la demande du secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents. Cet audit a pour objet de fournir aux pays l'assurance que le programme de travail pour la science au service de la paix et de la sécurité (SPS) contribue à la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'OTAN et qu'il livre les résultats attendus. L'audit avait deux objectifs :

- 1) déterminer si le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité atteint les objectifs qui lui sont fixés et s'il est conforme aux objectifs de l'OTAN ;
- 2) déterminer si la gestion globale du programme est efficace.

Le programme SPS vise à promouvoir la coopération non militaire entre les communautés d'intérêt civiles de l'Alliance et tous les pays partenaires, notamment sur les questions de science, de technologie et d'innovation en rapport avec la sécurité dans le secteur civil. Il favorise la collaboration et la sécurité coopérative sur la base de trois dimensions fondamentales, à savoir la science, le partenariat et la sécurité. Les priorités clés du programme SPS sont basées sur le concept stratégique de l'OTAN approuvé en 2010 et sur les objectifs stratégiques des relations avec les pays partenaires de l'OTAN, approuvés en 2011. En octobre 2013, les Alliés ont adopté les nouvelles directives générales SPS, qui clarifient la portée, les objectifs de fond et les procédures de travail du programme. Ils ont également approuvé un nouveau programme de travail SPS pour 2014, qui met davantage l'accent sur les questions de sécurité dure. Le programme SPS dispose de trois grands mécanismes de financement : les projets, les ateliers et les formations. Le budget SPS approuvé pour 2014 s'élevait à 12,1 millions d'euros.

Points principaux

Les objectifs du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité sont en phase avec les buts et les objectifs globaux de l'OTAN

L'IBAN a constaté que le contenu du programme SPS était en phase avec le concept stratégique pour la défense et la sécurité des membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, adopté à Lisbonne en novembre 2010. Il a aussi relevé que le programme SPS atteignait ses objectifs et que plusieurs objectifs OTAN se retrouvaient aussi dans des livrables SPS spécifiques.

L'IBAN a noté qu'il existait des éléments concrets attestant la collaboration étendue entre les organismes OTAN qui jouent un rôle dans les partenariats, la diplomatie publique et la communauté scientifique, et a aussi observé un degré très poussé de participation des divers experts aux activités SPS. Par exemple, toutes les divisions qui sont impliquées dans des projets spécifiques sont représentées au sein du Groupe de travail SPS.

Le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité est géré de manière efficace

L'IBAN a constaté que le programme SPS suivait une procédure bien documentée pour l'examen des demandes de subvention. Il a noté que le bureau du programme SPS respectait cette procédure et qu'il disposait de pistes d'audit bien documentées, que ce soit pour la réception d'une demande, son examen, la formulation d'une recommandation, l'approbation de la demande, l'exécution du projet ou l'évaluation de ses résultats.

L'IBAN a relevé que le programme de travail SPS faisait l'objet d'un examen efficace et que le processus de gestion des projets était rigoureux et prévoyait des mécanismes de contrôle efficaces. Ces mécanismes ont cependant un impact à la fois sur l'efficacité de l'exécution des projets et sur l'efficacité du programme dans son ensemble, étant donné qu'ils tendent à ralentir l'exécution du programme et à allonger les phases du cycle de vie des projets. L'IBAN a noté que les contrôles dont font l'objet même les projets portant sur des montants peu élevés étaient tout aussi approfondis que ceux qui s'appliquaient aux projets de très grande envergure.

Les pays ne disposant plus d'un comité scientifique, le seul niveau auquel ils peuvent s'exprimer est le Comité des partenariats et de la sécurité coopérative (PCSC). Il peut se révéler difficile de concilier le caractère politique de la supervision et la nature extrêmement complexe et technique du programme, aspect pour lequel les pays dépendent de l'expertise du Groupe d'évaluation scientifique indépendant (ISEG). Ce groupe étant le principal point de contrôle pour l'établissement de recommandations destinées aux pays, son expertise est un élément clé de la gouvernance. L'IBAN a constaté qu'il y avait encore une marge de progression pour faire de cet organe comptant 26 membres un groupe reposant sur une base plus large et à la représentation plus équilibrée. Quatorze pays de l'Alliance ne sont pas représentés au sein de l'ISEG, et parmi les 14 Alliés qui en sont membres, neuf y sont représentés par plus d'un expert.

L'IBAN a constaté que les évaluations faites à l'issue des projets étaient utiles pour déterminer leur degré de réussite et qu'il existait une pratique bien établie de recueil des informations en retour et des évaluations concernant tous les projets SPS examinés. Toutefois, ces évaluations reposent dans une large mesure sur les critères de succès clés définis pour chaque projet. L'IBAN a constaté que le programme SPS ne disposait pas actuellement de la capacité nécessaire pour analyser plus avant les

tendances, les possibilités pour la planification future de projets et les enseignements tirés. Il a relevé des exemples montrant que la réalisation d'une analyse plus approfondie pourrait être bénéfique pour l'évaluation des projets SPS.

Recommandations

L'IBAN a formulé trois recommandations :

- 1) L'IBAN recommande aux pays de trouver un juste équilibre entre risque et importance relative en réduisant le niveau de contrôle auquel sont soumis les projets SPS, aussi petits soient-ils, dans un souci d'efficience et d'efficacité.
- 2) L'IBAN recommande aux pays d'assurer une représentation appropriée, proportionnelle et juste des experts des pays de l'Alliance et des disciplines scientifiques au sein de l'ISEG, en conformité avec la nouvelle structure SPS et avec les documents de nomination des membres de l'ISEG.
- 3) L'IBAN recommande que le programme SPS mette en place une procédure officielle d'analyse systématique des résultats des évaluations des projets au regard des objectifs SPS et des objectifs du Partenariat, afin que ce retour d'information puisse servir de base à la planification des projets à venir.

19 décembre 2014

(Version définitive, du 30 janvier 2015, avec les commentaires du secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents)

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL
SUR LE PROGRAMME POUR LA SCIENCE
AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. INTRODUCTION.....	3
2. OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT	3
3. INFORMATIONS GÉNÉRALES ET DESCRIPTION	3
3.1 Le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité	3
3.2 Gouvernance du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité.....	7
4. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME POUR LA SCIENCE AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ SONT EN PHASE AVEC LES BUTS ET LES OBJECTIFS GLOBAUX DE L'OTAN	9
4.1 Les objectifs du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité sont en phase avec le concept stratégique de l'OTAN	9
4.2 Le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité collabore avec les communautés OTAN qui s'occupent plus largement de la sécurité, de la science et du partenariat, afin de générer des synergies	10
4.3 Conclusion	12
5. LE PROGRAMME POUR LA SCIENCE AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ EST GÉRÉ EFFICACEMENT	13
5.1 Le programme de travail SPS fait l'objet d'un examen et d'un suivi très étroits	13
5.2 Chaque projet relevant du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité fait l'objet d'une gestion rigoureuse	15
5.3 Le programme SPS rend compte des résultats des projets SPS à son organe de gouvernance	16
5.4 Conclusion et recommandations.....	17
 FIGURES	
Figure 1 : Les trois dimensions fondamentales du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité.....	4
Figure 2 : Fonds communs OTAN et fonds non OTAN approuvés pour les projets SPS en 2013 et en 2014.....	7
Figure 3 : Structure de gouvernance du programme SPS.....	8
Figure 4 : Répartition par pays des pages consultées sur le site web internet du programme SPS.....	13
Figure 5 : Processus de demande et d'octroi d'une subvention SPS.....	14
 APPENDICE	
Appendice : Liste des abréviations	21

1. INTRODUCTION

En vertu de l'article 17 de sa charte, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a effectué le présent audit suite à l'intérêt manifesté par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) et à la demande du secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents.

2. OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT

2.1 Le présent audit a pour objet de fournir aux pays l'assurance que le programme de travail pour la science au service de la paix et de la sécurité (SPS) contribue à la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'OTAN et qu'il livre les résultats attendus.

2.2 L'équipe d'audit avait deux objectifs : (1) déterminer si le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité atteint les objectifs qui lui sont fixés et est conforme aux objectifs de l'OTAN et (2) déterminer si la gestion globale du programme est efficace.

2.3 Les observations formulées dans le présent rapport d'audit s'appuient sur l'analyse de documents de travail et autres, certains à l'état de projet, sur les résultats des réunions de travail qui ont eu lieu avec le bureau du programme SPS et le secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents, ainsi que sur les réponses qu'ils ont communiquées par écrit. L'équipe d'audit s'est également basée sur le travail effectué par d'autres programmes associés ou par des entités de soutien existant au sein de l'OTAN, comme l'Organisation pour la science et la technologie (STO), la Division Affaires politiques et politique de sécurité (PASP) et les Services Communication de la Division Diplomatie publique (PDD). Elle a contrôlé un échantillon de projets SPS dans le but de déterminer si le bureau du programme respectait les procédures établies. Ce sondage par choix raisonné a porté sur 12 des 47 projets clôturés en 2013 et en 2014, ce qui représente 26 % de ses projets. L'échantillon a été choisi de manière à couvrir l'ensemble des mécanismes d'octroi de subventions. L'IBAN n'a pas cherché à vérifier pleinement les données fournies par les organismes OTAN ni les déclarations faites par ceux-ci. L'audit a été effectué pendant la période allant du 11 septembre au 26 novembre 2014.

3. INFORMATIONS GÉNÉRALES ET DESCRIPTION

3.1 Le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité

3.1.1 Le programme SPS de l'OTAN a été établi en 2006 pour succéder au programme scientifique qui avait été mis en place en 1958 dans le but de promouvoir la coopération non militaire entre les communautés civiles de l'Alliance. Dans le cadre de la politique de partenariat de l'OTAN, le programme SPS s'adresse tant au secteur public qu'au secteur civil, et il vise à renforcer la coopération et le dialogue entre les

pays de l'OTAN et les pays partenaires grâce à des activités axées sur la science, la technologie et l'innovation dans le domaine civil, sous l'angle de la sécurité. Le programme veut être pour l'Alliance un important outil de partenariat, une « marque » connue et reconnue qui suscite un intérêt de la part des pays partenaires, quel que soit le cadre de leur partenariat avec l'OTAN (Conseil de partenariat euro-atlantique, Conseil OTAN-Russie, Commission OTAN-Ukraine, Commission OTAN-Géorgie, Dialogue méditerranéen, Initiative de coopération d'Istanbul et partenaires dans le monde). Il englobe aussi des activités de coordination et des activités menées en collaboration avec d'autres organisations internationales.

3.1.2 La figure 1 ci-dessous décrit comment le programme SPS s'attache à favoriser la collaboration et la sécurité coopérative en s'appuyant sur trois dimensions fondamentales :

Figure 1 : Les trois dimensions fondamentales du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité

Science	Partenariat	Sécurité
Promouvoir la recherche, l'innovation et l'échange de connaissances pour trouver des solutions aux défis de sécurité communs. Le programme SPS dispose d'un vaste réseau de contacts, composé de centaines d'universités et d'institutions à travers le monde.	Le programme SPS offre un cadre au sein duquel scientifiques, experts et décideurs des pays de l'Alliance et de plus de 40 pays partenaires peuvent traiter les défis de sécurité d'aujourd'hui par la collaboration. Il s'agit d'un outil de partenariat à la disposition de tous les pays partenaires, au service de coopération pratique au-delà des barrières politiques grâce aux échanges scientifiques.	Tous les projets mis au point dans le cadre du programme SPS doivent avoir un lien fort et pertinent avec la sécurité. Ce principe est bien ancré dans les priorités SPS clés fixées par les Alliés. Le programme SPS joue un rôle prospectif, qui se traduit par le repérage des questions de sécurité susceptibles de se poser, par un travail de sensibilisation à ces questions et par la recherche de solutions aux menaces d'aujourd'hui, y compris les défis de sécurité émergents de nature transversale.

Source : PPC-N(2014)0064 – PROGRAMME POUR LA SCIENCE AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ

3.1.3 Les priorités SPS clés sont basées sur le concept stratégique de l'OTAN approuvé par les Alliés au sommet de Lisbonne, en novembre 2010, et sur les objectifs stratégiques des relations avec les pays partenaires de l'OTAN, approuvés à Berlin en avril 2011. Toutes les activités financées sur le programme SPS doivent se rapporter aux priorités SPS clés décrites ci-après et avoir un lien clair avec la sécurité et avec les objectifs stratégiques de l'OTAN :

- i. faciliter une coopération mutuellement bénéfique sur les enjeux d'intérêt commun, en favorisant notamment les efforts déployés au niveau international pour relever les défis de sécurité émergents, comme ceux qui portent sur l'énergie et la sécurité environnementale ;
- ii. renforcer le soutien des opérations et missions dirigées par l'OTAN ;
- iii. sensibiliser davantage aux développements sécuritaires, y compris par l'alerte rapide, de manière à prévenir les crises ;
- iv. tous les projets ayant un lien clair avec une menace pour la sécurité autre que celles qui sont définies dans les priorités susmentionnées peuvent être admissibles à un financement au titre du programme SPS ; les propositions de projet de ce type feront l'objet d'un examen destiné à déterminer leur lien avec les objectifs stratégiques de l'OTAN.

3.1.4 Les activités SPS peuvent être lancées sur la base de deux types de propositions :

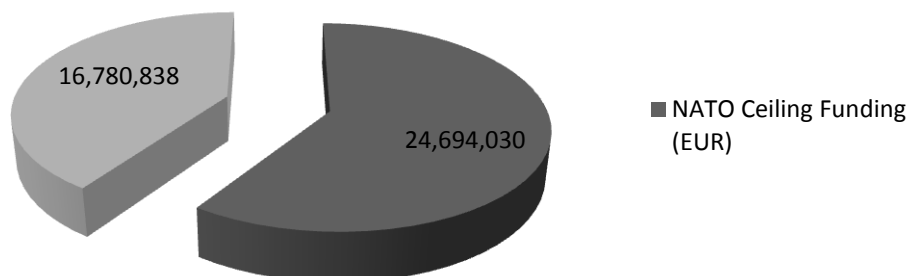
- i. les propositions de grands projets pluriannuels descendants à mener en réponse aux besoins des pays partenaires et/ou à des demandes approuvées par le Secrétariat international de l'OTAN, la STO, les Alliés et les Partenaires ; les projets de ce type portent sur les grandes priorités régionales et nationales des pays partenaires et sont en général davantage axés sur le développement de technologies et d'équipements que sur la recherche scientifique ; à titre d'exemple, l'équipe d'audit a examiné le programme relatif à la détection à distance des explosifs (STANDEX), qui vise l'intégration de diverses techniques et technologies en vue de la détection en temps réel des explosifs dans les transports en commun ;
- ii. les propositions d'activités ascendantes, soumises par des scientifiques ou par des experts de la sécurité travaillant dans les pays partenaires en réponse à la publication des priorités clés du programme SPS ; les projets de ce type aident l'OTAN à instaurer un dialogue et à mettre en place des mesures de confiance avec les pays partenaires et entre ceux-ci, et ils contribuent à améliorer l'image de l'OTAN au sein des communautés scientifique, universitaire et politique, l'accent étant placé sur les projets de recherche scientifique ayant un lien avec la sécurité dans le secteur civil.

3.1.5 Les activités SPS reposent sur trois grands mécanismes de financement : les projets, les ateliers et les formations. Les projets SPS pluriannuels sont fondés sur des objectifs, des budgets et des échéances bien définis, et ont habituellement une durée de trois à quatre ans. Les ateliers sont des forums d'experts qui permettent des échanges de vues informels sur des questions émergentes et visent à déterminer les orientations pour l'avenir. Les stages de formation sont destinés à présenter à des participants ayant une formation de niveau supérieur l'état des connaissances scientifiques sur un sujet précis, et les séminaires permettent à des spécialistes des pays de l'OTAN de faire part de leur expertise à des participants venant des pays partenaires.

3.1.6 Le programme SPS octroie des fonds pour des activités de collaboration menées conjointement par des experts des pays de l'OTAN et des pays partenaires. Le codirecteur OTAN est responsable de la gestion des fonds OTAN. Les fonds pour des activités SPS sont versés uniquement au codirecteur OTAN. En règle générale, il n'est pas effectué de versement direct de fonds communs de l'OTAN à un pays partenaire. Les paiements sont effectués uniquement selon des procédures prédéterminées qui sont conformes au Règlement financier de l'OTAN. Pour les projets pluriannuels, les fonds ne sont versés qu'après que les rapports d'activité ont été soumis et approuvés et pour autant que les échéances d'exécution des activités aient été respectées. Pour les ateliers et les formations, les paiements sont effectués en trois tranches, et seulement après réception de la documentation et des justificatifs requis.

3.1.7 Le personnel SPS est composé d'agents du Secrétariat international relevant de la Division Défis de sécurité émergents (ESC). Il compte actuellement trois administrateurs et un assistant administratif, mais l'IBAN note que cet effectif a été renforcé par 6 personnes, parmi lesquelles figurent des experts exerçant une double fonction et relevant eux aussi de la Division ESC. Le programme SPS est financé sur le budget civil du Secrétariat international, et sa dotation pour 2014 s'élève à 12,1 millions d'euros, ce qui représente une réduction de 50 % par rapport au budget alloué au programme scientifique pour l'année 2000, lequel se chiffrait alors à 24,3 millions d'euros. Étant donné que les fonds communs de l'OTAN ne peuvent servir au paiement de salaires ou de frais généraux relatifs à des projets, les Alliés et les Partenaires versent des fonds nationaux complémentaires au profit de bon nombre de projets SPS. Le personnel SPS ne doit rendre compte aux pays que de l'utilisation des fonds communs de l'OTAN approuvés. Bien que le programme SPS ne fasse pas actuellement état de la part des fonds non OTAN, l'IBAN estime qu'environ 40 % du montant total des fonds approuvés pour les projets SPS en 2013 et jusqu'au quatrième trimestre de 2014 provenaient de sources non OTAN. On trouvera dans la figure 2 ci-dessous une estimation de la répartition des fonds pour les 110 projets approuvés par les pays en 2013 et en 2014.

Figure 2 : Fonds communs OTAN et fonds non OTAN approuvés pour les projets SPS en 2013 et en 2014

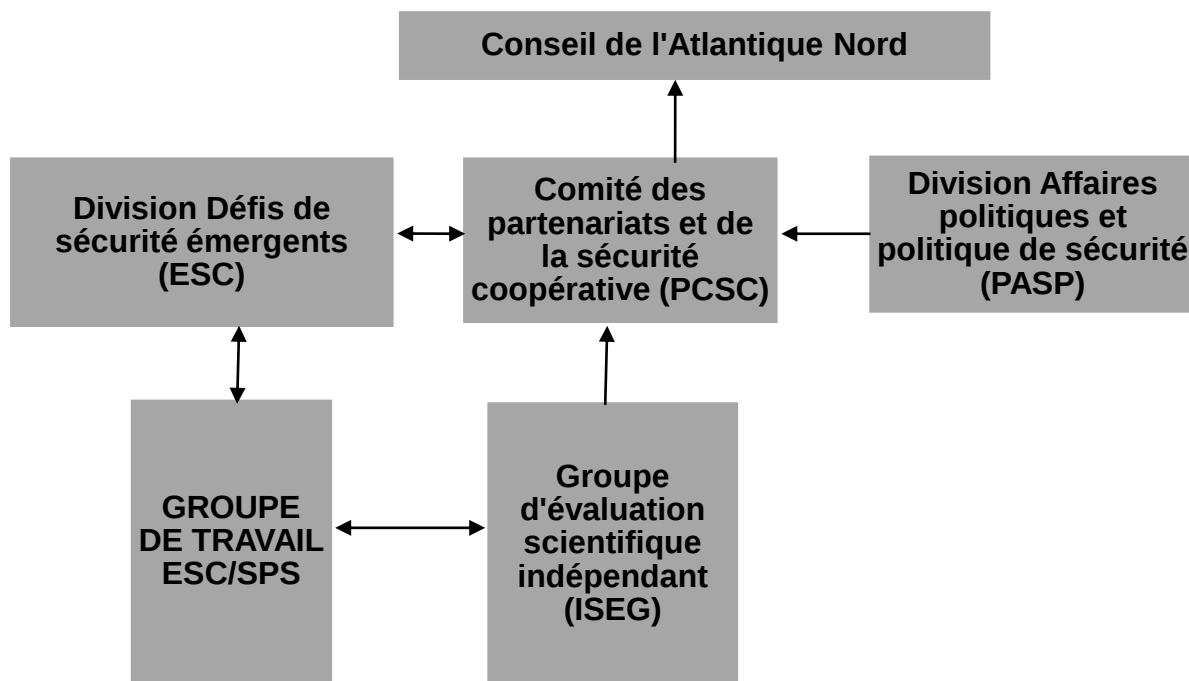


Source : Analyse par l'IBAN des données collectées par le programme SPS

3.2 Gouvernance du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité

3.2.1 Dans le cadre de la réforme du siège de l'OTAN, les pays ont décidé que les orientations stratégiques et politiques pour le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité seraient données par le Comité politique et des partenariats (PPC), décision entraînant la dissolution du Comité pour la science au service de la paix et de la sécurité. Dans ce contexte, le programme SPS et le personnel SPS ont été transférés à la Division Défis de sécurité émergents (ESC) nouvellement établie. Le secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents est maintenant responsable de la gestion et de l'exécution du programme SPS et fait rapport aux pays au travers du Comité des partenariats et de la sécurité coopérative (PCSC), autrefois appelé Comité politique et des partenariats (PPC). Dans le cadre de la Division ESC, le Groupe de travail ESC/SPS est un organe transversal interservices composé d'agents spécialisés choisis en fonction du sujet traité. Le diagramme ci-dessous illustre l'actuelle structure de gouvernance du programme SPS.

Figure 3 : Structure de gouvernance du programme SPS



3.2.2 Pour une plus grande efficacité et un meilleur rapport coût-avantage du programme SPS, les pays ont décidé de remplacer les quatre anciennes commissions consultatives, qui représentaient les diverses disciplines scientifiques, par un organe multidisciplinaire, le Groupe d'évaluation scientifique indépendant (ISEG). Pour assurer la qualité de l'ensemble des activités SPS, toutes les propositions font maintenant l'objet d'un examen par l'ISEG, lequel formule ensuite des recommandations d'octroi de fonds qui sont soumis à l'approbation des Alliés.

3.2.3 Par ailleurs, en octobre 2013, les Alliés ont adopté les nouvelles directives générales SPS, qui clarifient la portée, les objectifs de fond et les procédures de travail du programme SPS. Ils ont aussi approuvé un nouveau programme de travail SPS stratégique pour 2014 en phase avec les conclusions de l'évaluation stratégique effectuée en 2013, qui portait sur la période de cinq ans allant de 2008 à 2012.

3.2.4 Le nouveau programme de travail met maintenant l'accent sur les questions de « sécurité dure » et accorde une importance moindre aux questions de « sécurité douce » comme la sécurité environnementale. Dans le cadre du processus de réforme, il a été décidé que la majeure partie du programme de travail serait axée sur les activités descendantes. Une plus petite partie du budget (25 à 35 %) serait consacrée aux activités ascendantes, qui ne seront admissibles à un financement que si elles répondent au critère de valeur scientifique élevée, cadrent avec les priorités SPS clés et ont un lien clair avec la sécurité. Cette approche permettrait de consacrer une part plus élevée du budget aux activités qui ont une plus grande envergure et une dimension

stratégique plus marquée, qui ont un fort impact politique, qui revêtent un grand intérêt sur le plan de la diplomatie publique et qui sont plus efficaces, ainsi qu'aux activités allant au-delà d'une coopération purement scientifique.

3.2.5 Le PCSC donne les orientations stratégiques et politiques pour le programme SPS, qui servent de base à l'établissement du programme de travail annuel et qui contiennent un ensemble de priorités en phase avec les défis de sécurité communs définis dans le concept stratégique de l'OTAN et avec la politique de partenariat de l'Alliance. Le PCSC entérine par ailleurs le choix de projets effectué par l'ISEG au terme de son travail d'évaluation scientifique.

3.2.6 L'ISEG a sept grandes fonctions :

- donner un avis scientifique et technique sur les demandes d'activités SPS ascendantes ;
- évaluer les demandes de subvention pour des activités ascendantes (après examen par les pairs) et les classer suivant les priorités clés définies par le PCSC ;
- examiner les plans de projet « La science au service de la paix » (SfP) soumis par les demandeurs (projets ascendants et descendants) ;
- examiner les activités à financement national ;
- jouer un rôle prospectif pour toute une série de disciplines ;
- établir des rapports sur l'avancement des activités SPS et les soumettre au PCSC ;
- soumettre des propositions ou établir des plans de projet pour de nouvelles activités descendantes répondant aux priorités clés définies.

4. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME POUR LA SCIENCE AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ SONT EN PHASE AVEC LES BUTS ET LES OBJECTIFS GLOBAUX DE L'OTAN

4.1 Les objectifs du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité sont en phase avec le concept stratégique de l'OTAN

4.1.1 Toutes les activités relevant du programme SPS doivent contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Alliance tels qu'ils ont été définis dans le concept stratégique de 2010 et dans la *politique pour un partenariat plus efficace et plus souple*, adoptée à Berlin en 2011. Le concept stratégique guide l'évolution de l'OTAN, afin qu'elle continue d'être efficace dans un monde changeant, face à de nouvelles menaces, forte de capacités nouvelles et de partenaires nouveaux ; il offre à ses partenaires du monde entier davantage d'engagement politique avec l'Alliance et vise à aider à promouvoir une sécurité commune avec les partenaires dans le monde. Le programme SPS a pour objectif global de renforcer la coopération et le dialogue avec tous les pays partenaires, au travers d'activités axées sur la science et l'innovation dans le domaine civil, de contribuer à la réalisation des objectifs fondamentaux de

l'Alliance et de traiter les thèmes prioritaires retenus pour le dialogue et la coopération dans la nouvelle politique de partenariat. Le programme SPS apporte un soutien à la collaboration entre les scientifiques et les experts des pays de l'OTAN et ceux des pays partenaires de l'Alliance, et il finance des activités de collaboration sur des sujets en rapport avec les objectifs stratégiques de l'OTAN.

4.1.2 L'IBAN a constaté en particulier que le contenu du programme SPS était en phase avec le *concept stratégique pour la défense et la sécurité des membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord*, adopté à Lisbonne en novembre 2010. De plus, il a noté que le programme SPS atteignait les objectifs qui lui étaient fixés et qu'il était conforme aux objectifs de l'OTAN. Par exemple, dans sa partie « L'environnement de sécurité », le concept stratégique évoque les voies de communication, de transport ou de transit, considérées comme des artères vitales pour les échanges internationaux, la sécurité énergétique et la prospérité et comme des espaces devant faire l'objet d'une action internationale plus soutenue si l'on veut qu'ils puissent résister à des attaques et à des perturbations. Il est aussi fait mention dans cette partie des tendances technologiques majeures – notamment le développement des armes laser, des techniques de guerre électronique et des technologies limitant l'accès à l'espace – qui semblent susceptibles d'avoir un grave impact mondial, lequel se répercutera sur la planification et les opérations militaires de l'OTAN, et il est fait état des contraintes majeures en termes d'environnement et de ressources, dont les risques sanitaires, le changement climatique, la raréfaction de l'eau et l'augmentation des besoins énergétiques, qui contribueront aussi à dessiner l'environnement de sécurité futur. L'IBAN a aussi trouvé des exemples de projets portant sur la partie « La défense et la dissuasion », et en particulier sur l'organisation d'entraînements et d'exercices, la planification de circonstance et les échanges d'informations nécessaires pour assurer la défense de l'Alliance contre tous les défis sécuritaires conventionnels ou nouveaux et sur le développement plus poussé de la capacité de l'OTAN à se défendre contre la menace que représentent les armes chimiques, biologiques et radiologiques.

4.2 Le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité collabore avec les communautés OTAN qui s'occupent plus largement de la sécurité, de la science et du partenariat, afin de générer des synergies

4.2.1 L'IBAN a cherché à déterminer si le programme SPS était capable de générer des synergies avec d'autres organismes OTAN qui jouent un rôle dans le partenariat, les activités d'ouverture et/ou les activités scientifiques. Il s'est penché en particulier sur les organismes OTAN décrits ci-après, qui interagissent avec le programme SPS.

- i. Le Commandement allié Transformation (ACT) : mène des initiatives visant la transformation de la structure, des forces, des capacités et de la doctrine militaires de l'OTAN. Ses responsabilités principales englobent la formation, l'entraînement et les exercices, ainsi que la conduite d'expériences destinées à évaluer de nouveaux concepts et la promotion de l'interopérabilité à l'échelle de l'Alliance.

- ii. L'Organisation OTAN pour la science et la technologie (STO) : joue le rôle de principal organisme OTAN pour la recherche scientifique et technologique. Elle est composée du Bureau du conseiller scientifique, du Bureau de soutien à la collaboration, et du Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes. Afin de maintenir et de renforcer le réseau de relations existant entre le programme SPS et la STO, deux experts de la STO sont membres de l'ISEG. Leurs connaissances spécialisées correspondent aux priorités SPS clés, ce qui leur permet de participer activement au processus d'examen par les pairs. Par ailleurs, ainsi que le prévoit la stratégie OTAN pour la science et la technologie (S&T), le conseiller scientifique de l'OTAN invite le programme SPS à soumettre un plan d'action annuel en vue de la coordination des activités avec la communauté S&T de l'OTAN au sens large. Le conseiller sénior pour le programme SPS est membre de droit du Comité pour la science et la technologie et y représente la Division ESC.
- iii. Le Comité de la diplomatie publique (CPD) : joue le rôle d'organe consultatif auprès du Conseil de l'Atlantique Nord pour les questions relatives à la communication, aux médias et aux relations publiques. Il formule des recommandations à l'intention du Conseil de l'Atlantique Nord sur la manière de mieux faire comprendre aux opinions publiques les buts de l'OTAN et d'obtenir leur soutien, ainsi que des recommandations concernant la stratégie et les activités de diplomatie publique de l'OTAN, si nécessaire, en concertation avec des experts nationaux du domaine de l'information.
- iv. La Division Affaires politiques et politique de sécurité (PASP) : est responsable au premier chef des aspects politiques des tâches fondamentales de sécurité de l'OTAN et a, parmi ses attributions, la politique d'élargissement, les affaires multilatérales, les relations avec la Russie et avec l'Ukraine, le Partenariat pour la paix, les affaires régionales, le Dialogue méditerranéen, la politique relative à la maîtrise des armements conventionnels et l'économie de défense et de sécurité. Le document intitulé « *Engagement actif dans la sécurité coopérative : une politique de partenariat plus efficace et plus souple* », approuvé à Berlin en avril 2011, énonce les objectifs visés par cette politique, qui sont notamment les suivants :
- renforcer la sécurité, la paix et la stabilité au niveau euro-atlantique et international ;
 - promouvoir la sécurité et la coopération régionales ;
 - faciliter une coopération mutuellement bénéfique sur les enjeux d'intérêt commun, y compris en ce qui concerne les efforts déployés au niveau international pour relever les défis de sécurité émergents ;
 - renforcer le soutien aux opérations et missions dirigées par l'OTAN ;
 - sensibiliser davantage aux développements sécuritaires, y compris par l'alerte rapide, de manière à prévenir les crises.

Cette politique de partenariat fait ressortir le rôle du programme SPS en tant qu'instrument institutionnel de partenariat, indiquant que « *l'OTAN, en consultation avec les partenaires, continuera d'exploiter pleinement d'autres outils et mécanismes de partenariat, notamment (...) en coopérant dans le cadre du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité (SPS)* ».

- v. Le programme SPS continue de collaborer étroitement avec divers centres d'excellence de l'OTAN, comme le Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme, le Centre d'excellence pour la cyberdéfense en coopération, le Centre d'excellence interarmées pour la défense CBRN et le Centre d'excellence pour la sécurité énergétique. Le personnel SPS se réunit régulièrement avec les responsables des centres pour examiner les possibilités d'organiser ensemble des activités d'intérêt mutuel.

4.3 Conclusion

4.3.1 Le concept stratégique souligne que l'OTAN suivra une approche flexible s'agissant des partenariats. Le programme SPS peut servir d'outil pour garantir et renforcer cette flexibilité. Grâce à sa nouvelle orientation et à sa capacité de générer, à la fois au sein de la communauté OTAN et avec les pays partenaires, des synergies visant à améliorer et à étendre la coopération OTAN dans les domaines non militaires, le programme peut aider l'Organisation à atteindre ses objectifs de sécurité.

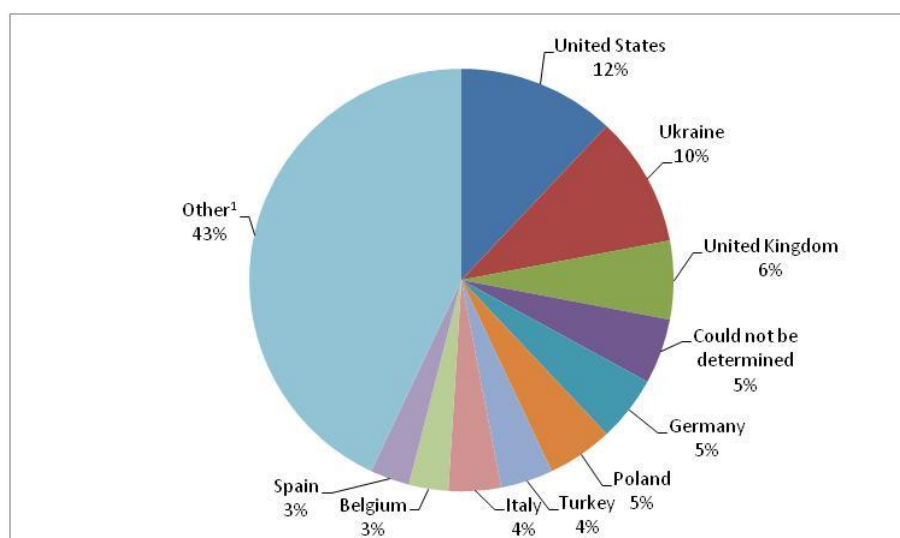
4.3.2 L'IBAN a noté qu'il existait des éléments concrets attestant la collaboration étendue entre les organismes OTAN qui jouent un rôle dans les partenariats, la diplomatie publique et la communauté scientifique et a observé un degré très poussé de participation des divers experts aux activités SPS. Par exemple, toutes les divisions qui sont impliquées dans des projets spécifiques sont représentées au sein du Groupe de travail SPS. Cette collaboration commence au stade de l'établissement du programme de travail, se poursuit pendant le processus d'examen des demandes de subvention et au-delà, jusqu'à la phase d'exécution et d'évaluation des projets.

5. LE PROGRAMME POUR LA SCIENCE AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ EST GÉRÉ EFFICACEMENT

5.1 Le programme de travail SPS fait l'objet d'un examen et d'un suivi très étroits

5.1.1 Les outils au service de l'efficacité et de l'efficacité du processus de demande de subventions SPS sont à la disposition des personnes intéressées sur le site web extérieur du programme. Un questionnaire SPS y décrit les critères de succès pertinents, et le modèle pour l'évaluation par l'ISEG constitue un instrument à l'appui de la bonne gouvernance. Selon les Services Communication de la PDD, le site web SPS (<http://www.nato.int/cps/fr/natohq/78209.htm>) figure parmi les 40 sites web OTAN les plus consultés, avec une moyenne de 5 200 pages visionnées par mois au cours des 10 premiers mois de l'année 2014. On trouvera dans la figure 4 ci-dessous la répartition, très diversifiée, des vues des pages SPS, présentée par pays.

Figure 4 : Répartition par pays des pages consultées sur le site web internet du programme SPS



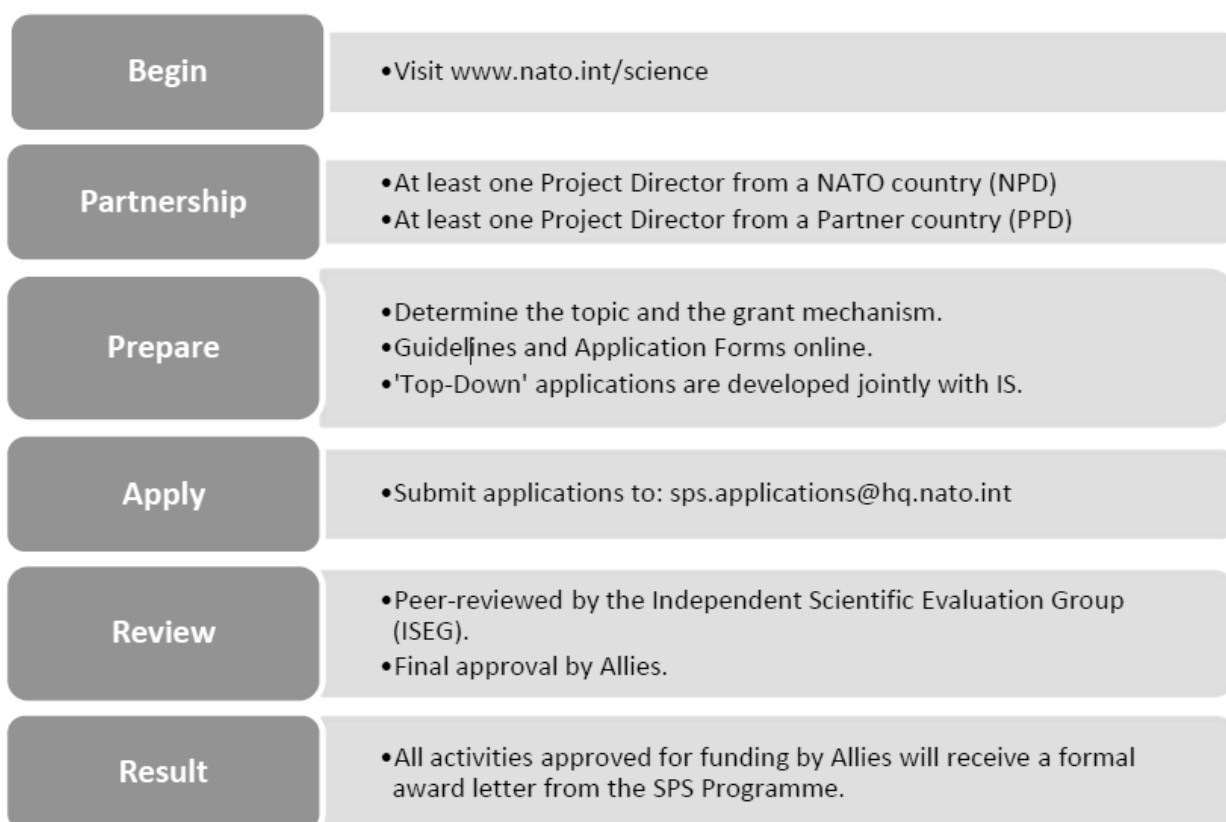
Source : Division Diplomatie publique de l'OTAN. Les données portent sur les 10 premiers mois de l'année 2014. La note 1 « Autres » couvre les pages consultées par 68 pays, et parmi ceux-ci, les vues les plus fréquentes sont attribuées à la Roumanie, au Portugal, au Canada, à la France et à la Serbie.

5.1.2 L'IBAN a constaté que le programme SPS suivait une procédure bien documentée pour l'examen des demandes de subvention. Il a noté que le bureau du programme SPS respectait cette procédure et qu'il disposait de pistes d'audit bien documentées que ce soit pour la réception d'une demande, son examen, la formulation d'une recommandation, l'approbation de la demande, l'exécution du projet ou l'évaluation de ses résultats. Le personnel SPS reçoit les demandes de subvention et effectue un premier tri sur la base des critères d'admissibilité. Dans la plupart des cas, le rejet de projets à ce stade s'explique par la faiblesse du dossier ou par le fait que les activités proposées ne répondent pas de manière appropriée aux priorités SPS clés. Les demandes jugées admissibles sont transmises au Groupe d'évaluation scientifique

indépendant (ISEG), multidisciplinaire, qui les examine toutes du point de vue de leur intérêt scientifique et technique. L'ISEG formule ensuite des recommandations qui sont soumises à l'approbation des pays. La décision finale concernant l'approbation de toutes les propositions d'activité SPS appartient aux Alliés, qui se prononcent dans le cadre du PCSC.

5.1.3 En 2013, le programme SPS a reçu 191 demandes de subvention, soit 16 % de plus qu'en 2012. Ces demandes ont été transmises à l'ISEG, qui a formulé des recommandations favorables pour environ la moitié d'entre elles. Finalement, les pays ont approuvé l'octroi d'une subvention à 51 projets. Depuis 2013, des fiches d'informations détaillées portant sur les propositions d'activité sont envoyées à tous les pays deux semaines avant les réunions du PCSC. Pour les projets de grande envergure, des exposés sont faits au PCSC en complément des informations présentées dans les fiches. Chaque fiche contient la recommandation formulée par l'ISEG et donne des informations sur la durée de l'activité proposée, son lien avec les priorités SPS clés, les utilisateurs finals, la source de financement (y compris le financement non OTAN) et l'impact attendu. On trouvera dans la figure 5 ci-dessous un résumé du processus de demande et d'octroi d'une subvention SPS.

Figure 5 : Processus de demande et d'octroi d'une subvention SPS



Source : Rapport annuel SPS pour 2013.

5.1.4 L'IBAN a constaté que l'ISEG ne disposait pas actuellement d'un mandat bien établi. De ce fait, les appels à candidatures sont adressés aux Alliés en vertu des dispositions de la nouvelle structure SPS. À ce jour, l'ISEG compte 25 membres représentant 14 pays de l'Alliance, et un membre venant d'un pays partenaire pour les projets relevant du Conseil OTAN-Russie¹. Cela signifie que certains Alliés sont actuellement représentés par deux ou trois experts au sein de l'ISEG, tandis que d'autres n'y sont pas représentés du tout. L'IBAN considère que cela fait peser un risque sur les aspects techniques du programme SPS, l'ISEG étant le seul organe indépendant d'évaluation de la pertinence scientifique des activités proposées. Il n'existe pas actuellement de moyen d'assurer une représentation équilibrée des pays au sein de l'ISEG (la participation aux travaux étant volontaire) et, en même temps, une représentation appropriée des diverses disciplines entrant en ligne de compte.

5.2 Chaque projet relevant du programme pour la science au service de la paix et de la sécurité fait l'objet d'une gestion rigoureuse

5.2.1 Le manuel sur la gestion des projets SPS est le principal outil permettant d'assurer la bonne gouvernance des projets et des activités connexes. De plus, le programme SPS dépend largement d'une base de données du système des affaires scientifiques (SAS) pour l'enregistrement des demandes, l'établissement de lettres, de rapports et d'appels de fonds et le suivi des activités. L'IBAN a relevé que le programme SPS reposait sur un processus de gestion de projet bien documenté et bien compris.

5.2.2 L'IBAN a examiné en détail un échantillon stratifié par type d'activité, qui contenait 12 projets SPS clôturés en 2013 et en 2014. Dans tous les cas, les dossiers étaient complets à tous égards, et aucune erreur n'a été mise au jour. En règle générale, les projets SPS font l'objet de contrôles stricts. Pour tous les projets, il faut définir un objectif clair, fixer des critères de succès et des échéances, déterminer le produit final attendu (par exemple un livrable, un stage de formation, un séminaire ou un atelier) et fournir une évaluation ainsi qu'un rapport financier. En 2013 et en 2014, l'IBAN a établi que 25 ouvrages avaient été publiés dans la SPS Series, tirés en tout à quelque 3 600 exemplaires. Toutes ces publications ont fait l'objet d'un examen par les pairs et sont disponibles à la vente.

5.2.3 L'IBAN a constaté qu'une auto-évaluation et une évaluation indépendante avaient été fournies pour tous les projets de l'échantillon pour lesquels cela avait été demandé. Dans tous les cas, les critères clés de succès définis dans la proposition d'activité et dans la fiche d'information ont été en grande partie, voire pleinement, respectés.

¹ Les 14 pays de l'Alliance représentés au sein de l'ISEG sont la Belgique, la Croatie, la République tchèque, l'Allemagne, l'Italie, la Lituanie, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie, la Turquie et les États-Unis. Le pays partenaire représenté est la Russie.

5.2.4 L'IBAN a toutefois trouvé des éléments montrant que, au lieu de rendre le processus plus efficace, les mesures supplémentaires approuvées par les pays semblent avoir allongé le cycle de vie total de la plupart des projets relevant du programme SPS, qui, en grande majorité, portent sur un montant inférieur à 1 million d'euros. Le personnel SPS a notamment indiqué que, pour la moitié environ des propositions soumises à l'examen du PCSC, il avait fallu, après cet examen, modifier la fiche d'information et l'étudier à nouveau. Cela ralentit considérablement le processus d'approbation des projets. L'IBAN a également constaté que le manuel évoqué prévoyait des procédures de gestion financière approfondies, même pour des projets portant sur de petits montants. Par exemple, le manuel stipule qu'il faut procéder à un appel d'offres pour tous les achats portant sur un montant supérieur à 12 500 EUR, alors que le Règlement financier de l'OTAN ne l'exige que pour des achats d'un montant supérieur à 20 000 EUR.

5.2.5 L'IBAN a noté que, étant donné que le Secrétariat international (SI) a prévu de migrer vers une solution de planification des ressources d'entreprise (ERP) en janvier 2015, le programme SPS a été informé que le soutien de sa base de données SAS ne serait plus assuré et que, à ce jour, le SI n'avait pas prévu de module de gestion de projet sur la plateforme ERP retenue. Le personnel SPS a fait savoir qu'il allait falloir adapter la méthode de gestion du programme SPS à l'avenir, ce qui nécessiterait beaucoup de ressources humaines, tous les projets étant pour le moment intégralement gérés dans la base de données SAS.

5.3 Le programme SPS rend compte des résultats des projets SPS à son organe de gouvernance

5.3.1 Le programme SPS suit l'avancement des activités SPS dans le cadre de réunions organisées régulièrement et d'entretiens bilatéraux avec les Alliés et les pays partenaires. Il fait rapport au Conseil de l'Atlantique Nord par l'intermédiaire du PCSC. Le programme publie un rapport annuel consacré à l'évaluation de sa performance et de ses activités. L'exposé fait chaque année au Conseil par le secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents joue un rôle important pour ce qui est de fournir des informations aux Alliés. En 2013, le programme SPS a publié un rapport d'auto-évaluation portant sur la période de cinq ans allant de 2008 à 2012.

5.3.2 L'accès aux informations sur les activités SPS est transparent et est assuré principalement grâce aux réunions du PCSC et de l'ISEG. En complément de ces réunions, des discussions bilatérales informelles ont lieu entre les Alliés et les pays partenaires, selon les besoins. Les journées d'information sont aussi utiles pour partager les informations nécessaires pour les communautés concernées dans les pays de l'Alliance et les pays partenaires. Les publications résultant de chacun de ces événements livrent des informations pertinentes sur les projets. Les points de contact dans les ambassades et les agents de liaison de l'OTAN sont également tenus au cours de ces activités. Les informations fournies au Comité des budgets permettent aux Alliés de disposer d'éléments suffisants pour évaluer le succès du programme. Le site web du programme SPS est une autre source d'information importante.

5.4 Conclusion et recommandations

5.4.1 L'IBAN a constaté que le programme de travail SPS faisait l'objet d'un examen efficace et que le processus de gestion des projets était rigoureux et prévoyait des mécanismes de contrôle efficaces. Ces mécanismes ont cependant un impact à la fois sur l'efficacité de l'exécution des projets et sur l'efficacité du programme dans son ensemble, étant donné qu'ils tendent à ralentir l'exécution du programme et à allonger les phases du cycle de vie des projets. L'IBAN a noté que les contrôles dont font l'objet les projets portant sur de faibles montants étaient tout aussi approfondis que ceux qui s'appliquaient aux projets de très grande envergure. Chaque projet SPS est décrit dans une fiche d'information et fait l'objet d'un suivi permanent pour ce qui des échéances et des livrables. Pour les projets de très grande envergure, des rapports intérimaires ou des rapports d'activité détaillés sont établis et communiqués au bureau du programme. Une fois achevés, tous les projets sont soumis à une évaluation.

Recommandation n°1

5.4.2 L'IBAN recommande aux pays de trouver un juste équilibre entre risque et importance relative en réduisant le niveau de contrôle auquel sont soumis les projets SPS aussi petits soient-ils, dans un souci d'efficacité et d'efficacité.

5.4.3 Les pays ne disposant plus d'un comité scientifique, le seul niveau auquel ils peuvent s'exprimer est le Comité des partenariats et de la sécurité coopérative (PCSC). Il peut se révéler difficile de concilier le caractère politique de la supervision politique et la nature extrêmement complexe et technique du programme, aspect pour lequel les pays dépendent de l'expertise du Groupe d'évaluation scientifique indépendant (ISEG). Ce groupe étant le principal point de contrôle pour l'établissement de recommandations destinées aux pays, son expertise est un élément clé de la gouvernance. L'IBAN a constaté qu'il y avait encore une marge de progression pour faire de cet organe comptant 26 membres un groupe reposant sur une base plus large et à la représentation plus équilibrée. Quatorze pays de l'Alliance ne sont pas représentés au sein de l'ISEG, et parmi les 14 Alliés qui en sont membres, neuf y sont représentés par plus d'un expert.

Commentaire officiel du secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents

Nous souscrivons pleinement à la recommandation. L'objectif est de rechercher avec les pays, au sein du PCSC, les moyens qui permettraient de simplifier le contrôle du processus d'approbation des activités SPS d'un montant situé sous un seuil déterminé, et de le réaliser dans les délais et de manière plus efficace, conformément à cette recommandation. Il s'agit de trouver un juste équilibre entre risque et importance relative en réduisant le niveau de contrôle portant sur les projets aussi petits soient-ils, dans un souci d'efficacité et d'efficacité.

Recommandation n°2

5.4.4 L'IBAN recommande aux pays d'assurer une représentation appropriée, proportionnelle et juste des experts des pays de l'Alliance et des disciplines scientifiques au sein de l'ISEG, en conformité avec la nouvelle structure SPS et avec les documents de nomination des membres de l'ISEG.

5.4.5 L'IBAN a constaté que les évaluations faites à l'issue des projets étaient utiles pour déterminer leur degré de réussite. Il a noté qu'il existait une pratique bien établie de recueil des informations en retour et des évaluations concernant tous les projets SPS examinés. Toutefois, ces évaluations reposent dans une large mesure sur les critères de succès clés définis pour chaque projet. Par ailleurs, l'IBAN a constaté que les résultats de nombreux projets avaient été publiés dans une ou plusieurs revues spécialisées, et que la plupart d'entre eux devraient faire l'objet d'un examen approfondi par les pairs avant leur publication. Il a aussi noté que le programme SPS ne disposait pas actuellement de la capacité nécessaire pour analyser plus avant les tendances, les possibilités pour la planification future de projets et les enseignements tirés. Il a relevé des exemples montrant que la réalisation d'une analyse plus approfondie pourrait être bénéfique pour l'évaluation des projets SPS. Cette analyse pourrait notamment se faire sur la base des principes fixés dans la politique de partenariat :

- II. Objectifs stratégiques
- III. Domaines prioritaires pour le dialogue, la consultation et la coopération
- X. Priorisation des ressources de l'OTAN allouées aux objectifs des partenariats
- Le paragraphe 15 de la politique de partenariat stipule ce qui suit « *Les outils et les mécanismes de partenariat, ainsi que les activités individuelles, seront revus régulièrement au travers d'un mécanisme de retour d'information, de manière à s'assurer qu'ils répondent aux besoins du moment et qu'ils sont dotés des ressources appropriées, et de manière à éliminer les activités qui ne sont plus pertinentes* ».

Commentaire officiel du secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents

Nous souscrivons à la recommandation. Il appartient au PCSC de choisir les membres de l'ISEG sur la base des candidatures proposées par les pays de l'OTAN sur une base volontaire. Assurer une représentation équilibrée des pays a toujours été l'objectif du programme SPS.

En 2014, conformément aux documents agréés concernant la gouvernance du programme SPS, les pays de l'OTAN ont été vivement invités, au sein du PCSC, à proposer de nouveaux candidats pour l'ISEG également en vue d'une représentation plus équilibrée et plus juste des Alliés au sein de ce groupe. Le délai de réponse à l'« appel à candidatures » adressé aux pays a été prolongé d'avril à septembre. Cette mesure s'est révélée efficace : le nombre de candidats

proposés a plus que doublé, passant de 23 à 55. Sur le plan géographique, la représentation des pays est aujourd'hui relativement plus équilibrée, étant donné qu'un plus grand nombre de pays de l'Alliance ont répondu à l'«appel à candidatures», portant de 14 à 18 le nombre d'Alliés représentés au sein de l'ISEG.

L'ISEG est un organe multidisciplinaire qui couvre un maximum de priorités SPS clés ; il n'est toutefois pas simple de couvrir la totalité de ces priorités. Dans la pratique, pour les quelques priorités qui ne sont pas couvertes, d'anciens membres de l'ISEG sont invités à évaluer les demandes de subvention portant sur ces priorités.

Étant donné que la participation aux travaux de l'ISEG repose sur une base volontaire, la solution pour arriver à une répartition plus équilibrée au sein de ce groupe d'experts est de continuer chaque année à insister sur l'importance de la présentation de candidatures par tous les pays de l'Alliance. Pour le moment, certains Alliés sont représentés par deux ou trois experts au sein de l'ISEG, tandis que d'autres n'y sont pas représentés du tout. Pour remédier à cette situation, nous pourrions aussi proposer d'établir une règle limitant à deux le nombre d'experts d'un pays qui peuvent participer aux travaux de l'ISEG, avec l'accord préalable du PCSC. Cette règle ne pourra toutefois être appliquée que si un grand nombre de candidatures sont proposées par les pays.

Recommandation n°3

5.4.6 L'IBAN recommande que le programme SPS mette en place une procédure officielle d'analyse systématique des résultats des évaluations des projets au regard des objectifs SPS et des objectifs du Partenariat, afin que ce retour d'information puisse servir de base à la planification des projets à venir.

Commentaire officiel du secrétaire général adjoint pour les défis de sécurité émergents

En principe, nous souscrivons à la recommandation n°3 de l'IBAN. Par le passé, dans le but d'utiliser les résultats des projets en tant qu'informations en retour, plusieurs ateliers thématiques ont eu lieu avec la participation des experts et des codirecteurs de projets SPS en cours ou achevés - comme les projets concernant la détection des explosifs et la défense contre les agents CBRN - , l'objectif étant de définir les projets qui pourraient être menés à l'avenir dans les domaines liés aux priorités SPS clés et d'échanger les meilleures pratiques. Cette initiative peut être prolongée et poursuivie conformément à la recommandation de l'IBAN et peut être adaptée au contexte politique. Il s'agira toutefois d'un travail qui demandera beaucoup de ressources humaines.

Nous avons l'intention d'élaborer un tableau et/ou une analyse concernant les évaluations des projets achevés, qui engloberont la liste des pays partenaires et

des pays de l'OTAN participants, les thèmes prioritaires et l'impact sur le plan scientifique et sur le plan de la diplomatie publique. Les résultats de l'analyse de ces données serviront de base à l'élaboration du programme de travail SPS à venir. Ils dépendront du niveau d'exhaustivité du retour d'information et des données analysées. Pour donner suite à tous les aspects de la présente recommandation, le programme SPS devra mettre dans la balance les résultats attendus et les contraintes en termes de ressources humaines et financières.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ASG	Secrétaire général adjoint
CPD	Comité de la diplomatie publique
ERP	Planification des ressources d'entreprise
ESC	Défis de sécurité émergents
EUR	Euro
IBAN	Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
SI	Secrétariat international
ISEG	Groupe d'évaluation scientifique indépendant
DM	Dialogue méditerranéen
PASP	Division Affaires politiques et politique de sécurité
PCSC	Comité des partenariats et de la sécurité coopérative
PDD	Division Diplomatie publique
PPC	Comité politique et des partenariats
RTO	Organisation OTAN pour la recherche et la technologie
SAS	Système des affaires scientifiques
Programme SPS	Programme pour la science au service de la paix et de la sécurité
STO	Organisation OTAN pour la science et la technologie