

NATO SANS CLASSIFICATION

30 octobre 2015

DOCUMENT
C-M(2015)0072-AS1

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR L'AVANCEMENT DE LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN**

SUITE DONNÉE

Le 29 octobre 2015, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Collège diffusé sous la cote IBA-AR(2014)18 et approuvé la recommandation du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources visant la communication au public de ce rapport (voir note jointe au C-M(2015)0072).

(signé) Alexander Vershbow
Secrétaire général délégué

NOTE : La présente note fait partie du C-M(2015)0072 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

21 octobre 2015

NOTE

C-M(2015)0072

Procédure d'accord tacite :

29 oct 2015 18:00

RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL SUR L'AVANCEMENT DE LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN

Note du secrétaire général délégué

1. On trouvera en annexe le rapport spécial que le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a établi à l'intention du Conseil sur l'avancement de la transition vers le nouveau Siège.
2. Il ressort de cet audit de performance, effectué dans le prolongement de celui de 2012 sur le projet de nouveau Siège (C-M(2013)0009), que des risques pèsent toujours sur les projets de transition, qu'il s'agisse de leur périmètre, de leur coût ou du calendrier d'exécution.
3. Le Comité des représentants permanents adjoints, qui est chargé de la gouvernance du projet de nouveau Siège, a examiné le rapport et en a pris note. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) en a ensuite pris note à son tour et a formulé une recommandation relative à sa communication au public.
4. J'estime que ce rapport ne nécessite pas d'examen plus approfondi. Par conséquent, sauf avis contraire me parvenant **d'ici au jeudi 29 octobre 2015 à 18 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du Collège diffusé sous la cote IBA-AR(2014)18 et qu'il aura approuvé la recommandation du RPPB visant la communication au public (voir note ci-jointe).

(signé) Alexander Vershbow

Pièce jointe 1 : AC/335-N(2015)0057-REV1 + AS1
Pièce jointe 2 : IBA-AR(2014)18

2 pièces jointes

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**BUREAU DE LA PLANIFICATION
ET DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DES RESSOURCES (RPPB)**

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN**

Note du secrétaire

Le 11 septembre 2015, au terme d'une procédure d'accord tacite, le RPPB a approuvé le rapport au Conseil diffusé sous la cote AC/335-N(2015)0057-REV1.

(signé) Reinhard Strasser

Note : La présente note fait partie de l'AC/335-N(2015)0057-REV1 et doit être placée en tête de ce document.

Responsable : Reinhard Strasser
Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

4 septembre 2015

NOTE

AC/335-N(2015)0057-REV1

Procédure d'accord tacite :

11 sept 2015 15:00

**BUREAU DE LA PLANIFICATION
ET DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DES RESSOURCES (RPPB)**

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN**

Note du président

1. On trouvera ci-joint la version révisée du rapport du RPPB sur le rapport spécial de l'IBAN consacré à la transition vers le nouveau siège de l'OTAN, telle qu'elle ressort de la réunion du 3 septembre 2015.
2. Le rapport est soumis à l'approbation des membres du RPPB suivant une **procédure d'accord tacite venant à expiration le vendredi 11 septembre 2015 à 15 heures.**

(signé) Giorgio Romano

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN**

**Rapport du Bureau de la planification
et de la politique générale des ressources**

Références : (a) IBA-A(2014)202 // IBA-AR(2014)18
(b) C-M(2013)0009
(c) DPRC-DS(2015)0022

1. En vertu du PO(2015)0052, les rapports du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) non classifiés, assortis le cas échéant des états financiers correspondants, sont en principe rendus publics après leur examen par le Conseil de l'Atlantique Nord.
2. L'IBAN a établi un rapport spécial à l'intention du Conseil sur l'avancement de la transition vers le nouveau siège de l'OTAN (référence (a)). Il ressort de cet audit de performance, effectué dans le prolongement de celui de 2012 sur le projet de nouveau Siège, que des risques pèsent toujours sur les projets de transition, qu'il s'agisse de leur périmètre, de leur coût ou du calendrier d'exécution.
3. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) a décidé de procéder comme pour le rapport de 2012 (référence (b)). À sa réunion du 7 mai 2015, le Comité des adjoints, qui est chargé de la gouvernance du projet de nouveau Siège, a examiné le rapport spécial, en a pris note et a décidé de le communiquer au RPPB pour que celui-ci en prenne note à son tour et le transmette au Conseil, assorti d'une recommandation relative à sa communication au public (référence (c)).
4. À cet égard, après avoir dûment examiné la question, le RPPB estime que ce 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 rendues publiques et, conformément à la politique agréée dans le PO(2015)0052, il recommande par conséquent que le Conseil approuve sa communication au public.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 1
C-M(2014)XXXX

**Note succincte du Collège international des commissaires aux comptes de
l'OTAN à l'intention du Conseil sur l'avancement de la transition vers le nouveau
siège de l'OTAN**

Introduction

Le Collège a réalisé le présent audit dans le prolongement de celui qu'il avait effectué en 2012 concernant la gestion du projet de nouveau siège de l'OTAN. Le présent rapport porte principalement sur les dispositions en vue de la transition du bâtiment actuel du Siège au nouveau bâtiment.

Objectif

Le Collège s'était fixé deux objectifs pour son audit, à savoir (1) déterminer dans quelle mesure le Comité pour la transition s'acquitte bien de son mandat, en obtenant des preuves de l'avancement des éléments clés du plan de gestion de la transition, comme les coûts et les stratégies de fonctionnement et de maintenance ainsi que les plans pour le déménagement physique, et (2) évaluer la structure de gouvernance des activités du Comité pour la transition et du Bureau pour la transition.

Périmètre et approche

Le présent audit a pour objet de mettre en lumière suffisamment tôt les domaines dans lesquels de premiers signes de risque sont perceptibles et dans lesquels il faut rapidement prendre des mesures pour éviter que ces risques n'aient des incidences négatives considérables sur le périmètre des projets de transition, leurs coûts et leurs grandes étapes. Afin de fournir des éléments probants à l'appui du présent rapport, l'équipe d'audit a analysé des documents de travail ou autres, certains à l'état de projet, et elle s'est entretenue avec des acteurs sur le terrain et avec de hauts responsables et a analysé leurs réponses écrites. Le Collège n'a pas cherché à vérifier intégralement les données fournies par les organismes OTAN ni les déclarations faites par ceux-ci.

Points principaux

La Gestion exécutive ne sera pas en mesure d'assurer le bon fonctionnement des activités et la transition vers le nouveau Siège dans le cadre des budgets prévus

Le Collège a constaté que le Bureau pour la transition n'était pas en mesure de fournir aux pays des estimations complètes et à jour de l'ensemble des coûts que générera la transition. Bien que le Collège se réjouisse des progrès réalisés dans l'estimation, l'examen critique et la mise à jour des coûts de fonctionnement et de maintenance (O&M), des coûts des activités qui devront être menées parallèlement dans les deux sièges pendant une certaine période et des coûts du déménagement dans le nouveau Siège, il

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 1
C-M(2014)XXXX

reste préoccupé par les retards dans l'établissement des plans et des estimations O&M et par l'absence de décision quant à une stratégie de sourcing.

La planification et la supervision du programme de transition sont lacunaires

Le Collège a constaté que les plans de gestion de la transition avaient avancé depuis son dernier audit du projet de nouveau Siège. Toutefois, ces plans ne sont pas encore complètement au point et n'ont pas encore été pleinement approuvés par la direction et/ou par les principaux organes décisionnels. Cela limite les possibilités d'atténuation des risques de retard et de dépassement de budget.

Conclusion

Il ressort du présent audit, effectué dans le prolongement de celui de 2012 sur le projet de nouveau Siège, que des risques pèsent toujours sur le périmètre des projets de transition, leurs coûts et leurs grandes étapes. Le Collège insiste sur la nécessité de réfléchir d'urgence aux moyens de faire face à ces risques, la date de la transition approchant.

Recommandations

Pour donner suite aux constatations qu'il a faites, le Collège a formulé les trois recommandations ci-après.

1. Le Collège réitère sa précédente recommandation visant à mettre davantage l'accent sur l'établissement d'estimations plus complètes et actualisées des coûts O&M et d'estimations détaillées concernant le budget du programme de transition. En particulier, les pays devraient se donner pour priorité de prendre une décision au sujet des futurs plans O&M et de la stratégie de sourcing, et d'obtenir des estimations O&M justifiées pour les technologies de l'information et de la communication (TIC).
2. Le Collège recommande au Comité pour la transition d'assurer un encadrement approprié et une gouvernance ferme de la transition en organisant régulièrement des réunions et en examinant de manière approfondie les plans et l'avancement des activités de transition, afin d'assurer une transition efficace et transparente vers le nouveau Siège. De plus, le Comité pour la transition devrait faire rapport directement au DPRC et lorsqu'il y a lieu, au Conseil.
3. Le Collège recommande que les plans et les priorités pour la transition soient en phase avec les principes de gestion de projet généralement admis, qui comprennent, sans s'y limiter, les dispositions suivantes :

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 1
C-M(2014)XXXX

- le plan doit être approuvé en temps voulu par les parties prenantes, les décideurs et l'organe ou le comité exécutif ;
- le plan doit être doté de ressources suffisantes ;
- le plan doit définir un calendrier précis, y compris les points de dépendance et les points clés devant faire l'objet de décisions ;
- le plan doit être mis à jour régulièrement pour montrer les progrès réalisés et les manquements constatés.

Le secrétaire général adjoint (ASG) pour la gestion exécutive avait formulé des commentaires détaillés sur le projet qui a mené à l'établissement du présent rapport. Ces commentaires ont été reproduits intégralement dans la version finale de ce rapport. Le Collège a examiné attentivement ces commentaires, mais il n'a pas trouvé de motif de modification de ses conclusions ou de ses recommandations. Le Collège a noté que l'ASG pour la gestion exécutive a pleinement souscrit aux recommandations n°1 et n°3, et qu'il a souscrit en partie à la recommandation n°2.

Période couverte par l'audit

L'audit a été effectué pendant la période allant du 26 mars 2014 au 30 juin 2014.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

18 septembre 2014

*(Version définitive, du 26 septembre 2014,
avec les commentaires du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive)*

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL
SUR L'AVANCEMENT DE LA TRANSITION
VERS LE NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN**

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. INTRODUCTION.....	4
2. OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT	4
3. INFORMATIONS GÉNÉRALES ET DESCRIPTION	5
3.1 Le projet de construction.....	5
3.2 Le Comité pour la transition	7
3.3 Le Bureau pour la transition	7
3.4 Avancement du projet de construction	9
4. LA GESTION EXÉCUTIVE NE SERA PAS EN MESURE D'ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT DES ACTIVITÉS ET LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU SIÈGE DANS LA LIMITE DES BUDGETS PRÉVUS	10
4.1 Les coûts de fonctionnement et de maintenance du nouveau Siège seront probablement plus élevés que ceux du Siège actuel	10
4.2 Les estimations des coûts O&M du nouveau Siège qui ont été faites par la Gestion exécutive sont encore incomplètes.....	12
4.3 Le risque de voir le montant des coûts liés au fonctionnement simultané des deux sièges de l'OTAN dépasser le budget disponible est très élevé	17
4.4 Le montant estimé des coûts de déménagement et d'installation du SI et de l'EMI dans le nouveau Siège est plus élevé que le montant prévu dans le budget approuvé	19
4.5 Conclusion et recommandations	21
5. LA PLANIFICATION ET LA SUPERVISION DU PROGRAMME DE TRANSITION SONT LACUNAIRES	23
5.1 Le plan de gestion de la transition n'est pas encore complètement au point.	23
5.2 Le Comité pour la transition n'a pas assuré une supervision efficace du programme.....	27
5.3 Conclusion et recommandations	30
6. CONCLUSION GÉNÉRALE	32
7. RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS	33
 FIGURES	
Figure 1 : Vue globale de la gouvernance du projet de nouveau Siège.....	6
Figure 2 : Calendrier du projet de nouveau siège de l'OTAN	10
Figure 3 : Augmentation de la surface et du volume : comparaison entre le Siège	

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

actuel et le nouveau Siège	11
Figure 4 : Estimation des coûts O&M : comparaison entre le Siège actuel et le nouveau Siège	11
Figure 5 : Options de sourcing pour le nouveau Siège : résumé des estimations finales.....	14
Figure 6 : Calendrier de fonctionnement des deux sièges	18
Figure 7 : Estimation du montant du marché pour le déménagement du siège de l'OTAN	20
Figure 8 : Déménagement du SI et de l'EMI : montant du marché par rapport au budget prévu.....	21
APPENDICE	
Appendice : Liste des abréviations	34

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

1. INTRODUCTION

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN a effectué le présent audit dans le prolongement de son dernier audit de performance relatif au projet de nouveau siège de l'OTAN, qui a été transmis aux pays le 30 novembre 2012¹ et dans lequel il proposait des domaines qui pourraient faire l'objet d'un travail d'audit supplémentaire destiné à aider l'OTAN à réaliser pleinement le potentiel que représente le déménagement dans le nouveau bâtiment. Ces domaines couvraient les dispositions pour la transition du bâtiment actuel du Siège au nouveau bâtiment, y compris les activités du Comité pour la transition et du Bureau pour la transition.

2. OBJECTIFS, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT

2.1 Le présent audit a pour objet de mettre en lumière suffisamment tôt les domaines dans lesquels de premiers signes de risque sont perceptibles et dans lesquels il faut rapidement prendre des mesures pour éviter que ces risques n'aient des incidences négatives considérables sur le périmètre des projets de transition, leurs coûts et leurs grandes étapes.

2.2 L'équipe d'audit a effectué son travail en visant deux objectifs, à savoir :

- (1) déterminer dans quelle mesure le Comité pour la transition s'acquitte bien de son mandat, en obtenant des preuves de l'avancement des éléments clés du plan de gestion de la transition, comme les coûts et les stratégies de fonctionnement et de maintenance (O&M) ainsi que les plans pour le déménagement physique ;
- (2) évaluer la structure de gouvernance des activités du Comité pour la transition et du Bureau pour la transition.

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 pour la transition, le Bureau de projet pour le nouveau Siège (HQPO), la Cour des comptes de la Belgique, l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) et le Bureau OTAN des ressources (NOR) ainsi que sur les réponses communiquées par écrit par ces entités. L'équipe d'audit s'est également entretenue avec de hauts responsables de l'OTAN qui jouent un rôle clé dans la transition, comme le doyen du Comité des représentants permanents adjoints (DPRC), l'ASG pour l'investissement de défense et l'ASG pour la gestion exécutive. Les services

¹ IBA-AR(2012)33 – Rapport spécial au Conseil sur l'étude préalable à un audit de performance de la gestion du projet de nouveau siège de l'OTAN.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

chargés des technologies de l'information et de la communication (TIC) n'étaient pas couverts par le présent audit. Le Collège 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 26 mars 2014 au 30 juin 2014.

3. INFORMATIONS GÉNÉRALES ET DESCRIPTION

3.1 Le projet de construction

3.1.1 Au sommet de Washington, en avril 1999, qui marquait le 50^e anniversaire de l'OTAN, les chefs d'État et de gouvernement ont décidé de faire construire un nouveau siège pour l'OTAN à Bruxelles afin de « répondre aux besoins de l'Alliance au XXI^e siècle ». L'actuel siège de l'OTAN, que la Belgique a mis à la disposition de l'Organisation en tant que solution temporaire, a dépassé sa durée de vie utile. La Belgique a accepté de gérer la construction du nouveau Siège et de fournir certaines des infrastructures de soutien en tant que pays hôte dans le cadre des procédures en vigueur pour le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP), qui ont été modifiées par un mémorandum d'entente conclu entre les deux parties. L'OTAN a accepté de fournir les infrastructures restantes et le dispositif de sécurité et d'assurer la coordination de l'ensemble du projet. Les responsabilités ont été réparties comme suit :

- **la Belgique** fournit le bâtiment, le système interne de gestion centralisée des bâtiments, le système de sécurité électronique, l'infrastructure audiovisuelle intégrée et le câblage de réseau ; elle est également chargée de l'aménagement intérieur pour le compte de 24 délégations nationales ; quatre pays ont décidé de s'occuper eux-mêmes de cette partie des travaux ;
- **le Secrétariat international de l'OTAN** est chargé des contrats de consultance et de fourniture du mobilier ainsi que du système de migration des données et applications métiers ; il s'agit des seuls domaines pour lesquels les contrats n'ont pas encore été passés ;
- **l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA)** fournira les capacités TIC pour le nouveau Siège, ainsi que les services s'y rapportant ; cela englobe la responsabilité du pays hôte pour ce qui est de la conception et de la mise en œuvre de l'infrastructure réseau active pour les nouvelles installations.

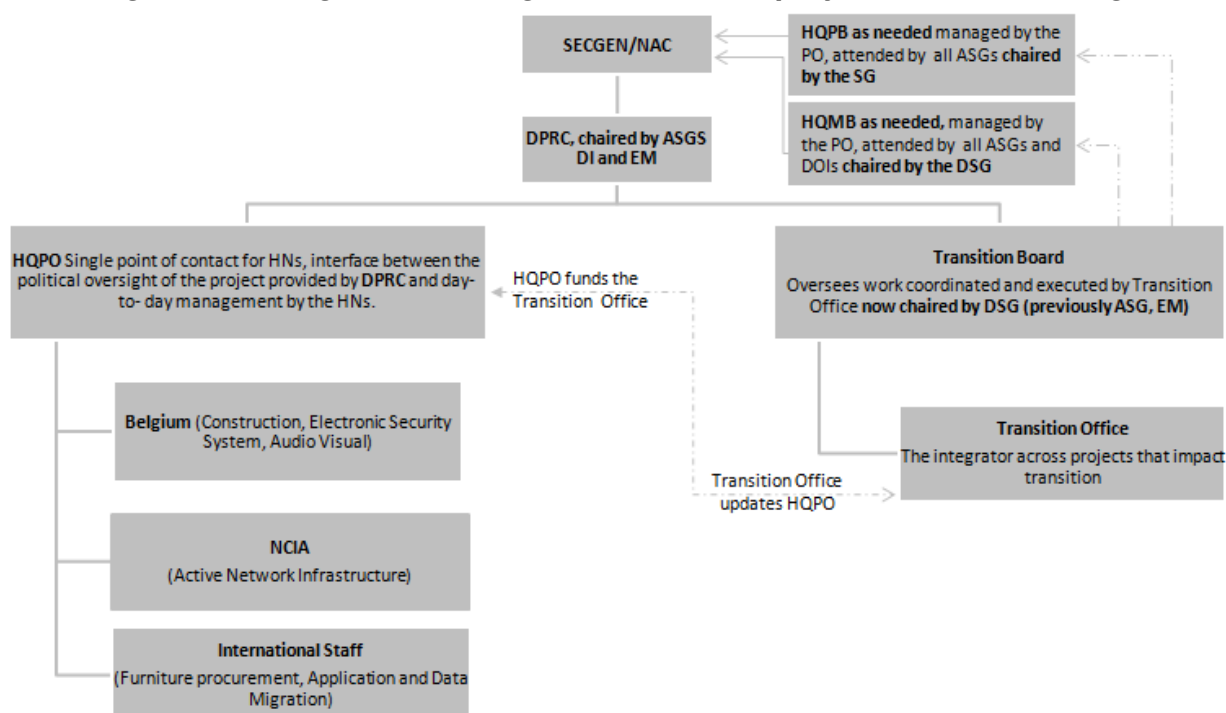
3.1.2 L'OTAN a établi, au sein de la Division Gestion exécutive, un Bureau pour la transition, qui est chargé de coordonner les dispositions pour le passage du Siège actuel au nouveau Siège. Il incombe notamment à ce bureau d'organiser le déménagement physique vers le nouveau bâtiment, d'élaborer les nouvelles méthodes de travail qui seront appliquées dans le nouveau bâtiment, de désaffecter l'ancien bâtiment et de le

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

restituer à la Belgique. L'OTAN a également créé un Comité pour la transition, qui est chargé de superviser les dispositions pour le programme de transition. Les divers rôles et responsabilités pour le projet de nouveau siège de l'OTAN sont résumés dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : Vue globale de la gouvernance du projet de nouveau Siège



Source : Analyse par l'IBAN des structures de gouvernance du programme de travail relatif au nouveau Siège.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Figure 1 – Il est indiqué dans cette figure que « le HQPO finance le Bureau » pour la transition et que « le Bureau pour la transition tient le HQPO informé ». Dans la pratique, le programme de transition est financé sur le budget global du programme de construction (LTPB), et non par le HQPO, rattaché à la Division Investissement de défense. Le Bureau pour la transition travaille en collaboration étroite avec le HQPO, mais il n'est pas tenu de faire rapport à ce dernier, ni sur le plan administratif, ni sur le plan budgétaire.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Position du Collège

Le Collège donne dans le paragraphe 3.3.2 un résumé des mécanismes de compte rendu et de financement qui s'appliquent au Bureau pour la transition.

3.2 Le Comité pour la transition

3.2.1 Le Comité pour la transition, qui s'est réuni pour la première fois en février 2011, est un organe décisionnel auquel le secrétaire général a délégué des pouvoirs pour toutes les questions ayant trait au programme de transition. Il incombe au Comité pour la transition d'assurer la direction et la supervision de toutes les activités de transition vers le nouveau Siège, l'objectif étant de faire en sorte que le Siège soit en mesure de se concentrer sur la fourniture d'un soutien efficace au processus décisionnel et aux activités de l'Alliance. Lorsque des décisions dépassant le champ de compétences du Comité pour la transition doivent être prises, il faut demander au Cabinet et aux pays de se prononcer dans les enceintes appropriées (Conseil, DPRC ou Comité des budgets). Dès le départ, le Conseil et le Secrétariat international ont considéré que le déménagement vers le nouveau Siège était l'occasion d'engager des réformes majeures des méthodes de travail et de la structure organisationnelle du Siège.

3.2.2 Il était prévu que le Comité pour la transition se réunirait toutes les 6 à 8 semaines, ou plus souvent si nécessaire. Le Comité se composait au départ de l'ASG pour la gestion exécutive (faisant fonction de président), du directeur du HQPO, du directeur du Bureau de sécurité de l'OTAN (NOS), du contrôleur des finances du Secrétariat international (SI), du premier directeur délégué du Cabinet, du directeur de l'ICTM, du chef de la Section Planification et analyse budgétaires (BPA), du coordonnateur exécutif de l'État-major militaire international (EMI), du secrétaire général adjoint délégué (DASG) pour les ressources humaines, du DASG pour le soutien et la transformation du Siège et du DASG pour la planification (Division Opérations).

3.2.3 Ainsi que le prévoit son mandat², le Comité pour la transition doit rendre compte au secrétaire général de l'OTAN et, si cela lui est demandé, aux pays, principalement par l'intermédiaire du DPRC et, si nécessaire, directement au Conseil de l'Atlantique Nord. De plus, il est prévu que le président du Comité pour la transition fasse, lorsqu'il y a lieu – et au moins une fois par an – le point sur la situation dans un exposé aux pays dans le cadre du Conseil de l'Atlantique Nord ou, selon les besoins, au DPRC. La gouvernance et l'exécution des travaux de construction ainsi que la livraison du nouveau Siège demeurent la responsabilité exclusive du DPRC et du HQPO.

² EM(HQST)(2012)0008-REV1.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

3.3 Le Bureau pour la transition

3.3.1 Le Bureau pour la transition est l'intégrateur pour les projets ayant des incidences sur la transition, et l'intermédiaire entre le siège de l'OTAN (délégations et agences comprises), les différentes activités de réforme et le HQPO. La Gestion exécutive, qui exploitera le bâtiment pour le compte des pays, est donc tenue de soumettre un plan O&M pour le nouveau bâtiment.

3.3.2 Le personnel du Bureau pour la transition fait partie du tableau d'effectifs du HQPO (Division Investissement de défense) et relève sur le plan administratif de la Division Gestion exécutive. Actuellement, l'effectif en place au sein du Bureau compte 6 personnes sous contrat d'emploi du SI, et tous les postes sont pourvus (situation en juillet 2014). S'ajoutent à cet effectif un stagiaire, un agent temporaire et une personne détachée du SI. Les activités du Bureau pour la transition sont financées sur le LTPB, administré par le HQPO. Au départ, il était prévu que les activités de transition commencent en 2007, mais le travail a dû être interrompu par manque de crédits. En 2010, le Comité de gestion du Siège (HQMB) a examiné les dispositions pour la gouvernance de la transition, qui ont été finalisées et mises en œuvre lorsque des crédits ont été rendus disponibles, presque deux ans plus tard. L'OTAN ayant reçu une offre de construction d'un montant inférieur à celui auquel on s'attendait, certains des crédits dégagés ont été conservés dans le budget pour couvrir des activités non financées, comme la transition. Le montant total du budget du programme de transition est actuellement de 26,7 MEUR.

3.3.3 Le Bureau pour la transition a identifié quatre grandes composantes de la transition :

- le déménagement physique du Siège actuel vers le nouveau Siège ;
- la mise au point de nouvelles méthodes de travail favorisant la collaboration et les gains d'efficacité, comme le télétravail et l'utilisation de smartphones et d'autres dispositifs mobiles ;
- le rôle du Bureau pour la transition en tant que déclencheur du changement en profondeur au siège de l'OTAN ;
- la désaffectation et la rétrocession du Siège actuel à la Belgique.

3.3.4 Le Bureau pour la transition a établi un plan de gestion de la transition devant servir de schéma directeur pour un nouveau Siège pleinement opérationnel qui utilise de manière optimale le nouvel espace. Les projets contenus dans ce plan sont regroupés en 6 grands chantiers :

- déménagement - passage du Siège actuel au nouveau Siège ;
- lancement - inauguration réussie du nouveau Siège ;

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

- adaptation - renforcement, transformation et modernisation des processus métiers du Siège et des organes de soutien ;
- sensibilisation - adhésion au projet et communication sur la transition ;
- clôture - achèvement des projets et des initiatives en cours dans le Siège actuel ;
- rétrocession - remise du Siège actuel à la Belgique dans les délais prévus et avec un bon rapport coût-efficacité.

3.4 Avancement du projet de construction

3.4.1 En décembre 2013, le HQPO a informé le DPRC que le contractant principal avait introduit une importante réclamation en termes de surcoûts et de retards. Il est possible que le règlement de la réclamation nécessite des fonds d'un montant supérieur à celui des crédits pour imprévus disponibles, ainsi qu'un report de la date de livraison. La nature, le montant et l'ampleur des coûts et du retard supplémentaires ne sont pas encore pleinement connus, étant donné que la Belgique mène actuellement des négociations sur le dossier avec le contractant. Selon les informations dont on dispose, la réclamation est motivée par les conditions climatiques extrêmes de l'hiver 2012-2013, par les modifications architecturales qui ont nécessité des travaux supplémentaires, par les quantités manquantes, par les restrictions de sécurité excessives et par un besoin non prévu portant sur un logiciel supplémentaire de gestion des bâtiments. Un accord provisoire à court terme a été conclu pour que les travaux puissent se poursuivre. Des négociations sont en cours entre les deux parties en vue d'un accord sur le dossier pour la fin septembre 2014.

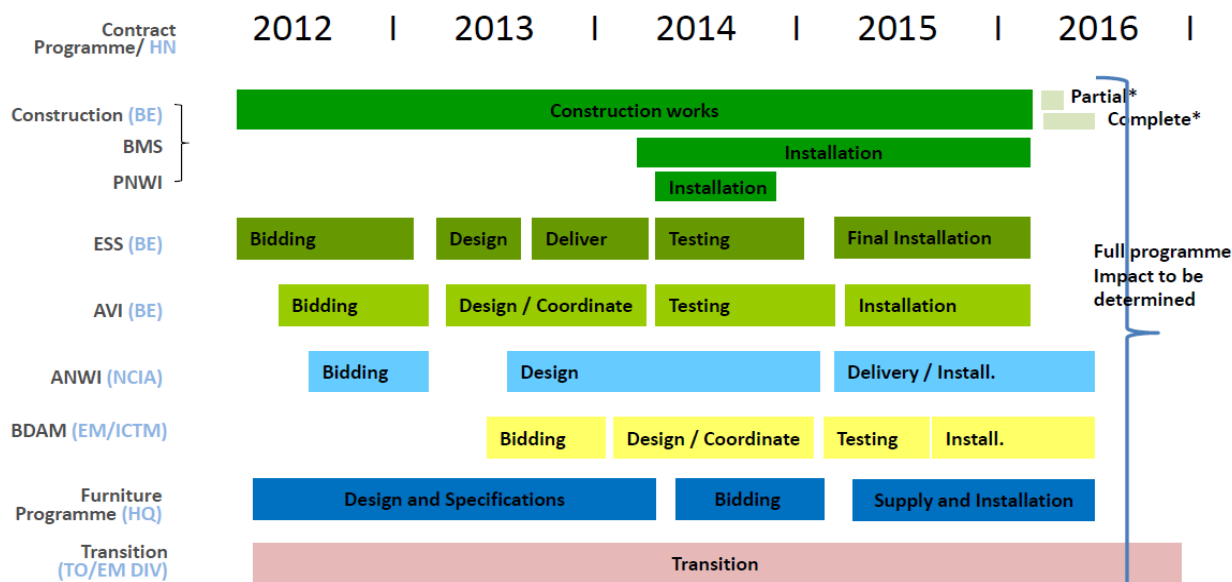
3.4.2 Le HQPO a informé le DPRC des incidences que des retards dans la construction pourraient avoir sur les autres parties du projet de nouveau Siège. L'organe belge d'audit, à savoir la Cour des comptes, est au stade final d'une vérification et d'un audit à mi-parcours portant sur l'exécution du projet de construction. Le rapport, qui en est encore au stade de la procédure contradictoire, est attendu pour septembre 2014. Afin que la Belgique parvienne au meilleur règlement possible et que la procédure ne soit pas mise en péril, les informations sur l'objet et sur le calendrier des négociations sont très étroitement protégées. L'examen de la réclamation n'entre pas dans le cadre du mandat du Collège.

3.4.3 Le diagramme suivant illustre le calendrier prévu pour tous les éléments du projet de nouveau Siège.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Figure 2 : Calendrier du projet de nouveau siège de l'OTAN



Source : Données fournies par le HQPO - Situation en avril 2014

4. LA GESTION EXÉCUTIVE NE SERA PAS EN MESURE D'ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT DES ACTIVITÉS ET LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU SIÈGE DANS LA LIMITE DES BUDGETS PRÉVUS

4.1 Les coûts de fonctionnement et de maintenance du nouveau Siège seront probablement plus élevés que ceux du Siège actuel

4.1.1 Dans l'audit qu'il a effectué en 2012, le Collège a noté que les pays s'attendaient à ce que le montant total des coûts de fonctionnement soit moins élevé dans le nouveau bâtiment du Siège. Il a constaté à ce moment-là que, contrairement à ce que les pays pensaient, les coûts de fonctionnement et de maintenance (O&M) du nouveau Siège allaient probablement être plus élevés que ceux du Siège actuel. Bien qu'il soit difficile de faire des estimations exactes, le Secrétariat international a indiqué dans l'édition 2012-2016 du plan financier à moyen terme (MTFP) que, globalement, les coûts O&M seraient plus élevés dans le nouveau Siège que dans le Siège actuel, mais que, par mètre carré, ils y seraient inférieurs. Il ressort du travail mené actuellement par le Collège qu'il y a une nette évolution à la hausse des coûts O&M dans les différentes éditions du MTFP et dans les estimations actuelles.

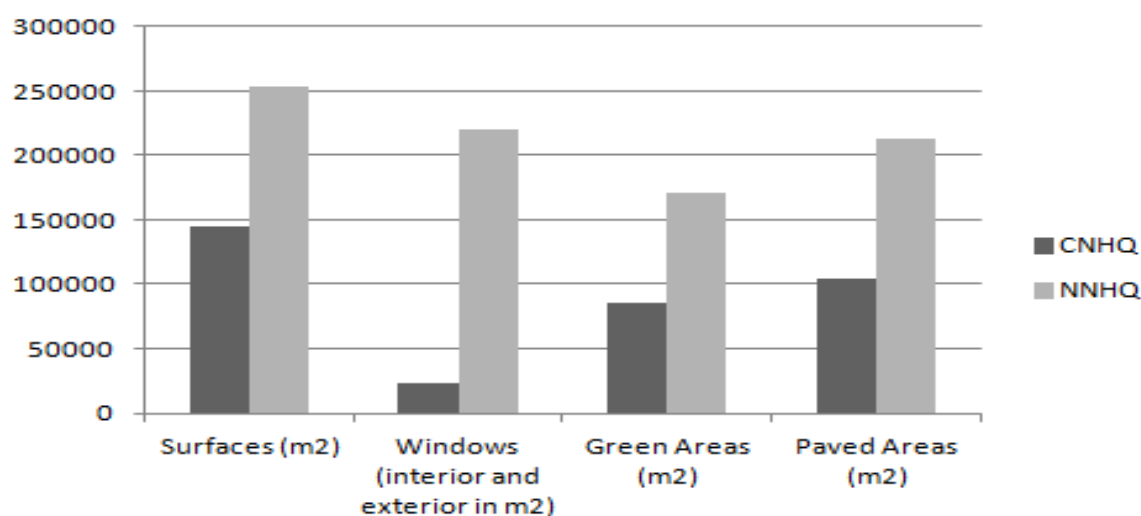
4.1.2 Cette augmentation des coûts O&M tient au fait que le nouveau bâtiment est plus grand que le bâtiment actuel. Quelques exemples : l'espace consacré aux salles de

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

conférence augmente de 120 %, la superficie vitrée totale augmente de plus de 700 % et les zones vertes et les zones asphaltées, de plus de 100 %. Le tableau ci-dessous présente les augmentations les plus marquantes entre les deux sièges.

Figure 3 : Augmentation de la surface et du volume : comparaison entre le Siège actuel et le nouveau Siège



Source : Tableau IBAN établi sur la base de données fournies par la Gestion exécutive mais non vérifiées.

4.1.3 La figure 4 fait apparaître les toutes récentes estimations O&M présentées aux pays dans l'édition 2014-2018 du MTFP, englobant les coûts liés à la gestion des installations, aux TIC et à la sécurité. On constate une augmentation des dépenses O&M de 10,2 MEUR, ce qui représente 16 % de plus que les coûts de fonctionnement du Siège actuel.

Figure 4 : Estimation des coûts O&M : comparaison entre le Siège actuel et le nouveau Siège

Coûts O&M annuels	
Siège actuel	62,3 MEUR
Nouveau Siège	72,5 MEUR
Augmentation	10,2 MEUR (16,4 %)

Source : MTFP 2014-2018 (annexe 10)

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

4.1.4 Le montant total des coûts O&M pour le nouveau Siège, qui est donné dans la figure 4, ne sera pas entièrement exposé avant 2018, lorsque toutes les périodes de garantie pour les contrats liés à la construction, y compris la période où certains coûts O&M spécifiques seront exposés, seront arrivées à expiration. La Gestion exécutive estime que les coûts O&M pour les installations, la sécurité et l'exploitation des TIC qui devront être supportés par la partie principale du budget civil pourraient augmenter de 9,9 MEUR en 2016, et cette hausse pourrait atteindre 18,2 MEUR en 2018, après l'expiration des périodes de garantie et de coûts O&M spécifiques. Toutefois, la Gestion exécutive prévoit que ces augmentations seront compensées par des réductions dans les dépenses d'équipement et dans les dépenses de personnel, réductions qui résulteront d'une plus grande externalisation des activités ainsi que de la suppression ou du transfert de postes. En termes de dépenses de personnel, de dépenses O&M et de dépenses d'équipement, la transition vers le nouveau Siège pourrait se traduire, dans la partie principale du budget civil, par une augmentation nette de 9,3 MEUR chaque année d'ici à 2018.

4.2 Les estimations des coûts O&M du nouveau Siège qui ont été faites par la Gestion exécutive sont encore incomplètes

4.2.1 Les estimations faites par la Gestion exécutive continuent d'être affinées, mais elle restent très lacunaires, comme le Collège l'a déjà signalé précédemment. Dans le cadre de l'audit qu'il a effectué en 2012, le Collège a constaté que l'OTAN ne disposait pas, à l'époque, d'estimations complètes et fiables des coûts O&M, ni d'un plan concernant les activités O&M dans le nouveau bâtiment, et que l'on disposait de peu d'informations bien étayées sur les coûts prévus. De premières estimations, assorties de réserves, ont été fournies uniquement dans le MTFP et dans le LTPB. Elles s'appuyaient sur la surface et le volume physiques de la nouvelle installation, plutôt que sur une analyse des différents services nécessaires.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.2.1 – À de nombreuses occasions, et surtout dans le cadre du MTFP, le SI a communiqué aux pays des estimations des coûts O&M du nouveau Siège. Ces estimations continuent d'être affinées, et on s'attend à ce qu'elles deviennent de plus en plus précises, surtout après la réunion que le Comité pour la transition tiendra le 25 septembre 2014, à laquelle le concept pour le fonctionnement du nouveau Siège sera examiné et soumis à l'approbation des membres du Comité en vue de sa communication aux pays pour examen.

4.2.2 En 2012, la Gestion exécutive a commandé une étude sur l'exploitation, la maintenance, la logistique et le sourcing (OMLS) qui devait fournir des estimations

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

détaillées sur les coûts O&M annuels (TIC non comprises) du nouveau Siège ainsi qu'une recommandation sur une stratégie de sourcing possible. Les conclusions de cette étude devaient contribuer à étayer les décisions sur les coûts O&M du nouveau Siège. L'étude demandée a été livrée en avril 2014 dans la limite du budget fixé, mais avec environ 9 mois de retard en raison des problèmes concernant la mise à disposition par le consultant de personnel qualifié. Le rapport sur l'étude contenait toutefois des erreurs, et le contractant a dû soumettre à nouveau ses livrables finals. En mai 2014, la Gestion exécutive a reçu et a accepté le rapport final.

4.2.3 La figure 5 montre qu'il n'y a pas de différence majeure dans les estimations finales s'agissant des différentes options de stratégie de sourcing pour les coûts O&M du futur bâtiment. La Gestion exécutive a estimé que les légères différences de coût entre les modèles s'expliquaient par les surcoûts liés à la nécessité de travailler avec des contractants qui soient titulaires d'une habilitation de sécurité et par le fait que l'on avait déjà recours dans une large mesure à des services contractuels dans le Siège actuel. Le Collège a relevé que la Gestion exécutive n'avait toujours pas formulé ni proposé des recommandations au Comité pour la transition sur la question de savoir si les activités O&M seraient internalisées ou externalisées, ou si une formule combinant les deux options serait appliquée, alors que, selon le plan de gestion de la transition (TMP), une décision en la matière aurait dû être prise pour novembre 2013. Le Bureau pour la transition a déclaré que la formulation de telles recommandations avait pris du retard en raison de la livraison tardive de l'étude OMLS.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.2.3 – La Gestion exécutive a défini un concept pour le fonctionnement et la maintenance du nouveau siège de l'OTAN, qu'elle soumettra à l'approbation du Comité pour la transition le 25 septembre 2014. Une fois approuvée par le Comité pour la transition, la proposition de concept sera soumise aux pays pour examen. Le concept proposé présente une approche globale des structures organisationnelles nécessaires au soutien du nouveau siège de l'OTAN. Il comprend une estimation des coûts O&M ainsi que des recommandations en vue d'une augmentation des activités externalisées. Il a été défini en collaboration avec le Bureau de sécurité de l'OTAN (NOS) et en concertation avec l'EMI. Depuis 2014, la NCIA joue le rôle principal dans la fourniture d'estimations des coûts O&M pour les TIC à l'intention de la Gestion exécutive et des pays en tant que clients.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Figure 5 : Options de sourcing pour le nouveau Siège : résumé des estimations finales

	2016	2017	2018	2019	2020
Modèle « optimal » (combinant internalisation et externalisation)					
COÛT TOTAL (MEUR)	45,1	44,1	48,0	46,1	46,5
Externalisation à 100 %					
COÛT TOTAL (MEUR)	45,0	44,1	48,0	46,0	46,5

Source : Étude OMLS - Rapport final sur les estimations

Note 1 : Les chiffres figurant dans le tableau ci-dessus ne comprennent pas les coûts des TIC et ne peuvent donc être comparés directement à ceux de la figure 4.

Note 2 : Ces chiffres ne comprennent pas les estimations des coûts de la restructuration organisationnelle.

4.2.4 Dès qu'une décision aura été prise au sujet du niveau d'externalisation des services O&M, l'OTAN sera exposée à des coûts de restructuration connexes, liés par exemple au recrutement et à la formation de nouveaux agents et à la résiliation de contrats existants. Selon les estimations O&M fournies dans l'étude, ces coûts de restructuration seront compris entre 4 et 7,1 MEUR. Le Collège note qu'il subsiste toutefois une incertitude concernant ces coûts, parce que l'OTAN n'a pas encore pris de décisions au sujet de la restructuration, alors qu'elle aurait dû le faire pour la fin 2013. En l'absence de décisions en la matière, l'OTAN risque de ne pas être en mesure d'appliquer une stratégie de sourcing efficace, car elle n'aura pas pu passer à temps les contrats nécessaires ni former le personnel et ne disposera pas des contractants voulus sur le marché.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.2.4 – La Gestion exécutive note que le budget du programme de transition comprend des provisions destinées à couvrir le coût de la restructuration liée au déménagement vers le nouveau Siège et de la résiliation de contrats existants au Siège actuel. Le budget du programme de transition prévoit un montant de 2,5 MEUR pour la restructuration des effectifs. Un projet de transition spécifique (projet 12, intitulé « Rationalisation des contrats existants »), placé sous la responsabilité du contrôleur des finances du SI, a été mis en place pour traiter la question de la résiliation de contrats existants au Siège actuel, mais le Bureau du contrôle financier (OFC) ne dispose pas actuellement de suffisamment de personnel pour s'atteler à cette tâche.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

4.2.5 La Gestion exécutive s'emploie actuellement à adapter le cadre budgétaire du MTFP pour qu'il corresponde à la structure recommandée dans l'étude OMLS, qui tient compte des normes d'ingénierie européennes. Cela permettra à l'OTAN de présenter ses coûts O&M de manière à ce qu'ils puissent être comparés avec ceux des grandes institutions européennes. La Gestion exécutive fournira un rapport d'actualisation contenant des estimations finales pour les coûts O&M du nouveau Siège. Ces informations n'apparaîtront pas dans le MTFP pour 2014 (édition 2015-2019), mais elles seront présentées séparément à une date ultérieure, qui doit encore être fixée, après que le document aura été approuvé par les hauts responsables du SI, comme convenu par le Comité des budgets.

4.2.6 Les estimations des coûts O&M du nouveau Siège demeurent extrêmement lacunaires, principalement pour les raisons exposées ci-après.

a. Compréhension insuffisante des besoins O&M concernant le nouveau Siège.

Bien que l'étude OMLS ait fourni à la Gestion exécutive des estimations des coûts O&M ainsi que des recommandations concernant le modèle d'organisation et les services à mettre en place dans le nouveau Siège, la Gestion exécutive ne dispose pas encore d'un plan global final pour le concept de fonctionnement et de maintenance du nouveau Siège. Ce concept doit couvrir les stratégies de fonctionnement, les projets commerciaux, la supervision de la gestion et les modèles de fonctionnement. De plus, le Collège note qu'il n'existe pas de mécanisme officiel de partage des informations relatives aux décisions de construction pour le nouveau Siège qui sont susceptibles d'avoir des incidences sur les futurs coûts de fonctionnement. Il y a dès lors un risque que les plans O&M pour le nouveau Siège ne reflètent pas pleinement les besoins O&M potentiels.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.2.6 a – La Gestion exécutive a défini un concept global pour le fonctionnement du nouveau Siège, qu'elle soumettra à l'examen du Comité pour la transition le 25 septembre 2014. Une fois approuvé par le Comité pour la transition, le concept sera soumis aux pays pour examen. Le concept n'a pu être finalisé pour la date butoir du 30 juin 2014 fixée pour le travail de l'IBAN, en raison de la présentation tardive de l'étude sur l'exploitation, la maintenance, la logistique et le sourcing (OMLS) réalisée par un consultant. Le concept de fonctionnement ne comprend pas les « projets commerciaux », qui font l'objet d'une étude distincte portant sur les services commerciaux à fournir dans le nouveau Siège.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Position du Collège

Le Collège a cité le TMP approuvé pour ce qui est du projet 1-2 qui porte sur le concept de fonctionnement du nouveau Siège et qui vise à « Élaborer un modèle d'exploitation du nouveau Siège en vue de l'application des recommandations O&M pour ce qui est des stratégies de fonctionnement, des projets commerciaux, de la supervision de la gestion et des modèles de fonctionnement ».

- b. Détails insuffisants concernant les coûts O&M des services TIC dans le nouveau Siège. Dans l'édition 2014-2018 du MTFP, il est indiqué que les coûts de fonctionnement des infrastructures TIC et du soutien s'y rapportant passeront de 21,8 MEUR (exercice de référence 2013) à 28,7 MEUR (exercice de référence 2018), ce qui représente une augmentation de 6,9 MEUR (soit une hausse de 32 %, après garantie, valeurs 2013). Les estimations ont été fournies par le HQPO par l'intermédiaire de la Direction Gestion de l'information, des communications et des technologies (ICTM, Gestion exécutive) et de la NCIA en tant que fournisseur OTAN de services d'information et de communication. Ces chiffres ont été communiqués à la Gestion exécutive sans détails à l'appui.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.2.6.b – La Gestion exécutive note que, depuis 2014, la NCIA joue le rôle principal dans la fourniture d'estimations des coûts O&M pour les TIC à l'intention de la Gestion exécutive et des pays en tant que clients.

- c. Incertitudes concernant les coûts O&M pendant la période de garantie. Pendant les deux premières années de fonctionnement du nouveau Siège, jusqu'en 2018, le bâtiment, son infrastructure, ses systèmes de gestion et ses équipements seront partiellement couverts par une période de garantie. Cela comprend une obligation contractuelle de fourniture de services limités pour des installations techniques spécifiques comme les systèmes de chauffage, de refroidissement, d'électricité et de plomberie. Le contrat de construction prévoit que l'entrepreneur principal doit fournir ces services pour un montant de 1,7 MEUR (compris dans le LTPB). La Gestion exécutive estime que la valeur de marché de tels services est supérieure à ce montant et considère que la valeur de ces services a été sous-évaluée par l'entrepreneur chargé de la construction. En conséquence, ce n'est qu'en 2018 que l'on aura une image complète des coûts O&M récurrents, lorsque toutes les périodes de garantie auront expiré et que l'on aura une idée claire de l'ampleur du retard dû à l'introduction de la réclamation.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

4.3 Le risque de voir le montant des coûts liés au fonctionnement simultané des deux sièges de l'OTAN dépasser le budget disponible est très élevé

4.3.1 Il y aura inévitablement une période de fonctionnement simultané du Siège actuel et du nouveau Siège. Le budget du programme de transition (26,7 MEUR) comprend une somme de 8,4 MEUR destinée à couvrir les coûts liés au fonctionnement simultané des deux sièges. La Gestion exécutive reconnaît que les mesures visant à réduire autant que possible les coûts pendant la période de fonctionnement simultané des deux sièges constituent un élément important du programme de transition. Le périmètre de nombreux projets de transition établis par la Gestion exécutive englobe les plans de gestion de la phase intermédiaire de fonctionnement simultané.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.3.1 – La Gestion exécutive note que le montant alloué dans le budget de transition au fonctionnement simultané des deux sièges s'élève à 8,374 MEUR.

4.3.2 Le programme de transition décrit la période de relocalisation comme une période comprenant trois éléments clés : l'existence d'un Siège sur deux sites, le jour du début du déménagement et la période de fonctionnement simultané des deux sièges. Chacun de ces éléments a une incidence considérable sur les besoins en termes de ressources.

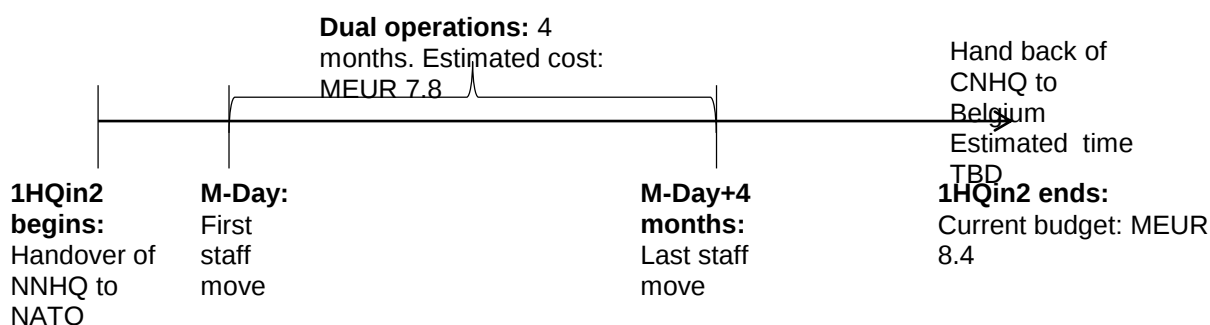
- **1 Siège sur deux sites** : il s'agit de la période pendant laquelle le Siège actuel et le nouveau Siège devront faire l'objet de mesures de sécurité et de maintenance à un niveau de fonctionnalité qui permet le déroulement des activités sur les deux sites. Cette période commence au moment où la Belgique livre le nouveau bâtiment à l'OTAN et elle se termine au moment où l'OTAN rétrocède le Siège actuel à la Belgique.
- **Jour du déménagement** : il s'agit du jour où les premiers agents quittent le Siège actuel pour s'installer dans le nouveau Siège et commencer à y exécuter leurs activités principales.
- **Fonctionnement simultané** : il s'agit de la période pendant laquelle les activités principales seront menées à la fois dans le Siège actuel et dans le nouveau Siège (exemples : réunions de comités et processus de consultation). Cette période commence le jour du déménagement et elle se termine quand le déménagement des personnels administratifs (délégations, agences, SI et EMI) est achevé.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

4.3.3 La figure ci-après montre la durée estimée de chacune de ces trois phases.

Figure 6 : Calendrier de fonctionnement des deux sièges



Source : Analyse par l'IBAN de documents fournis par la Gestion exécutive.

4.3.4 Selon les estimations actuelles faites par la Gestion exécutive, la période de fonctionnement simultané des deux sièges devrait durer quatre mois, pour un coût moyen de 1,95 MEUR par mois, ce qui fait en tout 7,8 MEUR. Ce montant est inférieur aux 8,4 MEUR prévus dans le LTPB, ce qui ne laisse toutefois qu'une somme relativement peu élevée - à savoir 600 000 EUR - pour le reste de la période d'existence d'un Siège sur deux sites (autrement dit, avant et après la période de fonctionnement simultané des deux sièges). Les estimations partent du principe que la période de fonctionnement simultané ne sera pas prolongée. Une prolongation d'un mois de cette période ne serait pas financièrement possible dans le cadre du budget fixé.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphes 4.3.3 et 4.3.4 – Le Comité pour la transition a pris note à sa réunion du 11 août 2014 (voir le TB(DS)(2014)0002) des estimations actualisées concernant les coûts et la durée de fonctionnement simultané des deux sièges qui ont été présentées par la Gestion exécutive. Le DPRC a également pris note de ces informations à sa réunion du 14 août 2014 (voir le DPRC-DS(2014)0066). Selon les estimations actuelles, la période de fonctionnement simultané devrait durer 13 semaines, et le coût devrait être de 6,11 MEUR (soit 0,47 MEUR par semaine). Le coût du fonctionnement simultané des deux sièges devrait être inférieur de 2,264 MEUR au montant approuvé (8,374 MEUR). De ce fait, un léger allongement de la période de fonctionnement simultané pourrait être absorbé par le budget approuvé, si nécessaire.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

4.3.5 Il existe de grandes incertitudes quant à la durée de la période pendant laquelle l'OTAN devra mener ses activités simultanément dans les deux sites. Les principales raisons sont les suivantes :

- la date de livraison prévue du nouveau Siège n'est pas encore connue et pourrait être influencée par la réclamation déposée par le contractant principal ;
- l'OTAN et la Belgique n'ont pas encore achevé les négociations concernant les modalités détaillées de la rétrocession du Siège actuel ;
- le calendrier et l'échelonnement du déménagement doivent encore être approuvés.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.3.5 – Le Comité pour la transition a approuvé à sa réunion du 17 septembre 2014 la proposition d'échelonnement du déménagement faite par la Gestion exécutive (voir le TB(DS)(2014)0003). À cette même réunion, le Bureau pour la transition a pris note des estimations relatives à la durée et au coût du déménagement ainsi qu'à la durée et au coût du fonctionnement simultané des deux sièges. La proposition d'échelonnement du déménagement sera soumise à l'examen du DPRC.

4.3.6 Compte tenu de ce qui précède, le budget de 8,4 MEUR risque de ne pas être suffisant pour couvrir à la fois le coût du fonctionnement simultané des deux sièges et les autres coûts pour l'ensemble de la période d'existence d'un Siège sur deux sites. Étant donné que le budget du programme de transition ne contient pas de crédits pour imprévus, les pays devront trouver d'autres fonds pour couvrir les éventuelles dépenses supplémentaires.

4.4 Le montant estimé des coûts de déménagement et d'installation du SI et de l'EMI dans le nouveau Siège est plus élevé que le montant prévu dans le budget approuvé

4.4.1 Les coûts de déménagement et de relocalisation du SI et de l'EMI seront financés sur le budget du programme de transition. Selon les estimations faites par la Gestion exécutive, les coûts de déménagement du SI et de l'EMI dépasseront le budget approuvé pour cette partie du programme de transition. On s'attend à ce que les autres organismes OTAN établis dans le Siège actuel - comme les agences - et les délégations nationales prennent en charge le coût de leur déménagement. Les organismes OTAN et les délégations ont été informés de la situation au moyen des rapports d'étape établis chaque trimestre par le DPRC. Dans son rapport, le Collège n'analyse pas les plans et les budgets des organismes et des délégations relatifs au déménagement vers le nouveau Siège.

NATO SANS CLASSIFICATION

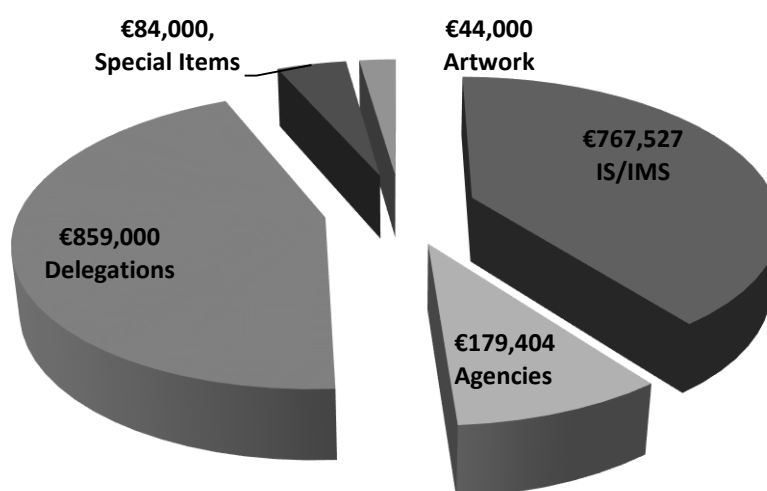
ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.4.1 – La Gestion exécutive fait remarquer qu'elle a évoqué à un stade précoce dans le plan de gestion de la transition (voir l'EM(2013)0200) le risque que les crédits inscrits au budget pour le déménagement du SI et de l'EMI ne soient pas suffisants. Le DPRC avait pris note de ce plan en avril 2013 et l'attention des adjoints a été appelée sur le risque évoqué dans le cadre des rapports d'activité trimestriels.

4.4.2 La Gestion exécutive avait chargé un contractant extérieur de réaliser une étude sur le déménagement dans laquelle il devait donner des estimations du montant du marché ainsi que des informations spécifiques sur l'échelonnement du déménagement et sur le déménagement en soi. Il ressort de cette étude que le coût du déménagement pour l'ensemble du Siège actuel (SI/EMI, agences, délégations nationales ainsi que certaines œuvres d'art et articles spéciaux) devrait se situer entre 1,76 et 2,1 MEUR. Pour chaque catégorie, le montant moyen est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 7 : Estimation du montant du marché pour le déménagement du siège de l'OTAN



Source : Analyse par l'IBAN des estimations du montant du marché fournies par la Gestion exécutive.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.4.2 – La Gestion exécutive note que, selon les estimations révisées, qui donnent la situation en août 2014, le coût du déménagement de l'ensemble du Siège actuel se situerait entre 2,17 et 2,59 MEUR, comme l'ont noté le Comité pour la transition à sa réunion du 11 août 2014 (voir le

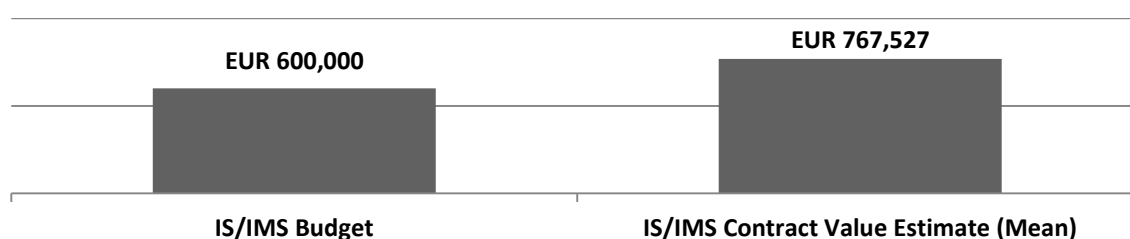
NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

TB(DS)(2014)0002) et le DPRC à sa réunion du 14 août 2014 (voir le DPRC-DS(2014)0066).

4.4.3 Il ressort de l'étude commandée par la Gestion exécutive que les coûts de déménagement du SI et de l'EMI se situeront probablement entre 703 000 et 832 000 EUR, soit **17 à 39 %** de plus que le budget actuellement disponible pour le Bureau pour la transition (600 000 EUR). La figure ci-après illustre la différence entre le budget prévu et l'estimation du montant moyen du marché pour le déménagement du SI et de l'EMI.

Figure 8 : Déménagement du SI et de l'EMI : montant du marché par rapport au budget prévu



Source : Analyse par l'IBAN des estimations du montant du marché et des données du LTPB fournies par la Gestion exécutive.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.4.3 – La Gestion exécutive note que, selon les estimations révisées, qui donnent la situation en août 2014, le coût du déménagement du SI et de l'EMI se situerait entre 0,9 et 1,06 MEUR, comme l'ont noté le Comité pour la transition à sa réunion du 11 août 2014 (voir le TB(DS)(2014)0002) et le DPRC à sa réunion du 14 août 2014 (voir le DPRC-DS(2014)0066). Cela représente 0,3 à 0,46 MEUR de plus que le montant actuellement disponible dans le budget du programme de transition (0,6 MEUR). À sa réunion du 17 septembre 2014, le Comité pour la transition a chargé le Bureau pour la transition (voir le TB(DS)(2014)0003) d'établir une proposition visant à couvrir le déficit de financement au moyen de crédits du budget du programme de transition.

4.5 Conclusion et recommandations

4.5.1 À la date d'établissement du présent rapport, on estime que les coûts O&M du nouveau Siège dépasseront de 10,2 MEUR (soit 16,4 %) ceux du Siège actuel, que les coûts de déménagement et de relocalisation dépasseront de 0,1 à 0,2 MEUR (17% à 39 %) ceux qui sont prévus dans le budget de transition, mais on ne dispose pas encore d'estimations complètes du coût du fonctionnement simultané des deux sièges. L'analyse

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

faite ici ne comprend pas certains coûts pour lesquels des estimations détaillées ne sont pas encore disponibles. Il faudra probablement trouver d'autres sources de financement pour couvrir les coûts dépassant les montants prévus dans les budgets existants.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.5.1 – La Gestion exécutive relève que, à sa réunion du 11 août 2014, le Comité pour la transition a pris note (voir le TB(DS)(2014)0002) des estimations relatives au fonctionnement simultané des deux sièges, qui font état d'une durée de 13 semaines et d'un coût de 6,11 MEUR (0,47 MEUR par semaine). Le DPRC a également pris note de ces mêmes informations à sa réunion du 14 août 2014 (voir le DPRC-DS(2014)0066). À ces réunions, les deux organes ont également pris note des estimations de coûts actualisées concernant le déménagement du SI et de l'EMI, qui font état d'un montant compris entre 0,9 et 1,06 MEUR, ce qui dépasse la somme de 0,6 MEUR prévue pour le déménagement dans le budget de la transition. À sa réunion du 17 septembre 2014, le Comité pour la transition a chargé le Bureau pour la transition d'établir une proposition visant à couvrir le déficit de financement au moyen de crédits du budget du programme de transition (voir le TB(DS)(2014)0003).

4.5.2 Les dernières estimations des coûts O&M du nouveau Siège que le Bureau pour la transition a fournies aux pays remontent à avril 2013. Il ressort des estimations actualisées du montant total des coûts de transition que les dépenses dépasseront les crédits disponibles. Bien que le Collège se réjouisse des progrès réalisés s'agissant de l'estimation, de l'examen critique et de l'actualisation des coûts O&M, des coûts du fonctionnement simultané des deux sièges et des coûts de relocalisation dans le nouveau Siège, il reste préoccupé par les retards dans l'établissement des plans et des estimations O&M et par l'absence de décision quant à une stratégie de sourcing.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 4.5.2 – La Gestion exécutive note que l'affirmation selon laquelle « ... les estimations des coûts O&M du nouveau Siège fournies en avril 2013 » n'est pas correcte et qu'il faudrait la remplacer par ce qui suit : « les estimations des coûts de la transition vers le nouveau Siège fournies en avril 2013 ». Le risque de sous-financement du programme de transition avait été mis en évidence et signalé au DPRC en avril 2013. La Gestion exécutive relève que, à sa réunion du 14 août 2014, le DPRC a pris note des estimations de coût actualisées concernant le fonctionnement simultané des deux sièges et le déménagement vers le nouveau Siège (voir le DPRC-DS(2014)0066). Le fait que le concept pour le fonctionnement du nouveau Siège n'ait pas été finalisé pour la date butoir du

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

30 juin 2014 fixée pour le travail de l'IBAN s'explique par la présentation tardive de l'étude OMLS réalisée par un consultant. La Gestion exécutive a défini un concept pour le fonctionnement du nouveau Siège, qu'elle soumettra à l'approbation du Comité pour la transition le 25 septembre 2014. Dès qu'elle aura été approuvée par le Comité pour la transition, la proposition de concept sera soumise aux pays pour examen. Le concept proposé présente une approche globale des structures organisationnelles nécessaires au soutien du nouveau siège de l'OTAN. Il comprend une estimation des coûts O&M ainsi que des recommandations en vue d'une augmentation des activités externalisées. Ce concept a été défini en collaboration avec le NOS et en concertation avec l'EMI. Depuis 2014, la NCIA joue le rôle principal dans la fourniture d'estimations des coûts O&M pour les TIC à l'intention de la Gestion exécutive et des pays en tant que clients.

Recommandation n° 1

4.5.3 Le Collège réitère sa précédente recommandation visant à mettre davantage l'accent sur l'établissement d'estimations plus complètes et actualisées des coûts O&M et d'estimations détaillées concernant le budget du programme de transition. En particulier, les pays devraient se donner pour priorité de prendre une décision au sujet des futurs plans O&M et de la stratégie de sourcing, et d'obtenir des estimations O&M justifiées pour les technologies de l'information et de la communication.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

La Gestion exécutive souscrit à la recommandation du Collège. Elle a défini un concept pour le fonctionnement et la maintenance du nouveau Siège, qu'elle soumettra à l'approbation du Comité pour la transition le 25 septembre 2014. Dès que ce concept aura été approuvé par le Comité pour la transition, il sera soumis aux pays pour examen. Le concept défini donne une vue globale des structures organisationnelles nécessaires pour le soutien du nouveau siège de l'OTAN, une estimation des coûts O&M ainsi que des recommandations visant une augmentation des activités externalisées. Il a été établi en collaboration avec le NOS et en concertation avec l'EMI. Depuis 2014, la NCIA joue le rôle principal dans la fourniture d'estimations des coûts O&M pour les TIC. Des prévisions budgétaires actualisées pour le déménagement vers le nouveau Siège ont été communiquées au DPRC le 14 août 2014. Des prévisions budgétaires actualisées pour le programme de transition seront fournies aux pays dans le cadre du processus d'examen critique et d'approbation de l'édition 2015-2017 du LTPB.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

5. LA PLANIFICATION ET LA SUPERVISION DU PROGRAMME DE TRANSITION SONT LACUNAIRES

5.1 Le plan de gestion de la transition n'est pas encore complètement au point

5.1.1 Le plan de gestion de la transition (TMP) est le schéma directeur pour l'ensemble du programme de transition. À sa réunion de mars 2013, le Comité pour la transition a donné son accord de principe sur la première version du TMP, mais, à sa réunion de mai 2013, il a demandé que le registre des risques pour la transition soit mis à jour afin qu'il donne une meilleure idée des priorités en matière de projets et qu'il soit soumis à son approbation à sa réunion de juillet 2013. Le Bureau pour la transition a finalisé le registre des risques pour la transition et l'a communiqué au Comité pour la transition. Ce registre a été approuvé par accord tacite en septembre 2013, le Comité pour la transition n'allant plus se réunir avant juin 2014, plus d'un an après sa réunion de mai 2013. En novembre 2013, le Bureau pour la transition a établi une version révisée du TMP, qui n'a toutefois jamais été soumise au Comité pour la transition ni approuvée par celui-ci.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.1.1 – La Gestion exécutive note qu'il n'y a pas de lien entre le registre des risques pour la transition et l'établissement de priorités dans les projets de transition, contrairement à ce qui est indiqué dans le paragraphe 5.1.1. Le registre des risques et le registre des projets sont deux éléments distincts qui font partie du plan de gestion de la transition et qui portent sur deux thèmes de planification différents, à savoir les risques et les projets.

5.1.2 Le TMP approuvé comprend 44 projets prioritaires et propositions de projet, qui doivent chacun faire l'objet d'un processus d'approbation. Quinze de ces projets sont considérés comme des projets prioritaires, qui doivent être exécutés pour que la transition soit réussie. Le TMP révisé comprend 42 projets prioritaires et propositions de projet, parmi lesquels treize eux sont considérés comme des projets prioritaires. Parmi les projets prioritaires figurent le déménagement vers le nouveau Siège, les télécommunications et la désaffectation de l'ancien bâtiment du Siège. Les propositions de projet portent sur des activités qui seront développées plus avant si le Comité pour la transition considère qu'elles ont un caractère prioritaire. Parmi les propositions de projet figurent l'identité visuelle du siège de l'OTAN, le démarrage des TIC et l'utilisation du bâtiment Z. En raison du manque de supervision efficace, le plan risque de ne pas traiter les priorités agréées et il est peut-être déjà trop tard pour lancer certains des projets.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.1.2 – La Gestion exécutive note que le TMP approuvé qui est mentionné dans le paragraphe 5.1.2 est celui qui est daté d'avril 2013. Sur la base des recommandations faites par l'ASG pour la gestion exécutive suite à un examen approfondi de tous les projets de transition, le Comité pour la transition a approuvé le 11 août [2014] un registre de projets de transition unique qui compte 28 projets (voir le TB(DS)(2014)0002) et qui devra être intégré dans la prochaine version révisée du TMP.

5.1.3 Le TMP approuvé n'est pas encore complètement au point. Dans le cadre de l'audit qu'il a réalisé en 2012, le Collège a fait part de sa préoccupation quant au fait que les plans de transition n'en étaient encore qu'à un stade précoce. Par exemple, les plans de travail détaillés, la définition des différentes tâches et le registre des risques étaient tous encore au stade de projet. Le TMP approuvé, établi en mars 2013, ne prévoit pas de ressources et ne contient aucune proposition de personne responsable ou d'échéances pour les 15 projets prioritaires approuvés. Il est encourageant d'apprendre qu'il existe aujourd'hui un registre des risques approuvé et actualisé ainsi qu'un TMP révisé plus complet, bien que cette version n'ait pas encore été soumise au Comité pour la transition ni approuvée par celui-ci. Toutefois, 23 % des projets prioritaires contenus dans le projet de version révisée du TMP (soit 3 projets sur 13) ne disposent pas de ressources, que ce soit en termes d'effectifs et/ou de crédits, et, pour 54 % des projets (7 projets sur 13), il s'avère qu'ils ont déjà dépassé les échéances prévues. Aucune ressource et aucune échéance ne sont prévues pour les propositions de projet, étant donné qu'il ne s'agit pas de projets approuvés. De plus, la mise en oeuvre de la moitié des projets prioritaires figurant dans le TMP approuvé dépendra dans une certaine mesure du contenu des livrables de l'étude OMLS soumise avec retard. L'absence d'un TMP révisé tout à fait au point et approuvé accroît le risque que, comme indiqué dans la section 4 ci-dessus, le programme de transition soit retardé ou dépasse le budget, ou les deux à la fois.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.1.3 – La Gestion exécutive note que chacun des 15 projets prioritaires énumérés dans le plan de gestion de la transition daté de mars 2013 (voir l'EM(2013)0200) a été confié à un administrateur responsable suite à une décision prise par le Comité pour la transition le 28 mars 2013 (voir l'EM(HQST)(2013)0089). Le Comité pour la transition a approuvé le 11 août [2014] un registre unique des projets de transition contenant 28 projets (voir le TB(DS)(2014)0002). Chacun des projets approuvés a été confié à un administrateur responsable qui a été chargé de la planification et de l'exécution des activités prévues.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.1.3 – La Gestion exécutive note que, parmi les projets approuvés, 4 seulement (dont les projets 1, 2 et 3) - non 54 % des projets comme l'indique l'IBAN - n'ont pas respecté les échéances proposées (mais pas approuvées) dans le projet de version actualisée du plan de gestion de la transition daté de novembre 2013. Pour trois des projets, le non-respect des échéances est dû à la réception tardive de l'étude OMLS effectuée par un consultant, comme l'IBAN l'indique au paragraphe 4.2.2. Pour le projet 8, qui porte sur le plan d'activités commerciales, la date de mise en œuvre fixée dans le projet de version actualisée du TMP diffusé en novembre 2013 a été reportée pour permettre la réorganisation de la gouvernance du Centre du personnel comme en a décidé le Conseil.

Position du Collège

Parmi les 7 projets prioritaires recensés par le Collège figurent les 4 projets cités par la Gestion exécutive ainsi que trois projets qui ont connu des retards, qui n'ont pas respecté les échéances fixées ou pour lesquels aucune échéance n'avait été fixée :

- Réaménagement du bâtiment Z (projet 4) ;
- Déménagement vers le nouveau siège de l'OTAN (projet 5) ;
- Élimination des vieux mobilier et équipements (projet 14).

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.1.3 – La Gestion exécutive note que, sur les projets prioritaires approuvés, 3 seulement – et non 23 % des projets comme indiqué par l'IBAN – ne disposaient pas d'un budget parce que la présentation d'un projet de budget n'était pas encore nécessaire au moment de l'établissement du projet de version actualisée du TMP daté de novembre 2013. De plus, parmi les projets prioritaires approuvés, 2 seulement - et non 23 % des projets comme indiqué par l'IBAN - n'étaient pas dotés d'un effectif à l'époque parce qu'aucune décision n'avait encore été prise sur la manière dont ces projets devraient être menés. S'agissant de la situation en septembre 2014, certains des projets de transition supplémentaires approuvés par le Comité en août 2014 ne disposent pas encore du personnel et des fonds nécessaires. Parmi ces projets figurent le plan de continuité d'activité, la planification des questions d'hygiène et de sécurité, le démarrage des TIC et la réduction du volume de documents. La Gestion exécutive examine actuellement tous les déficits en termes de ressources avec

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

les administrateurs responsables des projets et appellera l'attention des pays sur les besoins dans le cadre de la présentation du LTPB pour 2015.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.1.3 - La Gestion exécutive note que, sur les projets prioritaires approuvés, deux seulement (le projet 8 et le projet 9) ont un lien de dépendance avec l'étude OMLS, qui a pris du retard, comme il ressort du projet de TMP daté de novembre 2013.

5.1.4 À la réunion de septembre 2012 du Comité pour la transition, la Gestion exécutive a indiqué que le problème concernant l'affectation de ressources aux activités liées à la transition constituait actuellement le risque le plus élevé. Et ce risque subsiste toujours. Par exemple, de hauts responsables qui sont en poste dans diverses directions de la Gestion exécutive et qui ne font pas partie du Bureau pour la transition ont indiqué que les activités de transition représentaient une charge de travail supplémentaire, qui venait s'ajouter à leurs tâches quotidiennes sans qu'ils reçoivent pour autant des ressources supplémentaires.

5.1.5 Une responsabilité clé en matière de gestion de programme est de veiller à ce que chacun des projets inscrits dans un programme fasse l'objet d'un examen indépendant. Toutefois, le Bureau pour la transition est chargé à la fois de gérer le programme de transition dans sa globalité et d'assurer l'exécution et la gestion de tout ou partie de chacun des projets relevant de ce programme. Par exemple, en 2014, le Bureau pour la transition a commandé deux études à des consultants - l'une portant sur la planification du déménagement et l'autre sur la mobilité - pour lesquelles il faisait fonction à la fois de gestionnaire de programme et de gestionnaire de projet. Le Collège estime que cette approche fait peser un risque supplémentaire en termes de supervision du programme, étant donné que, même au niveau de la gestion de projet, le Bureau pour la transition ne peut garantir la réalisation d'un examen indépendant des projets inscrits dans le TMP.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.1.5 - La Gestion exécutive est d'avis que rien ne justifie la déclaration selon laquelle la supervision par le Bureau pour la transition de l'étude confiée à un consultant extérieur fait peser un risque supplémentaire en termes de supervision du programme. La supervision des projets de transition en toute indépendance est une responsabilité incombant au Comité pour la transition. Il existe aussi deux niveaux de supervision de la gestion du Bureau pour la transition pour garantir l'objectivité du travail de ce bureau. Par ailleurs, les deux études citées ont été portées à l'attention du DPRC et du Comité des budgets.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

5.2 Le Comité pour la transition n'a pas assuré une supervision efficace du programme

5.2.1 Dans son précédent audit sur le projet de nouveau Siège, le Collège a indiqué que le mandat du Comité pour la transition ne précisait pas clairement la manière dont celui-ci devait rendre compte aux pays par l'intermédiaire du DPRC. Il a recommandé de modifier la formulation de ce mandat. C'est ce qu'a fait la Gestion exécutive. Toutefois, le mandat stipule toujours que le Comité pour la transition doit rendre compte aux pays « principalement » par l'intermédiaire du DPRC. Dans la pratique, il rend souvent compte de manière indirecte, par l'intermédiaire du HQPO. Le programme de transition ferait l'objet d'un examen plus efficace si la Gestion exécutive était chargée de faire rapport directement au DPRC et si le Comité pour la transition devait faire rapport au Conseil selon les besoins (actuellement au moins une fois par an).

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.2.1 – La Gestion exécutive note que le mandat du Comité pour la transition (voir l'EM(HQST)(2012)0008-REV2 et le TB(D)(2014)0001) précise clairement à qui le Comité pour la transition doit rendre compte. De plus, la Gestion exécutive, en concertation avec le HQPO, a informé le DPRC et le Conseil de l'état d'avancement des activités, mais elle a toujours fait rapport directement et en toute indépendance, et pas par l'intermédiaire du HQPO. Le compte rendu aux pays est fait soit directement par la Gestion exécutive au Comité des budgets, au DPRC et au Conseil, soit conjointement avec le HQPO, mais il n'est jamais fait par l'intermédiaire du HQPO. Le HQPO n'exerce aucune influence sur le contenu du compte rendu fait par la Gestion exécutive ni sur le contenu des rapports d'étape sur la transition adressés chaque trimestre au DPRC. Le président du Comité pour la transition s'est entretenu 7 fois avec les membres du DPRC en 2013 et une fois en 2014 et, à ces occasions, il a notamment fait son rapport périodique. Le président du Comité pour la transition a fait un exposé sur l'année 2012 au Conseil de l'Atlantique Nord le 14 novembre 2012. Il était prêt à faire son exposé 2013 au Conseil en décembre 2013. Toutefois, à ce moment-là, le Conseil a examiné uniquement les questions urgentes liées à la réclamation portant sur la construction du nouveau Siège.

5.2.2 L'OTAN a établi le Comité pour la transition et en a fait un organe décisionnel, qui s'est vu déléguer par le secrétaire général des pouvoirs en matière d'attribution de tâches pour toutes les questions liées au programme de transition. Le Comité pour la transition assure la direction et la supervision de toutes les activités relatives à la transition vers le nouveau siège de l'OTAN. Cela comprend l'anticipation et la recherche de solutions pour ce qui est des éventuels retards et augmentations des coûts pour le

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

programme comme indiqué dans la section 4 ci-dessus. Il incombe également au Comité pour la transition de faire rapport aux pays sur l'avancement des activités.

5.2.3 Bien qu'il soit chargé de superviser l'avancement du programme de transition et de faire rapport en la matière au DPRC, le Comité pour la transition ne s'est pas réuni du 15 mai 2013 au 24 juin 2014. Son mandat prévoit pourtant qu'il doit se réunir au moins toutes les 6 à 8 semaines, et plus souvent si nécessaire. Le Comité pour la transition ne s'est réuni que 7 fois entre 2012 et juillet 2014, alors qu'il aurait dû se réunir 16 fois. Au cours de cette période, le président du Comité pour la transition a fait rapport au DPRC sur les travaux du Bureau pour la transition. Les responsables au sein du Bureau pour la transition ont confirmé qu'aucun rapport n'avait été fait au HQPB et au HQMB. Le président du Comité pour la transition doit, en vertu du mandat de ce comité, faire rapport au Conseil au moins une fois par an, ce qu'il n'a pas fait en 2013, et pas encore fait pour ce qui est de 2014. Le dernier rapport que le président du Comité pour la transition a fait au Conseil remonte à novembre 2012.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.2.3 – En novembre 2013, la Gestion exécutive a recommandé au Cabinet de modifier la configuration du Comité pour la transition, et d'en transférer la présidence au secrétaire général délégué en vue d'une plus large participation de responsables de haut niveau de l'ensemble du Siège, ce qui est indispensable pour une transition réussie. Avec l'accord du Cabinet, un travail de modification de la composition et du mandat du Comité pour la transition a commencé. Les modifications proposées ont été approuvées par le Cabinet en avril 2014, et le Comité pour la transition ainsi restructuré a approuvé la version révisée de son mandat en juin 2014. Pendant cette période également, le président du Comité pour la transition a présidé les travaux portant sur l'examen approfondi par des responsables de haut niveau de tous les projets de transition prioritaires et propositions de projet de transition en vue de l'établissement de recommandations à l'intention du Comité pour la transition quant à la suite à donner à chaque projet. Le Comité pour la transition s'est réuni le 24 juin 2014, le 11 août 2014 et le 17 septembre 2014. Sa prochaine réunion est prévue pour le 25 septembre 2014. Le président du Comité pour la transition s'est entretenu 7 fois avec les membres du DPRC en 2013 et une fois en 2014 et, à ces occasions, il a notamment fait son rapport périodique. Le président du Comité pour la transition a fait un exposé sur l'année 2012 au Conseil le 14 novembre 2012. Il était prévu qu'il fasse son exposé 2013 en décembre 2013. Toutefois, à ce moment-là, le Conseil a examiné uniquement les questions urgentes liées à la réclamation portant sur la construction du nouveau Siège. Le mandat du Comité pour la transition prévoit qu'un compte rendu doit être fait au HQPB et au HQMB selon les besoins. Le HQPB et le HQMB sont des organes

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

administratifs qui ne traitaient pas les questions de transition à l'époque. Le président du Comité pour la transition s'est acquitté de toutes les obligations de compte rendu prévues dans le mandat du Comité.

5.2.4 Bien que le Comité pour la transition ne se soit pas réuni pendant plus d'un an, le Bureau pour la transition a continué de faire des comptes rendus au DPRC et d'apporter des contributions aux rapports d'étape trimestriels. Ces rapports étaient toutefois une présentation au niveau technique des travaux en cours approuvés par l'ASG pour la gestion exécutive, et non des rapports du Comité pour la transition sur l'avancement des travaux comme le prévoit le mandat de ce comité. L'équipe d'audit n'a pu obtenir l'assurance que le DPRC avait bien été informé que ces rapports n'avaient pas été examinés ni approuvés par le Comité pour la transition. L'absence de supervision du programme par le Comité pour la transition limite la capacité de celui-ci à anticiper et à traiter les risques de voir le programme prendre du retard, dépasser le budget ou les deux à la fois, comme indiqué plus haut dans la section 4. L'absence d'approbation par le Comité pour la transition limite aussi la capacité du Bureau pour la transition à promouvoir l'avancement des différents projets de transition placés sous la responsabilité d'autres organismes OTAN. Alors que les hauts dirigeants au sein de la Division Gestion exécutive pourraient être en mesure d'exercer une partie des pouvoirs d'attribution de tâches au sein des services de leur division, ils ne peuvent attribuer des tâches à des parties prenantes qui ne font pas partie de leur division.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

Paragraphe 5.2.4 – La Gestion exécutive note que tous les rapports d'étape faits au DPRC ont été approuvés par le président du Comité pour la transition comme prévu dans le mandat de ce comité. Le paragraphe 7.3 de ce mandat (voir l'EM(HQST)(2012)0008-REV2 et le TB(D)(2014)0001) stipule expressément que le président du Comité pour la transition, et non le Comité, est chargé de faire un compte rendu au DPRC et au Conseil. Le président du Comité pour la transition a fait son exposé sur l'année 2012 au Conseil de l'Atlantique Nord le 14 novembre 2012. L'exposé 2013 était prêt à être fait au Conseil en décembre 2013. Toutefois, à ce moment-là, le Conseil a examiné uniquement les questions urgentes liées à la réclamation portant sur la construction du nouveau Siège.

5.2.5 Pendant la période de réalisation du présent audit, l'OTAN a modifié la structure du Comité pour la transition afin d'associer davantage les décideurs de haut niveau à la phase d'exécution de la transition. La présidence du Comité a été placée à un niveau plus élevé et confiée au secrétaire général délégué. Certains aspects du mandat ont été actualisés :

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

- la composition du Comité pour la transition a été modifiée ;
- la participation aux travaux du Comité est devenue obligatoire et ne peut pas être déléguée ;
- la fréquence des réunions a été accrue et le Comité doit maintenant se réunir au moins une fois par mois.

5.2.6 La première réunion du nouveau Comité pour la transition, à laquelle le Collège a assisté en tant qu'observateur, a eu lieu le 24 juin 2014. Il est trop tôt pour évaluer l'efficacité de cette nouvelle structure, mais il est encourageant de voir que la présidence du Comité a été placée à un niveau plus élevé. Toutefois, des difficultés pratiques vont probablement apparaître lorsqu'il faudra, chaque mois, trouver une date pour une réunion de l'ensemble des hauts dirigeants du siège de l'OTAN, réunion qui viendra s'ajouter aux autres responsabilités leur incombant. Il y a donc un risque que le Comité pour la transition continue de se heurter à des difficultés pour pouvoir procéder à un examen approfondi du programme de transition.

5.3 Conclusion et recommandations

5.3.1 Le Collège relève que les plans de gestion de la transition ont bien avancé depuis son dernier audit du projet de nouveau Siège. Toutefois, ces plans ne sont pas encore complètement au point et n'ont pas encore été pleinement approuvés par la direction et/ou par les principaux organes décisionnels. Cela limite les possibilités d'atténuation des risques de retard ou de dépassement du budget, comme le montrent les exemples donnés dans la section 4 ci-dessus.

Recommandation n° 2

5.3.2 Le Collège recommande au Comité pour la transition d'assurer un encadrement approprié et une gouvernance ferme de la transition en organisant régulièrement des réunions et en examinant de manière approfondie les plans et l'avancement des activités de transition, afin d'assurer une transition efficace et transparente vers le nouveau Siège. De plus, le Comité pour la transition devrait faire rapport directement au DPRC et, lorsqu'il y a lieu, au Conseil.

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

La Gestion exécutive souscrit partiellement à la recommandation du Collège. Elle est d'accord avec le principe selon lequel le Comité pour la transition doit assurer un encadrement approprié et une gouvernance ferme de la transition en organisant régulièrement des réunions et en examinant de manière approfondie les plans et l'avancement des activités de transition. C'est déjà ce que fait le

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Comité. En 2014, sur recommandation de l'ASG pour la gestion exécutive, le Comité pour la transition a fait l'objet d'une restructuration visant à associer à ses travaux un grand nombre de hauts dirigeants de l'ensemble du Siège, y compris le directeur général de la NCIA, le directeur général de l'État-major militaire international et le secrétaire du Conseil, appelés à travailler aux côtés de l'ASG pour l'investissement de défense, de l'ASG pour la gestion exécutive et du directeur du NOS, entre autres. De plus, la présidence du Comité a été placée à un niveau plus élevé et confiée pour cela au secrétaire général délégué. Le Comité pour la transition s'est réuni récemment, à savoir les 24 juin, 11 août et 17 septembre 2014. Cette cadence de réunion devrait se maintenir pour le reste de l'année 2014, ainsi qu'en 2015 et en 2016. Comme indiqué dans la version actualisée du mandat du Comité (voir le TB(D)(2014)0001, paragraphes 7.1, 7.2 et 7.3), le président du Comité pour la transition rend compte régulièrement au DPRC et au Conseil. Le président du Comité pour la transition a fourni des rapports d'activité trimestriels au DPRC et continuera de le faire. Le président du Comité pour la transition fait rapport chaque année au Conseil. Le dernier compte rendu du Comité au Conseil remonte à novembre 2012. Un exposé sur l'année 2013 avait été préparé pour décembre 2013, mais, à ce moment-là, le Conseil a examiné uniquement les questions urgentes liées à la réclamation portant sur la construction du nouveau Siège. Le mandat du Comité pour la transition prévoit que le président - et non l'ensemble du Comité - fait rapport au Conseil. Il s'agit d'une procédure pertinente puisque le Comité pour la transition est un organe administratif qui fournit des informations aux pays.

Recommandation n° 3

5.3.3 Le Collège recommande que les plans et les priorités pour la transition soient en phase avec les principes de gestion de projet généralement admis, qui comprennent, sans s'y limiter, les dispositions suivantes :

- le plan doit être approuvé en temps voulu par les parties prenantes, les décideurs et l'organe ou le comité exécutif ;
- le plan doit être doté de ressources suffisantes ;
- le plan doit définir un calendrier précis, y compris les points de dépendance et les points clés devant faire l'objet de décisions ;
- le plan doit être mis à jour régulièrement pour montrer les progrès réalisés et les manquements constatés.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Commentaires officiels du secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive

La Gestion exécutive souscrit à la recommandation du Collège. À sa réunion du 11 août 2014, le Comité pour la transition a examiné tous les projets de transition prioritaires et les propositions de projet et a accepté qu'ils soient regroupés dans un seul registre des projets de transition couvrant l'ensemble du programme de transition (voir l'EM(2014)0372-REV1 et le TB(DS)(2014)0002). À cette même réunion, le Comité pour la transition a désigné un administrateur responsable pour chacun des projets de transition récemment mis en chantier et a chargé ces responsables de lui faire rapport régulièrement. L'ASG pour la gestion exécutive examine régulièrement l'avancement des projets de transition. Cet examen repose sur les meilleures pratiques définies dans Prince 2 et dans la méthode MSP.

6. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

6.1 Il ressort du présent audit, effectué dans le prolongement de celui de 2012 sur le projet de nouveau Siège, que des risques pèsent toujours sur le périmètre des projets de transition, leurs coûts et leurs grandes étapes. Le Collège insiste sur la nécessité de réfléchir d'urgence aux moyens de faire face à ces risques, la date de la transition approchant.

7. RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1

4.5.3 Le Collège réitère sa précédente recommandation visant à mettre davantage l'accent sur l'établissement d'estimations plus complètes et actualisées des coûts O&M et d'estimations détaillées concernant le budget du programme de transition. En particulier, les pays devraient se donner pour priorité de prendre une décision au sujet des futurs plans O&M et de la stratégie de sourcing, et d'obtenir des estimations O&M justifiées pour les technologies de l'information et de la communication.

Recommandation n° 2

5.3.2 Le Collège recommande au Comité pour la transition d'assurer un encadrement approprié et une gouvernance ferme de la transition en organisant régulièrement des réunions et en examinant de manière approfondie les plans et l'avancement des activités de transition, afin d'assurer une transition efficace et transparente vers le nouveau Siège. De plus, le Comité pour la transition devrait faire rapport directement au DPRC et, lorsqu'il y a lieu, au Conseil.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

Recommandation n° 3

5.3.3 Le Collège recommande que les plans et les priorités pour la transition soient en phase avec les principes de gestion de projet généralement admis, qui comprennent, sans s'y limiter, les dispositions suivantes :

- le plan doit être approuvé en temps voulu par les parties prenantes, les décideurs et l'organe ou le comité exécutif ;
- le plan doit être doté de ressources suffisantes ;
- le plan doit définir un calendrier précis, y compris les points de dépendance et les points clés devant faire l'objet de décisions ;
- le plan doit être mis à jour régulièrement pour montrer les progrès réalisés et les manquements constatés.

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 1
ANNEXE 2
C-M(2014)XXXX
IBA-AR(2014)18

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ASG	Secrétaire général adjoint
DASG	Secrétaire général adjoint délégué
DI	Division Investissement de défense
DPRC	Comité des représentants permanents adjoints
EUR	Euro
MEUR	Million d'euros
HQMB	Comité de gestion du Siège
HQPO	Bureau de projet pour le nouveau Siège
HQPB	Headquarters Policy Board
HQST	Soutien et transformation du Siège
TIC	Technologies de l'information et de la communication
ICTM	Gestion de l'information, des communications et des technologies
EMI	État-major militaire international
SI	Secrétariat international
LTPB	Budget global du programme de construction
MTFP	Plan financier à moyen terme
NCIA	Agence OTAN d'information et de communication
NOR	Bureau OTAN des ressources
NOS	Bureau de sécurité de l'OTAN
O&M	Fonctionnement et maintenance
OMLS	Exploitation, Maintenance, Logistique, Sourcing