

	NATO	NORTH ATLANTIC COUNCIL
	OTAN	CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Macédoine du Nord

7 octobre 2019

DOCUMENT
C-M(2019)0025-AS1 (INV)

CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

**AUDIT DE PERFORMANCE
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
CONSACRÉ AU SYSTÈME DE COMPTABILITÉ HORAIRE DE LA NCIA**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 4 octobre 2019, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport et des conclusions du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) ainsi que du rapport de l'IBAN, a donné son accord pour que ces rapports soient rendus publics et a chargé l'ASB (Comité de surveillance de l'Agence) de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO), ainsi que le recommande le RPPB, de s'acquitter des tâches énoncées dans le C-M(2019)0025 (INV).

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2019)0025 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Macédoine du Nord

26 septembre 2019

DOCUMENT
C-M(2019)0025 (INV)
Procédure d'accord tacite :
4 oct 2019 15:30

CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

AUDIT DE PERFORMANCE
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN
CONSACRÉ AU SYSTÈME DE COMPTABILITÉ HORAIRE DE LA NCIA

Note du secrétaire général

1. On trouvera en annexe le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) concernant l'audit de performance que le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a consacré au système de comptabilité horaire utilisé par l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA).

1.1. Je ne pense pas que ce dossier nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, sauf avis contraire me parvenant d'ici au **vendredi 4 octobre 2019 à 15h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport et des conclusions du RPPB ainsi que du rapport de l'IBAN, qu'il aura donné son accord pour que ces rapports soient rendus publics et qu'il aura chargé l'ASB (Comité de surveillance de l'Agence) de l'Organisation OTAN d'information et de communication, ainsi que le recommande le RPPB, de s'acquitter des tâches suivantes :

- mettre en œuvre des mesures qui, faisant appel à des évaluations systématiques du risque et à la supervision de la direction, permettent de garantir l'exactitude et la qualité des données contenues dans le système de comptabilité horaire ;
- faire le point sur les contrôles internes de la comptabilité horaire, et renforcer ces derniers ; étudier et sélectionner différentes options pour le renforcement des contrôles automatisés ;
- faire le point sur l'efficacité des orientations en matière de comptabilité horaire, et délimiter clairement les rôles et responsabilités de la hiérarchie en matière de respect des impératifs d'exactitude, de discipline et de cohérence en la matière ;
- faire en sorte que les clients aient une vision plus complète et transparente des ressources humaines intervenant effectivement dans la fourniture des prestations et la mise en œuvre des projets ;
- garantir le respect de bonnes pratiques de comptabilité horaire, notamment en développant une politique de gouvernance des données pour une gestion efficace des données critiques pour l'Agence.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION



**RAPPORT AU CONSEIL SUR L'AUDIT DE PERFORMANCE
CONSACRÉ AU SYSTÈME DE COMPTABILITÉ HORAIRE DE
L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION**

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

Référence :

- A. IBA-A(2019)0019 (Audit de performance de l'IBAN sur le système de comptabilité horaire de la NCIA)

INTRODUCTION

2. Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a présenté un rapport d'audit de performance (référence A) soulevant plusieurs questions relatives au système de comptabilité horaire (TAS) utilisé par l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA).

3. Conformément à l'article 15 du Règlement financier de l'OTAN, il incombe au RPPB de faire part au Conseil de ses commentaires relatifs au rapport en question, et de lui adresser des recommandations.

CONTEXTE

4. Cet audit devait permettre de vérifier si la NCIA est dotée de mécanismes propres à garantir une qualité suffisante des données saisies dans le TAS, et si les principes et pratiques de comptabilité horaire en vigueur au sein de l'Agence soutiennent la comparaison avec les bonnes pratiques de comptabilité, d'enregistrement et de compte rendu des temps de travail.

5. L'IBAN a constaté que l'exhaustivité des données TAS s'était globalement améliorée depuis 2015, mais que l'amélioration de la qualité de ces mêmes données restait un défi pour la NCIA. Il a par ailleurs constaté que la supervision de la gestion des données TAS était insuffisante, et que le cadre de contrôle en place était incomplet et inefficace. De l'avis de l'IBAN, cette situation entraîne des risques significatifs, sachant que les données TAS pourraient encore et toujours ne pas constituer une base adéquate pour le calcul des coûts, empêchant ainsi la NCIA de donner l'assurance que les montants facturés aux clients correspondent bien aux coûts exposés pour les projets et les prestations. L'IBAN conclut qu'en tant que fournisseur unique privilégié de projets et de services pour l'OTAN, la NCIA doit faire preuve d'une plus grande transparence s'agissant des données TAS et des risques liés à ces dernières.

EXAMEN DÉTAILLÉ

6. Dans le cadre de son audit de performance, l'IBAN a constaté que la NCIA avait enregistré des progrès s'agissant de la qualité de ses données de comptabilité horaire

depuis 2015, mais que des améliorations restaient nécessaires. Afin de donner suite à ses constatations relatives aux pratiques et aux principes de la NCIA en matière de comptabilité horaire, il a formulé plusieurs recommandations, demandant au Conseil de charger la NCIO :

- 6.1. de mettre en œuvre des mesures qui, faisant appel à des évaluations systématiques du risque et à la supervision de la direction, permettent de garantir l'exactitude et la qualité des données contenues dans le TAS ;
- 6.2. de faire le point sur les contrôles internes de la comptabilité horaire, et de renforcer ces derniers ; d'étudier et de sélectionner différentes options pour le renforcement des contrôles automatisés ;
- 6.3. de faire le point sur l'efficacité des orientations en matière de comptabilité horaire, et de délimiter clairement les rôles et responsabilités de la hiérarchie en matière de respect des impératifs d'exactitude, de discipline et de cohérence en la matière ;
- 6.4. de faire en sorte que les clients aient une vision plus complète et transparente des ressources humaines intervenant effectivement dans la fourniture des prestations et la mise en œuvre des projets ;
- 6.5. de garantir le respect de bonnes pratiques de comptabilité horaire, notamment en développant une politique de gouvernance des données pour une gestion efficace des données critiques pour l'Agence.

7. Le RPPB juge satisfaisantes les initiatives que la NCIA a d'ores et déjà prises pour améliorer sa comptabilité horaire depuis 2015, de même que les mesures que les organes de gouvernance responsables de l'Agence ont adoptées depuis lors pour donner suite à l'audit de performance de l'IBAN. Le Comité d'audit de la NCIO a examiné le rapport de l'IBAN au cours de sa réunion du 11 avril 2019, et il a encouragé la NCIA à faire sien l'esprit dans lequel les recommandations ont été formulées. Il a enjoint à l'Agence de développer un cadre de mesures correctives qu'il examinerait au cours de sa réunion d'octobre 2019. Le Comité financier de la NCIO a décidé, pour sa part, de porter ce dossier à l'attention du Comité de surveillance de l'Agence (ASB), compte tenu du rôle de gouvernance essentiel joué par ce dernier. À sa réunion du 23 mai 2019, l'ASB a entériné les recommandations du Comité financier prônant l'adoption de mesures d'atténuation énergiques destinées à renforcer la transparence et la fiabilité de la structure des coûts de l'Agence, de manière à obtenir des améliorations immédiates et concrètes.

CONCLUSIONS

8. Pour le RPPB, cet audit de performance de l'IBAN est une initiative constructive intervenant à un moment opportun, qui s'inscrit dans le contexte de la revue du cadre réglementaire de financement par le client stipulant les principes généraux applicables aux opérations financières de la NCIA. En tant que fournisseur unique et privilégié de l'OTAN,

l'Agence doit pouvoir compter sur un TAS performant, de sorte que les montants facturés à ses clients correspondent bien aux coûts engagés au titre des projets et prestations.

9. Dans l'ensemble, le RPPB prend note avec satisfaction du rapport et des constatations de l'IBAN, et il considère que le Conseil peut être rassuré quant au fait que des mesures ont d'ores et déjà été prises par les organes de gouvernance responsables de l'Agence en réponse à l'audit de performance. Il faudra veiller à ce que les recommandations de l'IBAN soient effectivement mises en œuvre, et ce sous la direction de l'ASB de la NCIO. Après l'examen du cadre de mesures correctives par le Comité d'audit de la NCIO en octobre 2019, le Comité financier de la NCIO et l'ASB seront tenus régulièrement informés de l'évolution de ce dossier.

10. Conformément à la politique en vigueur relative à la communication au public des rapports d'audit de l'IBAN¹, le RPPB considère que cet audit de performance devrait être rendu public.

RECOMMANDATIONS

11. Le RPPB invite le Conseil :

- 11.1. à prendre note du présent rapport et de ses conclusions ;
- 11.2. à prendre note de l'audit de performance de l'IBAN (référence A) ;
- 11.3. à charger l'ASB de la NCIO de mettre en œuvre les recommandations de l'IBAN énoncées au paragraphe 5 ;
- 11.4. à donner son accord pour que l'audit de performance de l'IBAN et le présent rapport soient rendus publics.

¹ PO(2015)0052 et C-M(2012)0041.

NATO SANS CLASSIFICATION

PIÈCE JOINTE 1
C-M(2019)0025 (INV)

IBA-A(2019)0019
18 février 2019

À : Secrétaire général
À l'attention de : Directeur du Cabinet

Cc : Directeur général de l'Agence OTAN d'information et de communication
Chef d'état-major du Commandement allié Opérations
Chef d'état-major du Commandement allié Transformation
Président du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
Contrôleur des finances du Commandement allié Opérations
Contrôleur des finances du Commandement allié Transformation
Contrôleur des finances par intérim de l'Agence OTAN d'information et de communication
Chef du Bureau d'audit interne de l'Agence OTAN d'information et de communication
Directeur du Bureau OTAN des ressources
Bureau d'ordre du Cabinet

Objet : *Rapport au Conseil sur l'audit de performance concernant la nécessité, pour l'Agence OTAN d'information et de communication, d'améliorer la qualité des données de comptabilité horaire et de mettre en œuvre des principes et des pratiques efficaces et transparents en la matière – IBA-AR(2018)0033*

Au moment de lui communiquer le rapport approuvé qui figure en pièce jointe ainsi que la note succincte qui le précède, le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) souhaite appeler l'attention du Conseil de l'Atlantique Nord sur le point suivant.

Dans la lettre qui accompagnait les commentaires officiels de la NCIA (appendice 10 du rapport), le directeur général de l'Agence écrivait : « Nous avons examiné le projet de rapport de l'IBAN (référence A) et nous vous transmettons par la présente nos commentaires officiels à ce sujet (pièce jointe A). Dans l'éventualité où les éléments factuels ainsi communiqués ne seraient pas tous pris en considération dans le rapport final, je souhaiterais que ceux-ci soient intégrés dans la partie du rapport consacrée aux commentaires officiels de l'Agence. »

Il convient de noter que la procédure contradictoire de validation proposée par l'IBAN vise à faire en sorte que le rapport final soit exempt de toute erreur factuelle et contienne les commentaires officiels de l'entité ayant fait l'objet de l'audit au sujet des conclusions et des recommandations formulées par l'IBAN. Le rapport final de l'IBAN tient compte de tous les commentaires factuels dûment documentés et justifiés fournis par l'entité concernée.

Par principe, et cela vaut pour toutes les entités, si une modification est demandée sans éléments justificatifs à l'appui, il ne peut être envisagé d'y donner suite.

NATO SANS CLASSIFICATION

Publier des commentaires factuels non documentés ou des demandes de modification qui ne soient pas dûment justifiées viendrait à l'évidence entacher la procédure de validation et risquerait d'induire les pays en erreur.

Conformément à l'article 15 du Règlement financier de l'OTAN, j'ai transmis les documents au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) afin qu'il les examine et formule des commentaires et des recommandations.



Hervé-Adrien Metzger
Président

Pièce jointe : voir ci-dessus

Note succincte au Conseil sur la nécessité, pour l'Agence OTAN d'information et de communication, d'améliorer la qualité des données de comptabilité horaire et de mettre en œuvre des principes et des pratiques efficaces et transparents en la matière

Contexte

Créée le 1^{er} juillet 2012, l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) est le résultat de la fusion de trois agences de l'OTAN. La NCIA fournit des systèmes d'information et de communication (SIC) à d'autres organismes de l'OTAN. Le Conseil de l'Atlantique Nord (Conseil) a approuvé le cadre réglementaire OTAN de financement par le client (« cadre ») en juillet 2015. La NCIA ne reçoit aucun financement de base, et le calcul des tarifs qu'elle applique aux clients repose sur le coût total des services fournis par l'Agence, l'objectif étant de maintenir le seuil de rentabilité sur l'ensemble de la période de planification. La gestion efficace des ressources au sein de l'Agence repose, entre autres facteurs déterminants, sur l'administration des fonds des clients, et notamment sur la fixation de prix contractuels exacts et une facturation rigoureuse des dépenses de personnel.

Le système de comptabilité horaire (TAS) est le principal outil utilisé par la NCIA pour comptabiliser l'utilisation des ressources en personnel, lesquelles représentent une part significative des coûts exposés par l'agence dans le cadre de la prestation de services et de la livraison de projets. Ces données doivent présenter un niveau de qualité élevé, car elles revêtent un caractère critique pour les opérations de l'Agence et peuvent se répercuter sur les prix payés par les clients au titre des prestations fournies.

Objectifs de l'audit

Le thème de cet audit découle du processus de planification annuelle de l'IBAN. Nous avons réalisé l'audit conformément à l'article 14 de notre charte. Nos objectifs spécifiques consistaient à vérifier :

1. si la NCIA était dotée de mécanismes propres à garantir une qualité suffisante pour les données saisies dans le TAS, et
2. si les principes et pratiques de comptabilité horaire en vigueur à la NCIA soutenaient bien la comparaison avec les bonnes pratiques de comptabilité, d'enregistrement et de compte rendu du temps de travail.

Constatations issues de l'audit

L'exhaustivité des données TAS s'est globalement améliorée depuis 2015. Cela dit, l'amélioration de la qualité des données reste un défi pour la NCIA. Des problèmes persistants de qualité des données TAS de même que le recours à des mécanismes inadéquats d'évaluation de cette qualité exposent la NCIA et ses clients à des risques, car l'exactitude des estimations de coûts utilisées aux fins de la facturation clients n'est

pas garantie. Nous avons également constaté que la direction n'exerçait pas une supervision suffisante sur les données TAS, et que le cadre de contrôle en place était incomplet et inefficace. Il est donc fort probable que les données TAS ne constituent toujours pas une base adéquate pour les calculs des coûts.

Étant donné que le risque ou la qualité des données comptabilisées dans le TAS ne font pas l'objet d'évaluations systématiques par l'Agence, les estimations ne reposent pas sur des appréciations formelles des risques et sont menées en l'absence de mesures censées atténuer les incidences d'éventuels problèmes de qualité des données. Les informations de comptabilité horaire lacunaires et les failles des politiques pertinentes risquent de compromettre la fiabilité des données TAS qui sont communiquées aux clients et à d'autres parties prenantes, notamment aux fins du compte rendu financier. Au bout du compte, ces faiblesses érodent la confiance entre, d'une part, la NCIA en tant qu'agence financée par les clients et, d'autre part, ces mêmes clients, les autorités de tutelle et les autres parties prenantes.

La NCIA a entrepris de mettre en place un processus de fixation des tarifs annuels appliqués aux clients. Toute la question est de savoir si elle sera en mesure, dans un avenir proche, de s'appuyer sur des données de comptabilité horaire de bonne qualité lui permettant de fournir à ses clients et aux autres parties prenantes des informations suffisantes et correctes sur la manière dont elle utilise ses ressources. C'est là un aspect important, car l'Agence doit être en mesure de justifier les coûts liés, par exemple, à la livraison de projets et à la prestation de services ainsi qu'à sa gestion globale des ressources. En raison de la qualité déficiente des données, la NCIA ne peut fournir l'assurance que les montants facturés au client correspondent bien aux coûts exposés au titre des projets et des prestations. Ceci entraîne par ailleurs un problème de justice et d'équité, étant donné que les estimations utilisées pour répartir les charges entre les clients de la NCIA peuvent ne pas refléter fidèlement leurs quotes-parts respectives des coûts globaux.

Les problèmes de gouvernance auxquels est confrontée aujourd'hui la NCIA sont graves, car certains de ses processus opérationnels critiques reposent précisément sur des données de comptabilité horaire, lesquelles doivent dès lors être robustes et fiables. Il est essentiel que l'Agence soumette les données TAS à un travail analytique plus poussé, de manière à recenser, à gérer et à atténuer les risques. En tant que fournisseur unique privilégié de projets et de services pour l'OTAN, la NCIA doit, selon nous, faire preuve d'une plus grande transparence s'agissant des données TAS et des risques liés à ces dernières. Il s'agit là d'une condition indispensable au maintien de la confiance entre l'Agence, ses clients et les autres parties prenantes.

Recommandations

La NCIA est parvenue à relever la qualité des données de comptabilité horaire depuis 2015, mais certains aspects doivent encore être améliorés. Afin qu'il puisse être donné suite aux constatations sur les pratiques et principes de la NCIA en matière de comptabilité horaire, nous recommandons que le Conseil charge la NCIO :

- 1) de mettre en œuvre des mesures qui, faisant appel à des évaluations systématiques du risque et à la supervision de la direction, permettent de garantir l'exactitude et la qualité des données contenues dans le TAS ;
- 2) de faire le point sur les contrôles internes de la comptabilité horaire, et de renforcer ces derniers ; d'étudier et de sélectionner différentes options pour un renforcement des contrôles automatisés ;
- 3) de faire le point sur l'efficacité des orientations en matière de comptabilité horaire, et de délimiter clairement les rôles et responsabilités de la hiérarchie s'agissant du respect des impératifs d'exactitude, de discipline et de cohérence en la matière ;
- 4) de faire en sorte que les clients aient une vision plus complète et plus transparente des ressources humaines intervenant effectivement dans la fourniture des prestations et dans la mise en œuvre des projets ;
- 5) de garantir le respect de bonnes pratiques de comptabilité horaire, notamment en développant une politique de gouvernance des données favorisant une gestion efficace des données critiques pour l'Agence.

Au moment d'attribuer les tâches, le Conseil veillera toujours à désigner clairement les acteurs chargés de prendre l'initiative, et à fixer des échéances pour la réalisation des résultats attendus.

Dans ses commentaires officiels, la NCIA a marqué son accord avec les constatations, les conclusions et les recommandations contenues dans notre rapport, hormis pour la question relative à l'exactitude et à la qualité des données TAS. La réponse du Collège apparaît au chapitre 6 du présent rapport. Le Collège maintient sa position, au motif que la NCIA n'a pas pu confirmer ni justifier la teneur de ses commentaires sur la qualité des données TAS.

8 février 2019

Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN

**L'Agence OTAN d'information et de communication doit améliorer la
qualité de ses données de comptabilité horaire et accentuer ses efforts
visant à instaurer des principes et des pratiques plus efficaces et plus
transparentes en la matière.**

TABLE DES MATIÈRES

Page N°

Contents

1.	Contexte.....	3
1.1	Aperçu général	3
1.2	Objectifs de l'audit	5
1.3	Étendue et méthode	5
2.	L'exhaustivité des données TAS s'est améliorée, mais la NCIA doit encore prendre des mesures visant à améliorer leur qualité	7
3.	Des contrôles internes plus efficaces sont nécessaires afin d'améliorer la qualité des données TAS.....	10
4.	La NCIA applique de bonnes pratiques de comptabilité horaire à certains égards, mais elle devrait évaluer et gérer les risques liés à la qualité des données et faire preuve d'une transparence plus poussée	14
5.	Conclusion et recommandations.....	18
5.1	Conclusion.....	18
5.2	Recommandations	20
6.	Commentaires de la NCIA et position de l'IBAN	20

Appendices:

1.	Implantations et organigramme de la NCIA	24
2.	Financement par le client – Aperçu et liens avec le TAS	25
3.	Méthode d'analyse des données TAS.....	27
4.	Résultats des analyses comparatives des données TAS.....	32
5.	Instructions permanentes (SOP) applicables au TAS	38
6.	Activités de contrôle dans le cadre du TAS : contrôles humains et automatisés...	40
7.	Récapitulatif des bonnes pratiques de comptabilité horaire répertoriées par les SAI et en usage au sein de plusieurs organisations internationales	42
8.	Ventilation des données TAS	45
9.	Abréviations	46
10.	Commentaires officiels de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA)	47

1. Contexte

1.1 *Aperçu général*

1.1.1 Créée le 1^{er} juillet 2012, l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) est le résultat de la fusion de trois agences de l'OTAN. La NCIA a pour mission de fournir des systèmes d'information et de communication (SIC) à d'autres organismes de l'OTAN. Les principales installations de la NCIA sont situées à Bruxelles (Belgique) et à La Haye (Pays-Bas). La NCIA emploie également du personnel sur plus de 25 autres sites. En juin 2018, ses effectifs se montaient à plus de 3 000 personnes (civiles, militaires et contractantes). La NCIA est un organisme de l'OTAN financé par le client. En 2017, ses recettes se sont élevées à 770 millions d'euros tandis que ses dépenses atteignaient 769 millions d'euros, soit un excédent de 1 million d'euros. L'appendice 1 fournit des informations plus détaillées sur les différentes implantations de la NCIA ainsi que sur sa structure organisationnelle.

1.1.2 La NCIA est gérée par un Comité de surveillance (ASB) où sont représentés tous les pays membres de l'OTAN, à raison d'un représentant par pays. L'ASB nomme le directeur général et supervise le fonctionnement de l'Agence. Il soumet également des rapports au Conseil de l'Atlantique Nord (Conseil), publie des directives et prend des décisions de politique générale devant permettre à la NCIA de s'acquitter de sa mission. Les décisions sur les questions à caractère politique, financier et organisationnel ou relatives aux effectifs doivent être prises à l'unanimité. Ensemble, la NCIA et l'ASB forment l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO).

1.1.3 Le système de comptabilité horaire (TAS) est le principal outil utilisé par la NCIA pour comptabiliser l'utilisation des ressources en personnel, lesquelles représentent une part significative des coûts exposés par l'agence au titre de la prestation de services et de la livraison de projets.

1.1.4 Le calcul correct des coûts joue un rôle déterminant dans l'établissement d'une relation de confiance entre le client et l'Agence en sa qualité de fournisseur unique privilégié de capacités et de services SIC pour l'OTAN. La direction de la NCIA, ses clients et les autres parties prenantes doivent impérativement être assurés que l'Agence utilise correctement le TAS pour répartir correctement les heures de travail. Il est par ailleurs essentiel, si l'on veut travailler avec des données d'excellente qualité propres à faciliter le compte rendu et à promouvoir un fonctionnement transparent, que la direction exerce un contrôle suffisant, et que des contrôles internes soient en place. La gestion efficace des ressources au sein de l'Agence repose, entre autres facteurs déterminants, sur l'administration des fonds des clients, et notamment sur la fixation de prix contractuels exacts et une facturation rigoureuse des dépenses de personnel.

Cadre de financement par le client

1.1.5 La NCIA est tenue d'appliquer les règles et procédures financières de la NCIO et le cadre réglementaire OTAN pour le financement par le client (« cadre »), qui constituent les fondements de ses opérations financières. Le Conseil a approuvé le cadre en juillet 2015. Celui-ci énonce les principes généraux applicables au financement ; identifie les clients en définissant leurs rôles et responsabilités ; et décrit les rôles des parties prenantes à la gouvernance de la NCIA – à savoir l'ASB, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), le Comité des budgets de l'OTAN, le Comité des investissements – ainsi que les modalités de fixation des prix pour les prestations de NCIA, entre autres.

1.1.6 Le cadre comporte des dispositions relatives à l'affectation des fonds découlant d'excédents ou de déficits accumulés sur une base annuelle. La NCIA ne bénéficiant d'aucun financement de base, le calcul des tarifs facturés aux clients s'appuie sur le coût total des services fournis par l'Agence, l'objectif étant de maintenir le seuil de rentabilité sur l'ensemble de la période de planification.

1.1.7 Selon la NCIA, la mise en œuvre complète du cadre, l'établissement d'un catalogue abouti de services et le regroupement de plusieurs systèmes informatiques hérités du passé en une seule application métier d'entreprise devaient être choses faites à compter de 2018.

1.1.8 Les prix payés par les clients de la NCIA sont appelés « coûts de soutien des services » (pour les prestations) et « coûts d'exécution des projets » (pour les projets). En vertu du modèle utilisé pour calculer ces coûts, la NCIA affecte ses dépenses aux différents projets et prestations, puis calcule les tarifs correspondant aux prestations fournies. Pour fixer le niveau d'effort (c'est-à-dire l'effectif nécessaire pour fournir les prestations ou livrer le projet), l'Agence fait appel aux données concrètes provenant du TAS. Il s'agit en fait de déterminer le niveau d'effort à fournir par le personnel facturable pour livrer les projets et fournir les prestations. Cette donnée interviendra dans le calcul du tarif annuel appliqué aux clients et, au bout du compte, du prix facturé à ces derniers. Il est donc important, pour une estimation correcte des coûts, de s'appuyer sur des données TAS exactes et exhaustives. Les processus mobilisés par la NCIA pour fixer les tarifs appliqués aux clients, de même que le rôle du TAS, sont décrits plus avant à l'appendice 2.

Problèmes liés au TAS constatés dans le passé

1.1.9 En 2015, le Bureau de l'auditeur interne de la NCIA a consacré un audit à la qualité des données de comptabilité horaire de l'Agence. Cet exercice a fait ressortir des problèmes et des faiblesses significatifs imputables aux pratiques de comptabilité horaire en usage à la NCIA.

1.1.10 La direction de la NCIA a entériné les constatations de l'auditeur interne qui figuraient dans ce rapport. Dans son plan stratégique actuel, l'Agence a reconnu qu'elle n'était pas en mesure de communiquer des données exactes sur l'état d'avancement des

programmes, et que les données relatives aux projets n'étaient ni à jour, ni exactes. La NCIA a également fait savoir qu'elle reverrait ses processus et pratiques de travail en coopération avec le Bureau OTAN des ressources et les comités de supervision de l'Organisation (notamment le Comité des budgets), de manière à instaurer un cadre de décision commercialement plus efficace.

1.1.11 Dans son rapport relatif à l'audit financier des états financiers pour l'exercice 2016, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (le Collège) a lui aussi relevé des faiblesses en rapport avec la qualité des données renseignées dans le TAS en 2015 pour des projets de la NCIA. Dans sa réponse au rapport 2016, le Comité de surveillance de la NCIA a fait savoir qu'il comptait améliorer la saisie dans le TAS et la gestion de ce dernier. Dans sa réponse au rapport de suivi de 2017, il a indiqué qu'il continuerait de surveiller et de renforcer les processus de comptabilité horaire, et qu'il améliorerait la qualité du TAS par la mise en place de fonctionnalités plus poussées permettant un contrôle interne plus efficace.

1.2 Objectifs de l'audit

1.2.1 Conformément aux articles 2 et 14 de la Charte de l'IBAN, le présent audit de performance a permis d'évaluer les mécanismes destinés à garantir la qualité des données TAS utilisées pour le suivi des heures de travail facturées aux différents projets et contrats de services administrés par la NCIA. Nos objectifs spécifiques consistaient à établir:

1. si la NCIA était dotée de mécanismes propres à garantir une qualité suffisante pour les données saisies dans le TAS, et
2. si les principes et pratiques de comptabilité horaire en vigueur à la NCIA soutenaient bien la comparaison avec les bonnes pratiques de comptabilité, d'enregistrement et de compte rendu du temps de travail.

1.3 Étendue et méthode de l'audit

1.3.1 L'audit a essentiellement porté sur les problèmes liés aux principes et pratiques de comptabilité horaire en vigueur à la NCIA ainsi qu'au système TAS, et sur les incidences de cette situation du point de vue des activités et du modèle de gouvernance de l'Agence. Il devait également permettre de déterminer si les pratiques de la NCIA étaient conformes aux bonnes pratiques utilisées dans d'autres organisations pour la gestion des systèmes de comptabilité horaire. Comme le modèle en place repose sur les données TAS, l'audit a fait le point sur les éléments du calcul des coûts faisant appel à ces dernières (calculs des niveaux d'effort) et sur les risques pouvant en résulter.

1.3.2 Nous avons étudié différents documents de l'OTAN et de la NCIA, dont les directives et orientations d'exploitation de la NCIA relatives à la mise en œuvre du cadre. Nous nous sommes également intéressés à la manière dont sont déterminés les tarifs appliqués aux clients et les prix des prestations, et avons pris en compte les éléments de comptabilisation

des coûts communiqués au Comité de surveillance et au Comité financier de la NCIA ainsi que les données transmises au RPPB, au Comité des budgets, au Comité des investissements et à d'autres organes pertinents, y compris le Secrétariat international (SI).

1.3.3 Notre audit a porté sur les processus en vigueur liés au TAS ainsi que sur les efforts en cours visant à renforcer les mécanismes de contrôle interne. La réflexion sur la nouvelle application de métier d'entreprise se poursuit et nous n'avons pas évalué les dispositions prises par la NCIA en vue de son acquisition ou de sa mise en œuvre.

1.3.4 Nous avons par ailleurs rencontré différents responsables de la NCIA, en particulier le personnel directement chargé de la gestion des données TAS, différents membres du bureau de l'auditeur interne et des gestionnaires de projets et de lignes de services. Des entretiens ont également été organisés avec des responsables du Commandement allié Opérations (ACO), du Commandement allié Transformation (ACT), du Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes (CMRE) ainsi qu'avec le SI.

1.3.5 S'agissant de l'objectif 1, nous avons fait appel à la documentation de l'OTAN et de la NCIA, comme les passages du Règlement financier de l'OTAN (RFO) touchant au contrôle interne, afin de dégager des critères pertinents pour l'évaluation des mécanismes de contrôle. Nous avons également étudié les instructions permanentes (SOP) et orientations de la NCIA applicables au TAS où sont décrits les rôles et responsabilités du personnel de la NCIA.

1.3.6 Pour évaluer la qualité des données contenues dans le TAS, nous avons utilisé des critères développés par des experts extérieurs, comme le Data Governance Institute et le chapitre britannique de la International Data Management Association. Nous avons également fait appel, pour l'évaluation des contrôles internes, au cadre 2013 du COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

1.3.7 Nous avons ensuite analysé les données TAS pour 2017 et 2018 à partir d'un échantillon exhaustif (population entière sur une certaine période) et d'un échantillon discrétionnaire (sélection de cas effectuée sur la base de critères spécifiques et d'un jugement professionnel). On trouvera à l'annexe 3 des informations plus détaillées sur la méthode utilisée afin de sélectionner les projets pour chaque cas de figure – échantillon exhaustif et échantillon discrétionnaire.

1.3.8 S'agissant de l'objectif 2, nous avons identifié les bonnes pratiques en matière de qualité des données et de contrôles internes en nous basant sur six organisations internationales de référence. Nous avons rencontré des responsables de quatre de ces six organisations, qui nous ont communiqué des informations sur leurs pratiques de comptabilité horaire. Les entités en question étaient l'Agence spatiale européenne, l'Organisation de l'aviation civile internationale, l'Organisation de coopération et de développement économique et l'Organisation européenne pour l'exploitation de satellites météorologiques. Nous avons également tenu compte des normes et des pratiques de

comptabilité horaire identifiées par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI).

1.3.9 Le projet d'infrastructure réseau active ne figurait pas dans le périmètre du présent audit. Nous envisageons en effet de lui consacrer un audit de performance distinct en 2019.

2. L'exhaustivité des données TAS s'est améliorée, mais la NCIA doit encore prendre des mesures visant à améliorer leur qualité

2.1 Nous avons tenté, dans ce volet de l'audit, de déterminer si la NCIA avait mis en place des mécanismes destinés à garantir la qualité des données TAS. Nous avons également cherché à savoir si la qualité des données TAS s'était améliorée depuis 2015 et si les directives de la NCIA en matière de comptabilité horaire avaient bien été respectées.

Les différentes dimensions de la qualité des données

2.2 D'après les normes en matière de gestion des données, la qualité de ces dernières intègre six dimensions fondamentales, à savoir exhaustivité, unicité, actualité, validité, exactitude et cohérence. Nous avons décidé, aux fins de la présente analyse, de retenir l'exhaustivité et l'exactitude. Si l'exhaustivité a été privilégiée, c'est parce qu'elle constitue le point de départ de l'évaluation de données à caractère critique. L'exhaustivité permet d'établir l'absence de données blanches ou manquantes. Une fois un seuil acceptable d'exhaustivité des données atteint, on passe à l'étape suivante, à savoir l'évaluation des dimensions fondamentales de la qualité.

2.3 Nous avons considéré qu'en termes de qualité des données TAS, la seconde dimension la plus critique était l'exactitude. En effet, l'estimation correcte des dépenses de personnel est conditionnée par des données TAS exactes. Utiliser, pour les calculs, des dépenses de personnel ne correspondant pas à la réalité peut avoir des incidences néfastes sur l'utilisation correcte, par l'Agence, du modèle de financement par le client et donc sur la pérennité de ce dernier, ainsi que sur la réalisation de ses buts et objectifs stratégiques. Comme l'auditeur interne l'avait lui aussi relevé, dans son rapport de 2015, la valeur des données TAS tient à leur exhaustivité et à leur exactitude.

Catégories de personnel employées à la NCIA

2.4 Aux fins de la planification, tous les postes de la NCIA sont classés en « facturables » ou « non facturables ». Cette typification joue un rôle déterminant dans le calcul des tarifs annuels appliqués aux clients, lequel se répercute directement sur les prix que la NCIA facturera à ces derniers au titre de la fourniture de services et de la livraison de projets.

2.5 Le personnel de la NCIA dont le temps de travail est enregistré dans le TAS peut appartenir à une des trois catégories ci-après :

- **personnel facturable** (ressources directes). Il s'agit des personnes dont les activités contribuent directement à la livraison d'un projet ou à la fourniture d'une prestation spécifique. On retrouve dans cette catégorie la majorité du personnel employé au sein des unités de soutien des SIC, des lignes Applications informatiques, des lignes Services d'infrastructure, du Centre de soutien et de maintien en condition opérationnelle des SIC (CSSC), de la Direction Acquisitions, de la Direction Commandement et contrôle Défense aérienne et antimissiles, ainsi que certaines personnes employées par la Direction Stratégie de service et la Gestion de la demande ;
- **personnel non facturable** (ressources indirectes). Il s'agit des personnes employées dans les services assurant le fonctionnement de l'Agence en tant que telle. Cette catégorie regroupe la majorité des employés des Ressources humaines, des Finances, des Services généraux, de la Gestion exécutive et du Service juridique ;
- **personnel partiellement facturable**, à savoir les effectifs engagés dans ces deux types d'activités.

L'exhaustivité des données TAS s'est améliorée depuis 2015, mais la qualité des données présente toujours des faiblesses

2.6 L'exhaustivité et la qualité des données enregistrées dans le TAS (critères utilisés pour mesurer l'exactitude) pèsent de manière déterminante sur la gestion des ressources de la NCIA et conditionnent l'exactitude du calcul des coûts, sur lequel va reposer la facturation des clients. La semaine de travail réglementaire de la NCIA est la semaine de 38 heures. La directive de la NCIA sur le temps de travail et les arrangements spéciaux applicables au travail (*NCIA Directive for Working Hours* et *Special Working Arrangements*) fixent une norme de mesure pour l'évaluation de la qualité des données TAS et le respect des politiques de l'Agence en matière de comptabilité horaire. D'après la directive, en effet, le personnel doit comptabiliser en moyenne 38 heures de travail par semaine dans le TAS, et saisir ses heures réelles de prestation – même si, au cours d'une semaine donnée, ce seuil vient à être dépassé.

2.7 Selon la directive de la NCIA sur le temps de travail, tous les agents doivent prêter au moins le nombre d'heures de travail requis, et enregistrer la totalité du temps qu'ils consacrent aux activités de l'Agence, y compris les temps de déplacement et les heures effectuées en supplément de l'horaire normal. Cet horaire normal est fixé à 38 heures hebdomadaires en moyenne, pour toute l'année. La directive indique que les employés doivent renseigner 38 heures par semaine et 7,6 heures par jour en moyenne. Elle précise qu'ils ne sont pas autorisés à faire des heures supplémentaires une pratique habituelle.

2.8 Notre analyse a montré que l'exhaustivité des données TAS s'est améliorée depuis 2015. L'analyse des heures de travail saisies dans le TAS en 2017 par les différents éléments organisationnels et pour les unités de soutien des SIC à la NCIA a montré qu'aucun agent n'avait omis d'enregistrer ses heures dans le TAS – alors que 7 % des employés de la NCIA n'avait rien saisi dans le TAS en 2015.

2.9 Cette meilleure exhaustivité des données TAS tient probablement à des instructions plus claires de la part de la direction, à la formation au système TAS que sont tenus de suivre les nouveaux venus et à une meilleure communication des responsables, notamment sur l'importance d'une saisie précise du temps de travail dans le TAS. Ces mesures ont probablement eu pour effet de mieux discipliner le personnel de la NCIA en matière de comptabilisation des heures de travail, avec pour résultat des données TAS plus exhaustives.

2.10 S'agissant par exemple de la Gestion de la demande, où la majorité du personnel est considéré comme facturable, nous avons constaté que la moyenne des collaborateurs ayant enregistré 38 heures exactement avait augmenté de 61 points de pourcentage en 2017 (37 % en 2015 contre 98 % en 2017). Par contraste, 68 % des personnes employées à la Direction Acquisitions avaient saisi 38 heures exactement en moyenne en 2017 (contre 67 % en 2015), et 24 %, plus de 38 heures en moyenne (contre 11 % en 2015). La majorité du personnel employé dans cette division est également facturable, ou travaille directement sur les projets des clients. L'appendice 4 présente les résultats de nos analyses comparatives de manière plus détaillée.

2.11 En dépit d'une meilleure exhaustivité des données, nous avons également constaté que certains agents restaient encore en-deçà de la moyenne prescrite, soit 38 heures hebdomadaires. Nous n'avons pas tenté de savoir si cette situation reflétait une utilisation incorrecte et inexacte du système. Par contre, nous pouvons conclure à non-respect de l'obligation, imposée par la NCIA, d'effectuer et d'enregistrer une moyenne de 38 heures de travail par semaine.

L'exactitude des données TAS présente toujours des faiblesses

2.12 Dans son rapport relatif à l'exercice 2015, le Bureau de l'auditeur interne avait relevé que le personnel manquait de discipline dans la comptabilisation du temps, et que l'exactitude des données souffrait fortement de cette lacune. Or, malgré une comptabilisation du temps qui s'améliore depuis 2015, il ressort de notre analyse que la qualité des données consignées dans le TAS laisse toujours à désirer. Ainsi, un pourcentage élevé d'employés a enregistré 38 heures hebdomadaires exactement ; il se pourrait donc que certains d'entre eux n'aient pas saisi leurs heures de travail réelles, et dépassé en fait le seuil des 38 heures.

2.13 Dans certaines unités organisationnelles (Ressources humaines et Services généraux, par exemple), on pourrait raisonnablement s'attendre à ce que la majorité des personnes employées effectuent, en moyenne, les 38 heures hebdomadaires

réglementaires. Par contre, dans le cas des activités contribuant directement à la livraison d'un projet ou à la prestation d'un service particulier, le nombre d'heures de travail devrait logiquement s'accroître (et fluctuer) en fonction des besoins et des échéances applicables à la prestation ou au projet considéré. Dans ce contexte, la directive de la NCIA enjoint au personnel de comptabiliser les heures de travail réelles. Malgré cela, la NCIA n'a pas mis en place les mécanismes, pourtant indispensables, censés garantir le respect de cette instruction par tous les membres du personnel. La NCIA n'est dès lors pas en mesure de certifier la qualité des données TAS.

2.14 De plus, notre analyse des données TAS pour le premier trimestre 2018 a montré que 16 868 heures facturables qui auraient dû être comptabilisées ne l'ont tout simplement pas été. Cette omission représente 1,4 million d'euros (soit le nombre d'heures multiplié par 84 EUR, le tarif horaire moyen facturé aux clients). Des responsables de la NCIA nous ont indiqué que les relevés de données sont clôturés tous les trois mois, et que seuls certains membres du personnel désignés à cette fin peuvent apporter des modifications aux heures saisies une fois la clôture effectuée. En juin 2018, les relevés du 1^{er} trimestre ont été apparemment clôturés sans que l'on ait procédé aux rapprochements nécessaires pour tenir compte des données de temps manquantes. Même si ces dernières ne représentent qu'un pourcent environ de la totalité du temps facturable enregistré dans le TAS pour le premier trimestre, elles traduisent une faiblesse des mesures de contrôle de la NCIA, laquelle pourrait malencontreusement compromettre l'exactitude des données et, à défaut d'être prise en compte au moment de la clôture des projets en fin d'exercice, se répercuter défavorablement sur la comptabilisation des recettes.

Conclusion

2.15 L'exhaustivité des données s'est globalement améliorée depuis 2015 car tous les membres du personnel saisissent dorénavant leurs heures de travail dans le TAS. Cela dit, améliorer la qualité de ces données reste un défi pour la NCIA. L'Agence n'a pas mené d'analyse sur la qualité des données et ne dispose dès lors d'aucun élément factuel sur la nature des problèmes rencontrés, ni d'une feuille de route qui lui permettrait d'orienter les efforts à fournir pour garantir la qualité des données. Compte tenu des problèmes persistants de qualité des données TAS et de l'insuffisance des mécanismes d'évaluation de cette même qualité, la NCIA et ses clients se trouvent exposés à des risques graves, car les estimations utilisées pour la facturation des clients pourraient ne pas être correctes.

3. Des contrôles internes plus efficaces sont nécessaires afin d'améliorer la qualité des données TAS

3.1 Ce volet de l'audit a consisté à évaluer les processus de comptabilité horaire et les activités de contrôle du TAS mentionnés dans les SOP pertinentes de la NCIA. Ces instructions permanentes donnent des indications sur les outils à utiliser par les personnes chargées d'approuver les relevés horaires saisis dans le TAS et exposent les principes et procédures sous-tendant le processus de comptabilité horaire. L'appendice 5 détaille les

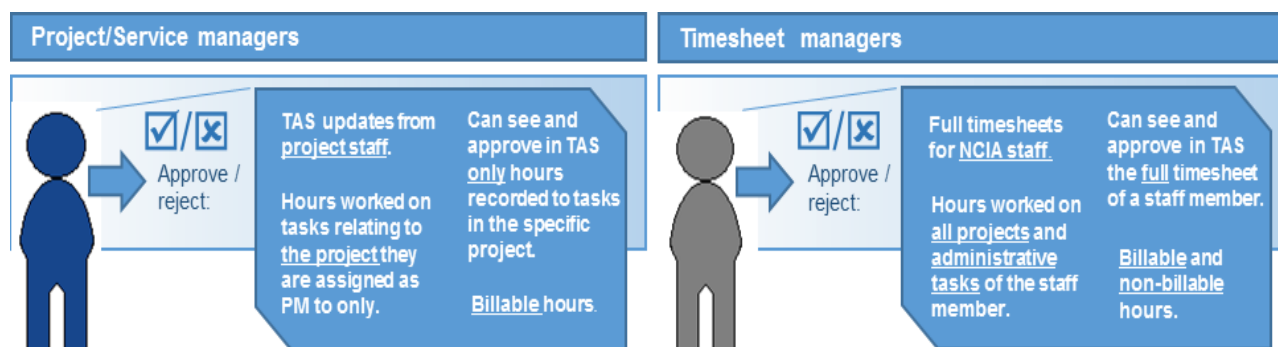
différentes étapes du processus NCIA de comptabilité horaire décrites dans ces instructions permanentes.

3.2 Les contrôles performants sont ceux qui permettent de parer aux problèmes de jugement humain, ainsi qu'à d'éventuels malentendus ou erreurs. Ils aident également à éviter les contournements, par les cadres supérieurs, des politiques et procédures prescrites et atténuent les effets de collusions ou d'initiatives collectives qui permettraient de passer outre aux contrôles intégrés à un processus de comptabilité horaire. Il convient, au moment d'envisager, de concevoir et de mettre en œuvre de tels contrôles, d'en évaluer les coûts et les avantages. Comme indiqué à l'article 12 du Règlement financier de la NCIO, les responsables de la NCIA chargés du cadre de contrôle interne sont tenus de prévoir « des mesures internes de contrôle propices à la réalisation des objectifs ainsi qu'à l'efficacité opérationnelle dans tous les secteurs d'activité, et pas uniquement dans le domaine financier ». Le cadre 2013 du COSO sur le contrôle interne stipule que les organisations doivent s'efforcer de mettre en place des mesures de contrôle aidant à atténuer les risques pesant sur la réalisation des objectifs.

Contrôles humains

3.3 Pour gérer les relevés horaires dans le TAS, la NCIA mobilise principalement des contrôles humains, c'est-à-dire non automatisés. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la NCIA s'en remet, pour la détection de relevés incorrects dans le TAS, aux capacités et à la bonne volonté des superviseurs, et que ni les contrôles humains ni les contrôles automatisés en place ne sont conçus pour déceler les abus systématiques.

3.4 Les contrôles humains que nous avons recensés étaient essentiellement de trois types : séparation des responsabilités entre personnes chargées d'approuver les relevés, auto-approbation dans le cas de certains membres du personnel, et processus de gestion des litiges et des relevés erronés. L'évaluation de ces activités de contrôle nous a permis de constater que le cloisonnement des responsabilités entre approbateurs des relevés enregistrés dans le TAS était partiellement conforme aux principes du COSO. C'est ainsi que dans le TAS, les relevés doivent être approuvés et rejetés, dans le cas du personnel facturable et non facturable, par plus d'un approbateur – cette disposition ne s'appliquant pas aux tâches administratives, pour lesquels l'approbation est le fait du seul gestionnaire des relevés horaires (v. figure 1).

Figure 1 – Séparation des responsabilités pour l’approbation des tâches et des relevés horaires

Sources : Instructions permanentes applicables au TAS de la NCIA et personnel de la NCIA.

3.5 Comme on peut le voir à la figure 1, les heures comptabilisées au titre de la livraison de projets et de la fourniture de prestations sont soumises à un double contrôle, par le gestionnaire du projet et par le gestionnaire des relevés horaires. Le temps de travail administratif n'est quant à lui soumis qu'à l'approbation du gestionnaire des relevés horaires. Celui-ci approuve les relevés du personnel strictement administratif – qui n'enregistre dès lors que des heures de travail administratif – ainsi que les heures de travail administratif saisies par le personnel travaillant sur des projets ou des prestations que le gestionnaire de projet ne voit pas ou n'approuve pas.

3.6 Le système d'auto-approbation des relevés horaires permet aux gestionnaires de projets et à d'autres intervenants d'approuver leurs propres heures de travail enregistrées dans le TAS au titre du projet sur lequel ils travaillent, avant de les soumettre à leurs gestionnaires des relevés horaires pour approbation définitive. Les gestionnaires des relevés horaires et les cadres supérieurs peuvent toutefois approuver leurs propres relevés en l'absence d'approbation supplémentaire, sauf quand les cadres supérieurs interviennent dans des activités facturables. L'approbation des heures saisies par des cadres supérieurs au titre d'un projet donné est alors du ressort du gestionnaire dudit projet, qui n'a pas forcément un grade équivalent ou supérieur à celui du cadre dont il approuve le relevé horaire. Sachant que les organismes sont tenus, en vertu des principes du COSO, de tenir compte des niveaux auxquels se déroulent les activités – et d'appliquer la séparation des responsabilités –, la pratique consistant à autoriser certains membres du personnel à approuver leurs propres relevés horaires constitue, à partir du moment où la NCIA n'a pas tenu compte suffisamment des risques découlant d'une telle pratique, une faiblesse du cadre de contrôle de l'Agence.

3.7 Enfin, les procédures mises en place par la NCIA pour résoudre les litiges et corriger les relevés erronés enregistrés dans le TAS sont limitées du fait qu'elles reposent sur un processus non formalisé laissant à la hiérarchie une certaine marge de manœuvre quant au mode de résolution des différends. S'agissant des relevés de temps rejetés, le processus en place prévoit que les ajustements ou corrections éventuels peuvent faire l'objet d'échanges oraux ou par courriel. Certains gestionnaires de projet rencontrés contournent

ce processus en ne rejetant pas les données horaires renseignées dans le TAS. Ils préfèrent s'entretenir des adaptations ou corrections possibles directement avec le membre du personnel concerné, puis approuver simplement le relevé litigieux une fois ce dernier modifié en accord avec l'interlocuteur. Comme la résolution du problème et l'approbation du relevé horaire sont intervenues dans le TAS en dehors de toute utilisation de la fonction « rejeter », comme le prescrivent pourtant les instructions permanentes de la NCIA applicables au TAS, on ne trouve pas trace, dans ce dernier, des modifications apportées au dit relevé. Ceci limite les possibilités, pour la direction, de suivre les approbations et les rejets au fur et à mesure qu'ils interviennent. D'après les responsables de la NCIA, l'Agence voit dans cette manière de procéder une solution pragmatique permettant d'économiser du temps et des efforts et d'obtenir au bout du compte des relevés horaires exacts, raison pour laquelle on ne peut, selon eux, parler de faiblesse du contrôle interne.

Contrôles automatisés

3.8 Les contrôles automatisés du TAS reposent essentiellement sur des privilèges d'extraction et d'insertion (« read and write ») limitant les niveaux d'accès et les possibilités, pour les utilisateurs, d'ouvrir et/ou de modifier les informations horaires enregistrées dans le système. Il s'agit donc de mesures fondamentalement préventives. Les contrôles automatisés sont généralement plus difficiles à contourner que les contrôles humains, souvent liés à des décisions d'approbation et de rejet rendues verbalement. Nous avons trouvé dans le TAS un certain nombre de contrôles automatisés, et constaté que dans la plupart des cas, ils n'aident pas les gestionnaires assurant le contrôle humain et ne sont pas suffisamment poussés pour détecter les enregistrements horaires incorrects et suivre le cheminement des relevés horaires dans le système. Le système manque de contrôles automatisés logiques, comme des fonctions d'alerte ou des fenêtres contextuelles de rappel notifiant au personnel les activités ou les échéances à venir.

3.9 Les responsables de la NCIA ont indiqué que le système n'était pas été conçu pour détecter les violations systématiques. Les contrôles automatisés équipant aujourd'hui le TAS ne sont appuyés qu'en partie par des rapports ou des notifications en cas d'enregistrements horaires incorrects. De plus, les statuts des relevés horaires sont des instantanés, sans plus. À partir du moment où le statut change, l'information est mise à jour et le statut précédent disparaît du TAS. Du coup, le système ne permet pas aux superviseurs de conserver les données historiques d'approbation ou de rejet, par projet ou à l'échelle de l'Agence, alors que la direction de la NCIA pourrait précisément s'aider de telles données historiques pour réévaluer ses politiques et ses procédures applicables au TAS. L'annexe 6 fournit des informations supplémentaires sur les contrôles humains et automatisés que nous avons pu recenser.

Conclusion

3.10 Notre analyse a montré que les contrôles internes existants doivent être renforcés, de sorte que la NCIA soit raisonnablement assurée de l'exactitude et de la validité des données TAS utilisées dans ses calculs des coûts de personnel. D'après notre évaluation,

les contrôles humains et automatisés actuels ne sont pas suffisants pour détecter et prévenir les risques de collusion, de contournement, d'erreur d'appréciation et de faute. Ces risques peuvent s'additionner pour déboucher sur des saisies intentionnellement ou non inexactes et incomplètes des temps de prestation, qu'il s'agisse, par exemple, d'une répartition erronée entre tâches dans le cadre d'un même projet ou d'une affectation incorrecte des heures entre projets de clients différents. Certes, la NCIA prévoit une fonction de validation qui lui permet de suivre et de valider les données TAS, mais notre analyse qualitative des données a montré qu'elle n'est pas en mesure d'appréhender ou de garantir la conformité et l'exactitude significativement mieux qu'en 2015. Dès lors, la direction de la NCIA ne peut être raisonnablement assurée de l'efficacité de ses procédures de comptabilité horaire et des mesures de contrôle prévues dans ce contexte.

4. La NCIA applique de bonnes pratiques de comptabilité horaire à certains égards, mais elle devrait évaluer et gérer les risques liés à la qualité des données et faire preuve d'une transparence plus poussée

4.1 Dans ce volet de l'audit, nous avons confronté les principes et pratiques de comptabilité horaire en vigueur à la NCIA avec un certain nombre de bonnes pratiques reconnues. Ensuite, nous avons vérifié si la NCIA avait mis en place des procédures de gouvernance des données pour la gestion, le suivi et la protection des informations TAS. Enfin, nous avons tenté d'établir dans quelle mesure les pratiques de comptabilité horaire et la qualité des données récoltées influent sur la fiabilité du compte rendu de la NCIA à ses clients et aux autres parties prenantes.

Bonnes pratiques de comptabilité horaire dans les organisations internationales publiques

4.2 Afin de recenser les bonnes pratiques de comptabilité horaire, nous avons effectué un sondage auprès de plusieurs organisations internationales, et analysé les normes et pratiques en la matière répertoriées par les SAI. Si les pratiques recensées répondaient aux besoins spécifiques des organisations sondées, ces dernières s'accordaient largement sur leur caractère indispensable, et sur la nécessité de les mettre en œuvre. Le tableau 1 présente une comparaison entre les pratiques actuelles de la NCIA et les bonnes pratiques que nous avons recensées.

Tableau 1 – Bonnes pratiques pour des enregistrements plus transparents et plus responsables

Good practices	NCIA practices	Transparent and accountable time recording
Written guidelines and policies available to all staff.	Yes	
Uses an automated system that records the number of hours worked on projects to external customers.	Limited	
Shortened close out period for staff to record and edit hours worked.	Limited	
The organization has made all signed time sheets visible to all staff.	Yes	
Regularly using time accounting data in monitoring and performance reporting to management, governance and steering bodies, or customers.	Limited	
Recording of hours worked is centralized and done by another staff person, such as an administrative staff, and not by the staff themselves.	No	
Supervisors are required to exercise control over employees working at remote sites to ensure that time and accounting information accurately reflects time worked.	Limited	

Source – Analyse réalisée par l'IBAN.

4.3 Le tableau 1 montre que la NCIA applique à tous égards deux bonnes pratiques sur les sept recensées, et adhère à quatre autres en partie. La NCIA a consigné par écrit des orientations et des politiques que peuvent consulter tous les membres de son personnel ; de même, les relevés horaires sont visibles de tous. Par contre, la NCIA n'a pas centralisé l'enregistrement des temps de travail. La décentralisation des relevés de temps et le recours à un TAS manuel (par opposition à un système plus automatisé) aggravent les risques de saisie frauduleuse ou erronée. Il conviendrait dès lors de faire le point sur les coûts et avantages d'une méthode de comptabilité horaire plus centralisée, qui tienne compte des caractéristiques propres à la NCIA.

4.4 Nous avons également constaté, pour la gestion du personnel réparti en différents sites, que les outils et instructions mis à la disposition du personnel de supervision sont limités. Le personnel de la NCIA et les superviseurs ont indiqué que ces derniers exercent un suivi plus étroit quand ils ne travaillent pas aux mêmes endroits que les membres de l'équipe. Cela dit, il n'existe pas de directives officielles ou écrites dont les superviseurs pourraient s'aider pour pratiquer une surveillance renforcée dans ce type de situations.

4.5 Nous avons constaté que si la NCIA a élaboré des politiques et des procédures écrites établissant des exigences en matière de temps et de présence au travail, elle n'a pas émis d'orientations informant le personnel sur la manière dont il pourrait tirer le meilleur parti des données TAS pour évaluer les besoins en ressources, ou calculer les coûts. Les estimations de coûts sont donc réalisées au cas par cas, l'exploitation et l'interprétation des données TAS étant laissées à la discrétion du personnel chargé de cette tâche. Il résulte de ceci que l'établissement des estimations et leurs justifications peuvent varier sensiblement d'un point à l'autre de l'Agence. À partir du moment où les processus d'estimation des coûts pèchent par manque de transparence et de comparabilité et ne sont pas normalisés, il existe un risque de voir s'éroder la confiance entre la NCIA et ses clients. Pour l'évaluation complète des pratiques TAS de la NCIA en regard de celles d'autres organisations internationales, voir appendice 7.

Bonnes pratiques – gestion du risque et normes en matière de gouvernance des données

4.6 Les normes applicables au contrôle interne, les règles comptables et les pratiques répertoriées par les SAI stipulent qu'il est indispensable, quand on établit une estimation, de recenser les risques et d'indiquer comment ceux-ci seront gérés. Le cadre du COSO souligne par ailleurs que les organisations, quand elles évaluent les risques pesant sur la réalisation de leurs objectifs, doivent intégrer les possibilités de fraude.

4.7 La NCIA a reconnu qu'elle n'était pas en mesure, dans le cadre de son plan stratégique actuel, de communiquer des données exactes sur l'état d'avancement de ses programmes. Étant donné l'importance que revêtent les évaluations du risque pour la réalisation des objectifs stratégiques de la NCIA, nous avons demandé à cette dernière si elle avait systématiquement procédé à de telles analyses, ou à des évaluations de la qualité des données en lien avec le TAS. La NCIA a répondu qu'elle ne réalisait pas de telles analyses, et ce malgré le rapport de l'auditeur interne qui, dès 2015, épinglait la qualité insuffisante des données TAS. Ce rapport avait recensé un certain nombre de risques liés à la comptabilité horaire au sein de la NCIA, à savoir :

- lacunes dans la prise de décisions et la gestion des coûts ;
- perte de motivation du personnel pour les tâches de comptabilité horaire ;
- évaluation inadéquate de la charge de travail/capacité de travail ;
- lacunes dans la comptabilisation des recettes et le calcul du coût d'achèvement ;
- comptabilisation et bilan insuffisamment clairs des coûts au titre des contractants/consultants ;
- financement insuffisant du soutien fourni par les contractants/consultants ;
- calcul incorrect des tarifs appliqués aux clients et des coûts de soutien des projets ;
- l'Agence a réalisé un certain travail d'analyse sur le risque financier, s'agissant notamment du calcul et de l'approbation des tarifs clients annuels.

4.8 Certes, l'évaluation du risque n'est pas totalement tributaire de la qualité des données, mais il faut savoir que les aléas recensés par l'auditeur interne et la haute direction de la NCIA dans leurs rapports respectifs tenaient précisément à une qualité insuffisante des données et à l'impossibilité de communiquer des données exactes aux clients et aux autres parties prenantes. Comme déjà indiqué plus haut, des données de qualité insuffisante peuvent se trouver à l'origine de plusieurs types de risques.

4.9 La NCIA ne s'est dotée, à ce jour, d'aucune politique de gouvernance de ses données. En l'absence d'une telle politique, elle ne dispose d'aucun mécanisme de normalisation des processus et procédures concernant ses données d'entreprise (c'est-à-dire des données à l'échelle de l'Agence), ni d'outils pour le suivi et la sauvegarde de ses données critiques. Il s'avère également difficile, dans cette situation, de définir des responsabilités de gérance des données. Les bonnes pratiques en matière de gestion de données encouragent les organisations à se doter d'une politique pour la gouvernance de ces dernières. Comme rappelé à de multiples reprises dans ce rapport, les données TAS revêtent un caractère critique pour un certain nombre d'activités de l'Agence et sont utilisées largement au sein de l'organisation et à l'extérieur de cette dernière. D'après le Data Governance Institute, les buts universels d'un programme ou d'une politique de gouvernance des données consistent à :

1. mettre en place un environnement propice à une meilleure prise de décisions ;
2. diminuer les tensions opérationnelles ;
3. veiller aux besoins des parties prenantes en matière de données ;
4. montrer à la direction et au personnel comment adopter des approches communes face aux problématiques liées aux données ;
5. mettre en place des processus standardisés et reproductibles ;
6. réduire les coûts et à renforcer l'efficacité en coordonnant les efforts ;
7. veiller à la transparence des processus.

Transparence et compte rendu

4.10 Nous avons fait état, dans les sections précédentes, de problèmes significatifs liés à la qualité des données TAS. Ces lacunes sont graves non seulement en raison du caractère critique des données TAS pour plusieurs activités de la NCIA, mais aussi et surtout parce qu'elles sont utilisées pour évaluer les ressources en effectifs devant intervenir dans la réalisation des projets et la livraison des services pour les clients OTAN. Les calculs des coûts liés aux projets sont déterminants pour le compte rendu financier de la NCIA – seuil de rentabilité, produits et prévisions futures. Enfin, les données TAS sont aussi utilisées pour étayer les plans d'action et financiers de l'Agence et dans le cadre du compte rendu assuré par la gestion exécutive de la NCIA, notamment les rapports mensuels d'exploitation à l'intention de la direction de la NCIA.

4.11 La NCIA n'a pas atteint le niveau de transparence fixé par le Cadre pour le compte rendu sur les prestations fournies et les coûts correspondants à celles-ci. Ceci est confirmé par la NCIA elle-même qui, dans son plan stratégique actuel, admet que certains plans de

projets sont peu précis et confus, et constate une perte de confiance entre elle-même, les pays et ses clients.

4.12 Dans le cadre de cet audit, nous avons reçu des réponses écrites de responsables du SI, de l'ACO et de l'ACT et avons également organisé des entretiens avec certains d'entre eux afin de mieux appréhender la relation entre la NCIA et ses clients. L'Agence et ses clients s'appuient sur des processus formels destinés à faciliter la mise en œuvre des projets. Certains responsables de l'ACT et de l'ACO ont toutefois indiqué qu'il leur est difficile, en raison du manque de transparence des estimations en personnel de la NCIA pour la réalisation de projets et la prestation de services, de savoir si les chiffres relatifs à la main-d'œuvre associée à ces derniers et facturés au client sont équitables et raisonnables. Certes, les questions de personnel peuvent être abordées durant les réunions trimestrielles de revue des projets, mais les clients n'ont pas systématiquement accès aux données TAS.

4.13 Le cadre a fait l'objet d'une revue du RPPB en 2017. Aucun changement majeur n'a été apporté à ce dernier, mais une évaluation plus complète est prévue pour 2019. Il est ressorti de la revue de 2017 qu'aucun des objectifs prévus du cadre en termes de rentabilité pour le client et d'efficacité n'avait encore été atteint. En juin 2018, le Comité des budgets a annoncé que la NCIA avait entrepris de mettre au point une procédure de calcul pour ses tarifs clients annuels.

Conclusion

4.14 Les données TAS des années écoulées sont susceptibles d'être utilisées en guise de point de départ pour l'estimation des besoins en ressources à venir, et notamment pour l'évaluation des coûts futurs de projets ou de services destinés à des clients OTAN. Étant donné que le risque ou la qualité des données comptabilisées dans le TAS ne font pas l'objet d'évaluations systématiques par l'Agence, les estimations ne reposent pas sur des appréciations formelles des risques ou sont menées en l'absence de mesures censées atténuer les incidences d'éventuels problèmes de qualité des données. La NCIA n'a donc pas mis en œuvre de bonnes pratiques d'évaluation du risque et de gouvernance de la qualité des données. Les informations de comptabilité horaire lacunaires et les failles des politiques pertinentes risquent de compromettre la fiabilité des données TAS qui sont communiquées aux clients et à d'autres parties prenantes, notamment aux fins du compte rendu financier. Au bout du compte, ces faiblesses érodent la confiance entre, d'une part, la NCIA en tant qu'agence financée par les clients et, d'autre part, ces mêmes clients, les autorités de tutelle et les autres parties prenantes.

5. Conclusion et recommandations

5.1 Conclusion

5.1.1 Nous avons constaté que la NCIA a réalisé certains progrès en matière de qualité des données depuis 2015. Tous les membres du personnel saisissent désormais leurs

heures de travail dans le TAS, et les données sont dès lors plus complètes. Par contre, notre analyse des données TAS de 2017 a montré que la qualité des données laissait encore à désirer du fait qu'un pourcentage très élevé de membres du personnel enregistrent 38 heures par semaine exactement, ce qui pourrait donner à penser que le nombre d'heures enregistré ne correspond pas à la réalité de leurs prestations. La NCIA n'a réalisé aucune analyse des données TAS, ni évalué le risque lié à ces dernières. Par conséquent, elle ne peut s'appuyer sur aucune base solide pour améliorer la qualité de ses données. Nous avons également observé des lacunes dans la supervision des données TAS par la direction, et constaté que le cadre de contrôle en place est incomplet et inefficace. Il est donc fort probable que les données TAS ne puissent toujours pas être utilisées valablement comme point de départ pour les calculs des coûts.

5.1.2 Bien que les clients et les autres parties prenantes aient exprimé des doutes quant au nombre effectif d'heures consacré par la NCIA à la livraison des projets et à la prestation de services, cette dernière ne leur fournit que des informations de comptabilité horaire limitées. Toute la question est de savoir si la NCIA sera en mesure, dans un avenir proche, de s'appuyer sur des données de comptabilité horaire de bonne qualité lui permettant de fournir à ses clients et aux autres parties prenantes des informations suffisantes et correctes sur la manière dont elle utilise les ressources affectées aux projets et aux prestations. C'est là un aspect important, car l'Agence doit être en mesure de justifier les coûts liés, par exemple, à la livraison de projets et à la prestation de services ainsi qu'à sa gestion globale des ressources. En raison de la qualité déficiente des données, la NCIA ne peut fournir l'assurance que les montants facturés au client correspondent bien aux coûts exposés au titre des projets et des prestations. Ceci entraîne un problème de justice et d'équité, étant donné que les estimations utilisées pour répartir les charges entre les clients de la NCIA peuvent ne pas refléter fidèlement leurs quotes-parts respectives des coûts globaux.

5.1.3 Nous constatons par ailleurs que la NCIA a entrepris d'instaurer une procédure pour le calcul des tarifs annuels appliqués aux clients. La mise en place réussie d'un système répétitif, compréhensible et transparent de calcul des tarifs annuels applicables aux clients, et ce conformément aux dispositions stipulées dans le Cadre, passera forcément par une mise en œuvre scrupuleuse de cette procédure par la NCIA (sous la supervision, notamment, du Comité de surveillance).

5.1.4 Nous concluons que les défis de gouvernance des données auxquels la NCIA est confrontée sont importants, car les données de comptabilité horaire sur lesquelles reposent certains de ses processus d'entreprise critiques doivent être solides et fiables. Il est essentiel que l'Agence approfondisse son travail analytique sur les données TAS, de manière à pouvoir recenser, gérer et atténuer les risques. Sachant que la NCIA est fournisseur unique privilégié de projets et de prestations pour l'OTAN, nous estimons qu'elle doit assurer une plus grande transparence, tant pour les données TAS que pour les risques en rapport avec ces dernières. Ceci est nécessaire si l'on veut maintenir la confiance entre l'Agence, ses clients et les autres parties prenantes.

5.2 Recommandations

5.2.1 La NCIA est parvenue à relever la qualité des données de comptabilité horaire depuis 2015, mais des améliorations restent nécessaires. Afin de donner suite à nos constatations relatives aux pratiques et aux principes de la NCIA en matière de comptabilité horaire, nous recommandons que le Conseil charge la NCIO :

- 1) de mettre en œuvre des mesures qui, faisant appel à des évaluations systématiques du risque et à la supervision de la direction, permettent de garantir l'exactitude et la qualité des données contenues dans le TAS ;
- 2) de faire le point sur les contrôles internes de la comptabilité horaire, et de renforcer ces derniers ; d'étudier et de sélectionner différentes options pour le renforcement des contrôles automatisés ;
- 3) de faire le point sur l'efficacité des orientations en matière de comptabilité horaire, et de délimiter clairement les rôles et responsabilités de la hiérarchie en matière de respect des impératifs d'exactitude, de discipline et de cohérence en la matière ;
- 4) de faire en sorte que les clients aient une vision plus complète et transparente des ressources humaines intervenant effectivement dans la fourniture des prestations et la mise en œuvre des projets ;
- 5) de garantir le respect de bonnes pratiques de comptabilité horaire, notamment en développant une politique de gouvernance des données pour une gestion efficace des données critiques pour l'Agence.

5.2.2 Au moment d'attribuer les tâches, le Conseil veillera toujours à désigner clairement les acteurs chargés de prendre l'initiative, et à fixer des échéances pour l'obtention des résultats attendus.

6. Commentaires de la NCIA et position de l'IBAN

Commentaires de la NCIA

6.1. La NCIA nous a transmis des commentaires officiels, qui sont reproduits in extenso à l'appendice 10.

6.2. La NCIA est globalement d'accord avec les constatations, les conclusions et les recommandations figurant dans le rapport, sauf pour ce qui concerne l'exactitude et la qualité des données présentes dans le TAS. La NCIA déclare qu'elle a déjà pris des mesures visant à mettre en place et à appliquer de bonnes pratiques destinées améliorer la comptabilité horaire. Elle indique par ailleurs que certaines des recommandations du

Collège seront prises en compte dans le contexte de la mise en œuvre, toujours en cours, du cadre de contrôle interne de la NCIO et de l'Application métier d'entreprise (EBA), qui devraient déboucher sur un renforcement des contrôles actuels.

6.3. Dans ses commentaires officiels, la NCIA note également que le rapport insiste sur les bonnes pratiques déjà mises en place et appliquées par l'Agence. Mais, poursuit-elle, le rapport ne mentionne nulle part la complexité du TAS, et ne précise pas que la NCIA est la seule grande entité de l'OTAN comptabilisant le temps de travail de son personnel. Elle ajoute aussi que le TAS permet d'atteindre un niveau de détail poussé quant à l'utilisation des ressources en personnel et les résultats qu'en retirent les clients, ce qui contribue à la transparence et à la redevabilité.

6.4. Enfin, la NCIA ne souscrit pas à notre conclusion selon laquelle l'exactitude et la qualité des données du TAS restent médiocres. Elle affirme que ces conclusions s'appuient sur une étude incomplète et ne sont pas étayées par l'analyse à laquelle elle s'est elle-même livrée. La NCIA considère également que les conclusions formulées par l'IBAN reposent sur le fait que de nombreux membres du personnel enregistreraient moins que la moyenne de 38 heures requise sur une base annuelle. Elle ajoute qu'effectivement, de nombreux individus restent en-deçà de la barre des 38 heures pour de nombreuses semaines, mais qu'il faut tenir compte de l'effet compensatoire des heures supplémentaires au cours des autres semaines, et du fait que sur certains sites de la NCIA, la semaine de travail officielle est de 37,5 heures, voire moins. Il est donc normal, aux yeux de la NCIA, que ces membres du personnel n'atteignent pas la moyenne de 38 heures. La NCIA est également d'avis que l'analyse devrait tenir compte du personnel employé à temps partiel et en travail posté, autres motifs expliquant une moyenne inférieure à 38 heures. À partir du moment, dit la NCIA, où ces facteurs sont pleinement pris en considération, on constate que la proportion du personnel ne se conformant pas à la directive de la NCIA est moindre qu'annoncé.

Position de l'IBAN

6.5. L'IBAN constate avec satisfaction que la NCIA s'emploie à améliorer sa comptabilité horaire, notamment au travers de contrôles internes. Nous sommes conscients du fait que la comptabilité horaire peut constituer un exercice complexe, mais dans les conditions actuelles de financement par le client, il est tout à fait essentiel que l'Agence, fournisseur SIC unique de l'OTAN, vise la qualité. S'agissant du commentaire de la NCIA sur la contribution qu'apporte aujourd'hui le TAS à la transparence et à la redevabilité, nous considérons, au vu de la très faible quantité d'informations partagées avec les clients, que la transparence et la redevabilité peuvent encore être améliorées par un partage plus poussé des données issues du TAS de la NCIA.

6.6. La NCIA indique (voir section 6.4) que l'IBAN, pour conclure à la piètre qualité des données, s'appuie principalement sur le fait que certains membres du personnel de la NCIA enregistreraient, sur la période d'une année, une moyenne inférieure à 38 heures. Cela n'est pas exact. Dans la section 5.1.1 des conclusions générales de ce rapport, nous constatons que la qualité des données laisse encore et toujours à désirer parce qu'un pourcentage très

élevé du personnel consigne 38 heures hebdomadaires exactement, ce qui peut donner à penser que ces collaborateurs ne saisissent pas le nombre exact d'heures de travail. En outre, la conclusion générale de ce rapport de l'IBAN est étayée par une approche méthodologique reposant sur trois analyses distinctes. Nous avons en effet analysé l'exhaustivité des données TAS, leur exactitude et leur conformité avec la Directive de la NCIA sur le temps de travail (voir appendices 3 et 4). Ces trois analyses sont récapitulées de manière plus détaillée dans les sections qui suivent. Si la qualité des données TAS reste médiocre, c'est pour les raisons ci-après.

- Comme indiqué à la section 2.8, il est ressorti de nos analyses que l'exhaustivité des données TAS s'est effectivement améliorée depuis 2015. L'analyse des heures de travail enregistrées dans le TAS en 2017 a montré qu'aucun agent n'avait omis de saisir ses heures dans le TAS – alors que 7 % des agents de la NCIA n'avait rien enregistré dans le TAS en 2015.
- Plus loin dans le rapport (section 2.11), nous avons par contre relevé que les heures enregistrées par certains membres du personnel n'atteignaient toujours pas la moyenne hebdomadaire prescrite de 38 heures. Ceci concerne notamment le personnel facturable. La NCIA répond dans ses commentaires que le personnel saisissant moins que la moyenne requise de 38 heures et le personnel ne cumulant pas 38 heures certaines semaines compensent ce déficit par des heures supplémentaires au cours d'autres semaines. Nous sommes conscients du fait que la NCIA offre à son personnel un certain degré de flexibilité, permettant aux individus de travailler moins de 38 heures durant une semaine donnée, puis plus de 38 heures au cours des semaines suivantes. Toutefois, lorsque c'est le cas, le personnel, pour être en conformité avec les exigences de la NCIA, devrait cumuler une moyenne de 38 heures au moins sur la période d'un an. Si des membres du personnel travaillent et/ou enregistrent moins de 38 heures en moyenne sur l'année, ils ne sont pas en conformité avec les exigences définies par la NCIA elle-même.
- Il est ressorti de notre analyse (section 2.12) qu'une proportion importante du personnel enregistrerait une moyenne hebdomadaire de 38 heures exactement, ce qui pourrait indiquer que ces personnes ne renseignent pas précisément le nombre exact d'heures de prestations.
- De plus, notre analyse des données TAS pour le premier trimestre 2018 a montré que 16 868 heures facturables qui auraient dû être enregistrées n'avaient tout simplement pas été renseignées (section 2.14). Des responsables de la NCIA nous ont indiqué que les relevés de données sont clôturés tous les trois mois, mais en juin 2018, les relevés du 1^{er} trimestre ont été apparemment clôturés en l'absence de rapprochement pour les données de temps manquantes. Même si ces dernières ne représentent qu'un pourcentage réduit de la totalité du temps facturable saisi dans le TAS pour cette période, on peut parler d'une faiblesse des mesures de contrôle de la NCIA qui, à défaut d'être résolue, risque de compromettre l'exactitude et l'exhaustivité des données.

6.7. Comme la NCIA l'a indiqué dans ses commentaires, certains membres du personnel travaillent à temps partiel, ou en travail posté. Nous reconnaissons que les calculs reposant sur des moyennes peuvent dissimuler des disparités entre données pour certaines catégories d'employés. Cela étant, les analyses auxquelles nous avons soumis les données TAS de 2017 ont montré que le pourcentage des effectifs employés à temps partiel ou en travail posté n'est pas suffisamment élevé pour influencer sur les résultats de l'analyse.

6.8. Enfin, nous constatons que la NCIA n'a réalisé aucune analyse complète des données TAS depuis le rapport d'audit interne de 2015. Les améliorations dont fait état la NCIA n'ont été vérifiées ou étayées par aucune analyse des données.

6.9. Pour les différentes raisons énoncées ci-dessus, le Collège maintient les conclusions et les recommandations présentées dans ce rapport.

Implantations et organigramme de la NCIA

Créée le 1^{er} juillet 2012, l'Agence OTAN de communication et d'information (NCIA) est le résultat de la fusion entre l'Agence OTAN de consultation, de commandement et de contrôle (NC3A), l'Agence OTAN de gestion de commandement et de contrôle aériens (NACMA), l'Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication (NCSA), le Bureau du programme de défense active multicouche contre les missiles balistiques de théâtre (ALTBMD) et plusieurs éléments et la Direction Gestion de l'information, des communications et des technologies (ICTM du siège de l'OTAN).

Le siège de l'Agence, où est basé le directeur général, est établi à Bruxelles (Belgique). La NCIA compte plus 25 implantations en Europe, en Amérique du Nord et en Asie du Sud-Est, depuis lesquelles elle fournit un soutien à ses clients et aux opérations de l'OTAN. Les principaux éléments de l'Agence sont répartis entre Bruxelles, Mons et La Haye. Le tableau 2 ci-dessous présente les différents éléments organisationnels de l'Agence.

Tableau 2 – Organigramme de l'Agence

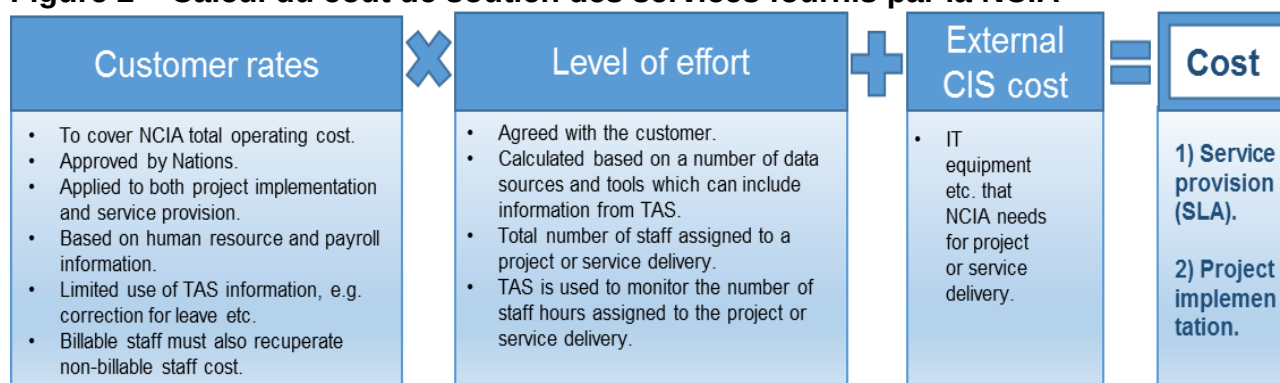
Direction Acquisitions
Commandement et contrôle aériens
Défense antimissile balistique
Unités de soutien des SIC
Direction Applications informatiques
Direction Services d'infrastructure
Chef des opérations
Direction Exploitation des services
Contrôleur des finances
Direction Stratégie de service
Soutien
Gestion de la demande

Source : NCIA

Financement par le client – Aperçu et liens avec le TAS

Les prix payés par les clients de la NCIA au titre de la fourniture de prestations et de la livraison de projets sont respectivement désignés par les termes « coûts de soutien des services » et « coûts de mise en œuvre des projets ». Pour calculer ces coûts, la NCIA fait appel à un modèle qui consiste à imputer ses coûts aux prestations, avant de calculer les tarifs correspondant à ces dernières. Les données TAS réelles des années précédentes peuvent intervenir dans le calcul des tarifs de l'année considérée.

La méthode consiste à mesurer et à quantifier une prestation en termes d'effort requis, et à calculer ensuite l'effort total au titre du soutien en multipliant l'effort par le *tarif client*, qui a été approuvé par les pays. Les données TAS réelles sont principalement utilisées pour déterminer le nombre de jours facturables dans le cas du personnel militaire, du personnel civil et des titulaires de contrats de travail individuels (IWC). Elles font partie des données des états financiers intervenant dans le calcul du tarif client, à titre de coûts réels. À ce calcul vient encore s'ajouter le coût d'achat et d'exploitation des services SIC utilisés par la NCIA à ses propres fins, ou « coûts SIC externes ». Cette méthode et les données spécifiques intervenant dans le calcul sont détaillées à la figure 2.

Figure 2 – Calcul du coût de soutien des services fournis par la NCIA

Source : NCIA et documents de l'OTAN

Comme on peut le voir à la figure 2, la NCIA utilise les données effectives provenant du TAS pour calculer le niveau d'effort (c'est-à-dire la main-d'œuvre nécessaire pour fournir les prestations ou livrer le projet). L'exactitude et l'exhaustivité des données TAS sont donc déterminantes pour estimer correctement les coûts. On remarque également que lorsque les coûts imputés aux clients de la NCIA sont calculés à partir de la méthode approuvée par les pays, les données issues du TAS sont directement utilisées pour effectuer diverses corrections – congés annuels, formations, travail administratif – et prendre en compte d'autres aspects mineurs – réception, reprise et congés de maladie. Autrement dit, elles interviennent jusqu'à un certain point dans le calcul des tarifs clients.

Étant donné qu'elle est financée par le client, la NCIA doit récupérer tous les frais qu'elle a engagés au titre des travaux et des prestations fournis aux clients.

Tarifs clients. En mars 2018, la NCIA a publié un document intitulé « Principes et méthode de détermination des tarifs clients » (*Customer Rates Principles and Methodology*), qui fixe les principes et méthodes intervenant dans le calcul détaillé des tarifs annuels appliqués aux clients de la NCIA. Une fois entériné par le Comité de surveillance (ASB) et approuvé par le Comité des budgets, il sera publié en tant que directive de l'Agence.

- Fixés sur une base annuelle, les tarifs clients pratiqués par l'Agence correspondent au coût salarial par personne pour tous les individus (facturables) directement employés par l'Agence. Grâce aux tarifs clients, la NCIA peut récupérer toutes ses dépenses de personnel (hormis celles correspondant au personnel temporaire) et l'ensemble de ses frais d'exploitation prévus.

Incidence du TAS – Les données TAS sont essentiellement utilisées pour comptabiliser les jours facturables au titre du personnel militaire, du personnel civil et des titulaires de contrats de travail individuels (IWC). Le nombre de jours facturables est différent pour chaque catégorie car les engagements sont différents. Il est utilisé pour calculer les tarifs quotidiens et horaires.

Coûts des prestations à fournir. En 2018, la NCIA a mis au point et décrit dans un document sa méthode de calcul des coûts des prestations. Cette méthode vient à l'appui du Catalogue de services avec liste de prix complète, et l'Agence a l'intention de l'utiliser pour le calcul de ses tarifs 2019.

- Dans le cadre de sa mission consistant à fournir des prestations à ses clients, la NCIA expose deux types de coûts, dits « de soutien des services » et « SIC externes ».
- Une fois additionnés, les coûts de soutien de services et des SIC externes représentent les coûts totaux inhérents à la fourniture de prestations aux clients, et interviennent de manière déterminante dans le calcul des tarifs clients.
- La plupart du temps, le soutien des services s'exprime et se mesure en équivalents temps plein (ETP). Sur une base annuelle, un (1) FTE correspond à un employé à temps plein affecté à un ou à plusieurs services. Le personnel enregistre son temps de travail exprimé en heures dans le TAS, qui convertit les heures en ETP. Le nombre d'ETP (ou « niveau d'effort ») par service et par grade est ensuite multiplié par le tarif client, de manière à obtenir les coûts de soutien des services.

Incidence du TAS – Les efforts consacrés par la NCIA au soutien des services (exprimés en ETP) doivent être imputés aux prestations fournies en fonction du travail représenté par ces dernières et de leur contribution au soutien et au maintien d'un service donné. Pour cela, la NCIA fait appel aux données contenues dans le TAS afin de planifier, d'affecter et de comptabiliser l'effort, ou les ETP, en regard des services fournis.

Méthode d'analyse des données TAS**A. Échantillon exhaustif (analyse quantitative)****Contexte**

L'auditeur interne de la NCIA a réalisé, au cours de la période comprise entre le 16 septembre et le 4 décembre 2015, un audit relatif à la qualité des données de comptabilité horaire de la NCIA. Cet audit a permis de recenser un certain nombre de lacunes, en particulier dans trois domaines :

Processus de comptabilité horaire – L'auditeur interne a constaté que le processus de comptabilité horaire utilisé aujourd'hui à l'échelle de la NCIA était inadéquat, que les instructions indispensables en matière de comptabilité horaire n'étaient pas étayées par des documents, qu'elles n'étaient pas suffisamment claires ni bien comprises de tous les membres du personnel, et que leur communication était déficiente.

Facteur humain – L'auditeur interne a constaté que le personnel ne se montrait pas suffisamment discipliné en matière de comptabilité horaire, et que cette situation avait un impact significatif sur l'exactitude des données. Ainsi, sept pourcent des membres du personnel de l'Agence ne remplissaient pas de relevés horaires, et 39 % d'entre eux avaient enregistré une moyenne hebdomadaire de 38 heures exactement sur l'année.

Technologie – L'auditeur interne a constaté que l'application de comptabilité horaire n'était pas configurée correctement pour différents aspects des activités menées par l'Agence sur ses différentes implantations. Ainsi, il a observé « un niveau de détail insuffisant pour les lignes administratives ». Le soutien apporté par les contractants/les consultants n'était pas configuré comme il se doit, et les activités réelles ne correspondaient pas toujours aux lignes/tâches prévues dans le TAS. De ce fait, l'application TAS était perçue comme lourde et peu facile d'utilisation.

Collecte des données

L'IBAN a demandé que lui soient communiquées les données TAS des années 2017 et 2018 (premier trimestre), en format Excel. Nous avons également rencontré des responsables de la NCIA, afin d'obtenir des explications sur les champs de données et leurs significations. Au cours de cet entretien, nous avons reçu des informations sur la fonctionnalité « compte rendu » du TAS, et appris comment les données pouvaient être manipulées aux fins de notre analyse. Nous avons également évoqué l'analyse comparative que nous projetions de réaliser sur la base du rapport établi par l'auditeur interne en 2015, et discuté de la façon dont nous pourrions filtrer les données pour comparaison avec les champs ou éléments de données déjà analysés par l'auditeur interne. Les responsables de la NCIA ont également évoqué différentes questions liées aux limites des données, que nous avons prises en note.

Taille de la population considérée et méthode d'échantillonnage

- Pour l'année 2017, le TAS contenait des données relatives à 849 projets.
- Pour l'année 2018 (premier et second trimestre), la population de données comprises dans le TAS concernait 703 projets. Aux fins de notre analyse comparative, nous avons décidé de nous concentrer uniquement sur les relevés horaires qui avaient été clôturés, et que les membres du personnel n'étaient plus en mesure de modifier. À cette fin, nous avons utilisé le filtre « temps_mois » et sélectionné les trois premiers mois de l'année – janvier, février et mars (soit le premier trimestre).
 - Ce filtrage a donné, pour la population soumise à l'analyse comparative, 653 projets, soit les projets du premier trimestre 2018 uniquement.
- **Population totale de l'échantillon exhaustif pour les deux années = 1 502 projets**

Critères et analyse des données (analyse quantitative)

Critères : documents d'orientation de la NCIA sur la comptabilité horaire

- a) Le document d'orientation sur la comptabilité horaire intitulé « *How to use the Time Accounting System* » et la Directive AD 02.11 de la NCIA intitulée « *Working Hours and Special Working Arrangements* » (entré en vigueur le 1^{er} juillet 2017) fixent les politiques et procédures relatives aux heures de travail, aux arrangements spéciaux (heures supplémentaires, travail posté, travail de nuit et service de garde) ainsi qu'à la comptabilité horaire au sein de la NCIA. Ces orientations comprennent une section intitulée « *Specific Work Arrangements in TAS (Time Accounting System)* » :
 - D'après le document d'orientation, le personnel est tenu de travailler 38 heures par semaine en moyenne et d'enregistrer dans le TAS le nombre d'heures de travail réelles – y compris quand, pour une semaine donnée, celui-ci dépasse 38 heures.
 - La politique de l'Agence stipule que toutes les heures de travail doivent être comptabilisées. Dès lors, enregistrer exactement 7,6 heures pour chaque jour, soit un total de 38 heures hebdomadaires exactement, serait atypique.
 - La section sur les régimes de travail particuliers (« *specific work arrangements* ») énonce les exigences applicables au travail à temps partiel, au travail par roulement/équipes, au temps de garde et au temps consacré aux déplacements.
- b) Par ailleurs, la Directive 06.01.01 de l'Agence intitulée « *Portfolio, Programme and Project Management (P3M) framework* » stipule que « le personnel de l'Agence est tenu d'enregistrer scrupuleusement ses relevés horaires hebdomadaires dans le système de comptabilité horaire (TAS) ».
- c) Enfin, l'instruction permanente 06.06.01 sur le TAS décrit la démarche à adopter au sein de l'Agence pour comptabiliser le temps consacré par le personnel aux projets, aux services et aux autres activités non facturables.

Présentation générale des données TAS et des analyses pour 2017 et 2018

Population de données :

- Données TAS du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017
- Données TAS du 1^{er} janvier au 31 mars 2018

Unité d'analyse : heures enregistrées dans le TAS pour 2017 et le premier trimestre 2018 (du 1^{er} janvier au 31 mars 2018).

- Membres du personnel ayant enregistré exactement 38 heures/semaine ;
- Membres du personnel n'ayant effectué aucun enregistrement ;
- Membres du personnel ayant enregistré en moyenne moins de 38 heures/semaine ;
- Membres du personnel ayant enregistré en moyenne plus de 38 heures/semaine.

Analyses comparatives – L'équipe chargée de l'audit a comparé les résultats des analyses présentées en 2015 dans le rapport de l'auditeur interne avec sa propre analyse des données pour 2017 et le premier trimestre 2018. Les analyses suivantes ont été réalisées :

- A. analyse des heures enregistrées dans le TAS en 2017 : pour tous les éléments organisationnels de l'Agence (directions, fonctions de soutien, etc.), y compris Acquisitions, Finances, Soutien et Gestion de la demande ;
- B. analyse des heures du personnel facturable enregistrées dans le TAS pour 2017 par catégorie d'emploi (militaire ou civil) ;
- C. analyse des heures du personnel facturable enregistrées dans le TAS pour 2017 par les unités de soutien des SIC (CSU) ;
- D. analyse des heures de travail du personnel facturable enregistrées dans le TAS pour 2017 et le 1^{er} trimestre 2018 (janvier 2018 – mars 2018) pour les lignes administratives, ou non enregistrées.

Limites

Les heures de travail enregistrées dans le TAS pour 2017 et le 1^{er} trimestre 2018 étaient déjà définitives (clôturées et non modifiables par le personnel) et ne permettaient donc pas de déceler des problèmes ou des aspects préoccupants en temps réel.

B. Échantillon discrétionnaire (analyse qualitative)

Objectif : le recours à un échantillon discrétionnaire avait pour but de compléter l'analyse statistique sur la mise en œuvre du processus de comptabilité horaire conformément à l'instruction permanente de la NCIA, et de déceler d'éventuels problèmes. L'échantillon discrétionnaire devait également nous aider à comprendre comment le personnel de l'agence utilise les données TAS pour estimer le coût finalement imputé aux clients.

Recueil de données : les projets sélectionnés pour l'échantillon discrétionnaire provenaient des données TAS de 2017 et 2018 remises à l'équipe d'audit par les responsables de la NCIA (v. plus haut).

Taille de la population et approche d'échantillonnage : nous avons utilisé les données TAS de 2017 et 2018 fournies par la NCIA pour constituer un échantillon discrétionnaire comprenant en tout 51 projets. Il s'agissait de projets à prix ferme et définitif, de projets à coût remboursable et d'un projet interne. Sur ces 51 projets, 14 ont été sélectionnés pour un premier cycle d'examen – 6 projets à coût remboursable, 6 projets à prix ferme et définitifs et 2 projets dont le type n'a pu être identifié à partir des données TAS.

- 7 projets au total ont été sélectionnés de manière aléatoire au départ des données TAS de 2017.
- 7 projets au total ont été sélectionnés de manière aléatoire au départ des données TAS des 1^{er} et 2^e trimestres 2018.

Critères de sélection et analyse (qualitative)

Critères de sélection fondés sur le risque : ces critères ont été utilisés sur la base des constatations qui figuraient dans le rapport 2015 de l'auditeur interne de la NCIA. Les principaux critères de sélection ont été les suivants :

- nous nous sommes fondés sur l'analyse, par l'auditeur interne, des heures de travail facturable réelles (hors congés) dans tous les éléments organisationnels pour sélectionner ceux qui, parmi ces derniers, s'écartaient le plus (vers le haut et vers le bas) de la moyenne des heures réelles enregistrées pour le personnel facturable sur les projets des clients, soit 70 %. Outre le Soutien, nous avons sélectionné un second élément organisationnel (Acquisitions) n'atteignant pas cette moyenne, de manière à prendre en compte un élément dont plus de la moitié du personnel est facturable. Les éléments Soutien, Acquisitions et Défense antimissile balistique ont été sélectionnés à partir de ces critères.
- Nous avons également hiérarchisé notre sélection par :
 - type de projet : comme indiqué plus haut, nous avons sélectionné une combinaison de projets à prix fermes et définitifs et de projets avec remboursement des frais ;
 - client : nous avons également sélectionné les projets en fonction des clients (ACO et ACT), de manière à vérifier de plus près comment les données TAS sont utilisées lors de la conclusion d'accords avec ces derniers.

Questionnaires qualitatifs supplémentaires

Dans le cas de 5 projets, nous avons également demandé à la NCIA de répondre à un questionnaire. Les questions posées concernaient essentiellement la manière dont ces projets avaient utilisé les données TAS pour l'évaluation des coûts. Les réponses sont venues éclairer notre examen des documents officiels de l'OTAN et de la NCIA sur le calcul des coûts, et compléter nos entretiens avec les responsables de la NCIA. Les projets choisis consistaient en plusieurs accords importants sur les niveaux de service et la mise en œuvre. L'équipe a reçu des réponses sur 4 des 5 projets concernés.

Analyse des données (qualitative)

Pour examiner les projets compris dans l'échantillon, nous avons eu recours aux méthodes suivantes :

- Examen des documents relatifs aux projets, à savoir :
 - estimation de coût de type B pour les projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité ;
 - énoncé des besoins remis par le client à la NCIA ;
 - plans de gestion des projets et/ou ventilation ETP (ou niveau d'effort) approuvée fournis au client par la NCIA ;
 - rapports de projets abrégés établis par la NCIA ;
 - bilans intermédiaires ;
 - plans révisés de gestion des projets tenant compte des demandes de modifications (le cas échéant).
- Examen des documents de planification des projets figurant dans l'EPM, du point de vue des étapes de planification et des calendriers.
- Entretiens structurés avec des responsables de la NCIA, notamment des gestionnaires de projet et des gestionnaires de lignes de services, le cas échéant.

Limites

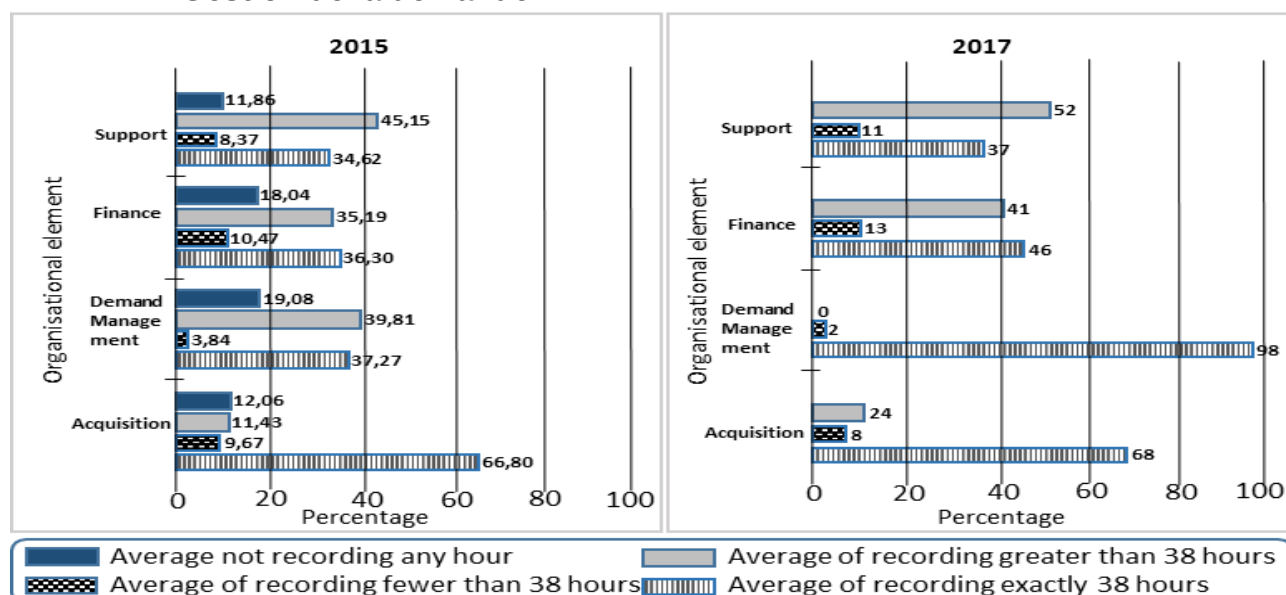
Nous n'avons pu extrapoler nos conclusions à l'ensemble de la population (ou à tous les projets figurant dans le TAS) car notre échantillon n'était pas représentatif. Notre analyse portait uniquement sur un certain nombre de projets ayant figuré dans le TAS entre le début de l'exercice budgétaire 2017 et la fin du 2^e trimestre 2018.

Résultats des analyses comparatives des données TAS

Nous avons effectué des comparaisons entre les heures enregistrées dans le TAS en 2015 et en 2017, par élément organisationnel. Les données considérées sont reprises dans les figures 3 à 6 ci-dessous.

La figure 3 présente une comparaison des heures enregistrées par le personnel des unités Acquisitions, Finances, Soutien et Gestion de la demande (figure 3).

Figure 3 – Qualité des données pour les Acquisitions, les Finances, le Soutien et la Gestion de la demande

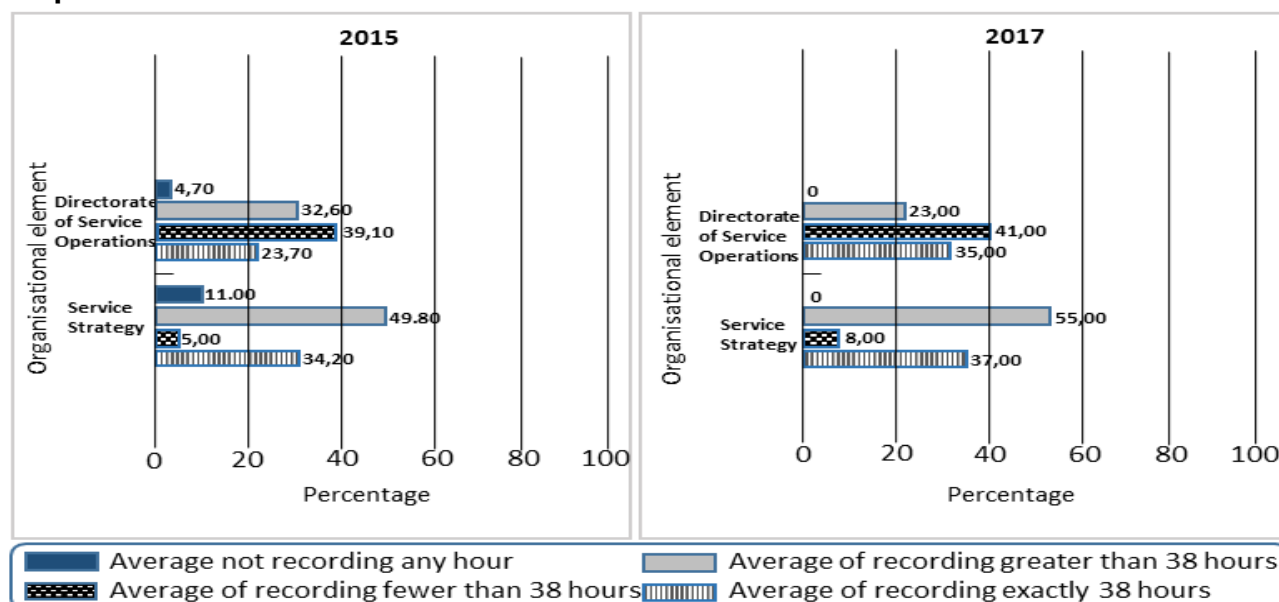


Source – Analyse par l'IBAN des données du TAS de la NCIA pour 2017.

Note – En 2017, le personnel a enregistré plus de 0 heures dans tous les éléments organisationnels.

Comme on peut le voir à la figure 3, la moyenne des membres du personnel ayant enregistré 38 heures exactement en moyenne au sein de l'unité Gestion de la demande a marqué une augmentation de 61 points de pourcentage en 2017 (de 37 % en 2015 à 98 % en 2017). La NCIA nous a indiqué que ce phénomène tient au fait que le personnel non facturable a l'impression que son travail n'a pas de lien direct avec les projets facturables. Pourtant, si l'on considère les données pour 2017, deux tiers du personnel employé au sein de la Gestion de la demande étaient facturables, et leur travail avait un lien direct avec un projet facturable. Dès lors, l'explication fournie par la NCIA dans ce cas particulier ne tient pas.

La figure 4 ci-après présente une comparaison de la qualité des données TAS entre les Directions Stratégie de service et Exploitation des services en 2015 et en 2017.

Figure 4 – Qualité des données pour la Direction Stratégie de service et la Direction Exploitation des services

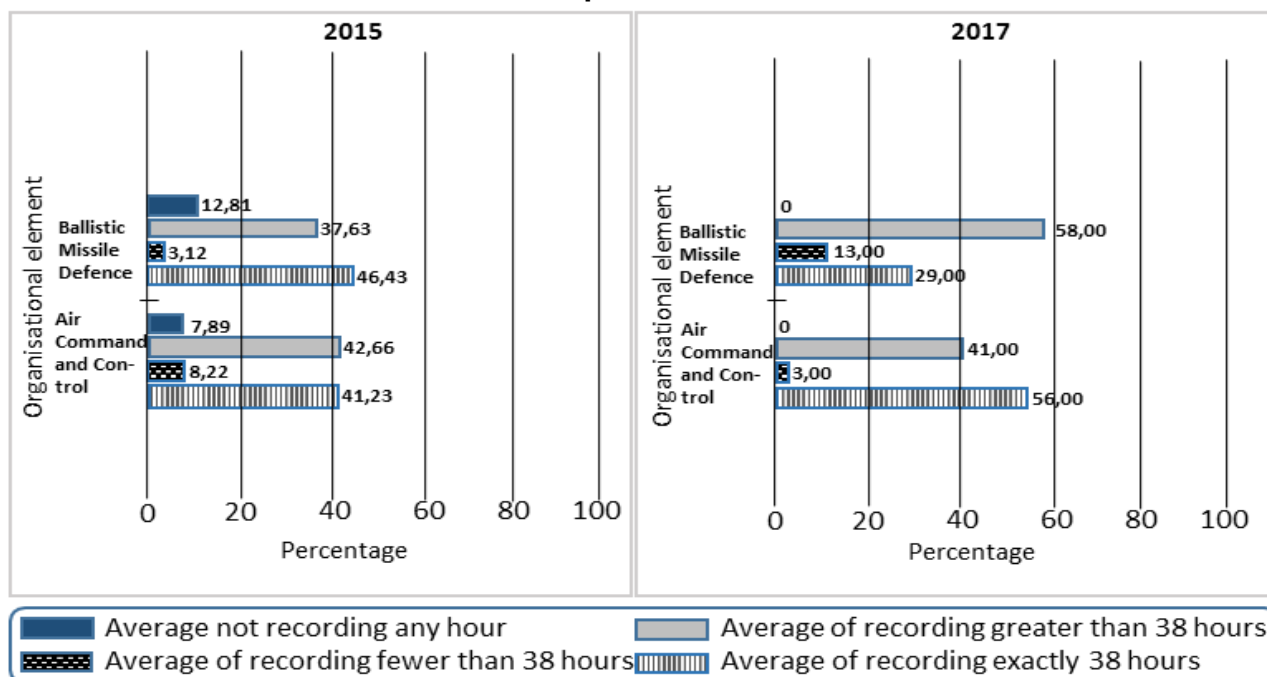
Source – Analyse par l'IBAN des données du TAS de la NCIA pour 2017.

Comme on peut le voir à la figure 4, il ressort de notre analyse que, pour l'unité Stratégie des services, la moyenne des membres du personnel ayant enregistré moins de 38 heures est passée de 5 % en 2015 à 8 % en 2017. Il en va de même pour la Direction Exploitation des services, où cette même moyenne a marqué une augmentation de 2 % environ entre 2015 et 2017 (de 39 à 41 %). Nous avons par ailleurs constaté, toujours pour la Direction Exploitation des services, que la moyenne du personnel enregistrant exactement 38 heures en moyenne avait augmenté de 11 % environ par rapport à 2015 (de 24 % en 2015 à 35 % en 2017). Pour les deux éléments organisationnels, on constate en 2017 un fléchissement de la conformité avec les politiques énoncées dans la directive pertinente de la NCIA.

D'après la NCIA, cette tendance tient probablement au fait que les nouveaux arrivants n'ont pas reçu l'information nécessaire sur la nécessité d'enregistrer temps de travail dans le TAS. Pourtant, au cours de notre audit, plusieurs responsables nous ont indiqué que tous les nouveaux arrivants reçoivent un courriel de bienvenue du TAS donnant les instructions à suivre, et que des informations supplémentaires sont disponibles sur le wiki de l'Agence. Toujours selon les responsables de l'Agence, les nouveaux membres du personnel sont également formés par la direction de leurs lignes respectives, avec l'assistance du bureau de soutien de projet. Vu la formation dispensée au personnel et les ressources mises à sa disposition, on peut raisonnablement supposer que le problème de conformité est moins lié à la formation qu'à une supervision et à des instructions insuffisantes de la part de la direction.

La figure 5 ci-dessous présente une comparaison qualitative des données TAS entre 2015 et en 2017 pour le Commandement et le contrôle aériens et la Défense antimissile balistique.

Figure 5 – Qualité des données pour le Commandement et le contrôle aériens et la Défense antimissile balistique



Source – Analyse par l'IBAN des données TAS de la NCIA pour 2017.

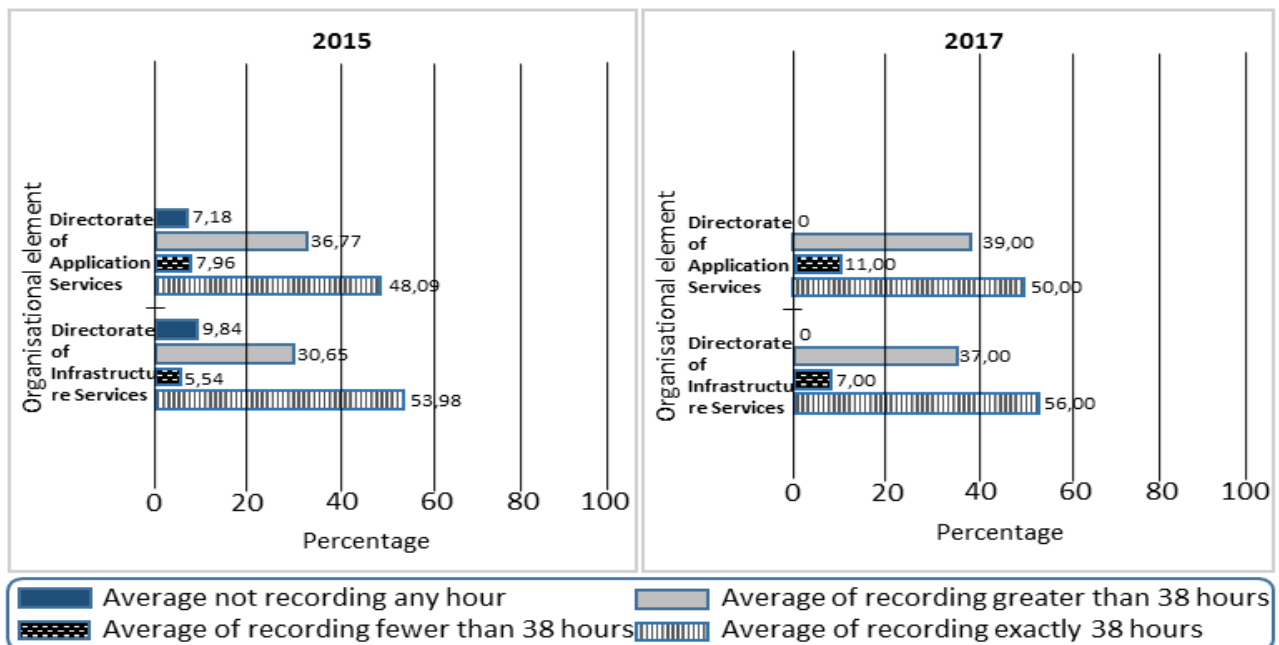
Comme on peut le voir à la figure 5, l'analyse montre que la moyenne des membres du personnel enregistrant moins de 38 heures s'est accrue pour la Défense antimissile balistique en 2017, passant de 3 % en 2015 à 13 % en 2017. Pour le Commandement et le contrôle aériens, la moyenne des personnes enregistrant exactement 38 heures en moyenne est passée de 41 % en 2015 à 56 % en 2017.

Les responsables du Commandement et du contrôle aériens et de la Défense antimissile balistique ont indiqué que le financement de ces entités repose sur l'effectif plutôt que sur la charge de travail et donc, que la direction donnait pour instruction d'enregistrer 38 heures en moyenne au titre des prestations facturables, sans plus. Le personnel en a déduit que les heures de travail effectuées en supplément ne devaient pas être enregistrées dans le TAS. Les responsables ont également signalé que le processus de financement de la Défense antimissile balistique était en train de passer à un nouveau modèle, selon lequel le budget de l'unité serait dorénavant basé sur la charge de travail. Une fois cette transition achevée, les heures enregistrées par le personnel dans le TAS seront des heures réelles. Si la réponse de la NCIA peut expliquer l'augmentation de 15 % constatée pour le Commandement et le contrôle aériens, où le personnel enregistrant exactement 38 heures a marqué une augmentation de 15 points en 2017, il n'en va pas de même pour le problème

décelé par notre analyse s'agissant des personnes enregistrant moins que les 38 heures obligatoires en moyenne au sein de la Défense antimissile balistique, où le nombre de personnes employées (contractants et consultants compris) a plus que doublé entre 2015 et 2017 (de 37 à 86 personnes au total). À supposer que le financement soit effectivement basé sur l'effectif, la Défense antimissile balistique cette unité aurait dû bénéficier en 2017 d'un financement supplémentaire, de manière à permettre au personnel de prêter au moins les 38 heures hebdomadaires exigées, voire plus le cas échéant.

Nous avons également analysé la qualité des données pour les Directions Applications informatiques et Services d'infrastructures (figure 6 ci-dessous).

Figure 6 – Qualité des données pour les Directions Applications informatiques et Services d'infrastructures



Source – Analyse par l'IBAN des données du TAS de la NCIA pour 2017.

Comme on peut le voir à la figure 6, les moyennes enregistrées au sein des Directions Applications informatiques et Services d'infrastructures ont augmenté pour chacune des trois catégories. Cette évolution est particulièrement visible pour la Direction Services d'infrastructures, où le pourcentage moyen de personnes enregistrant une moyenne supérieure à 38 heures qui marque une augmentation de 6 points (de 31 % en 2015 à 37 % en 2017).

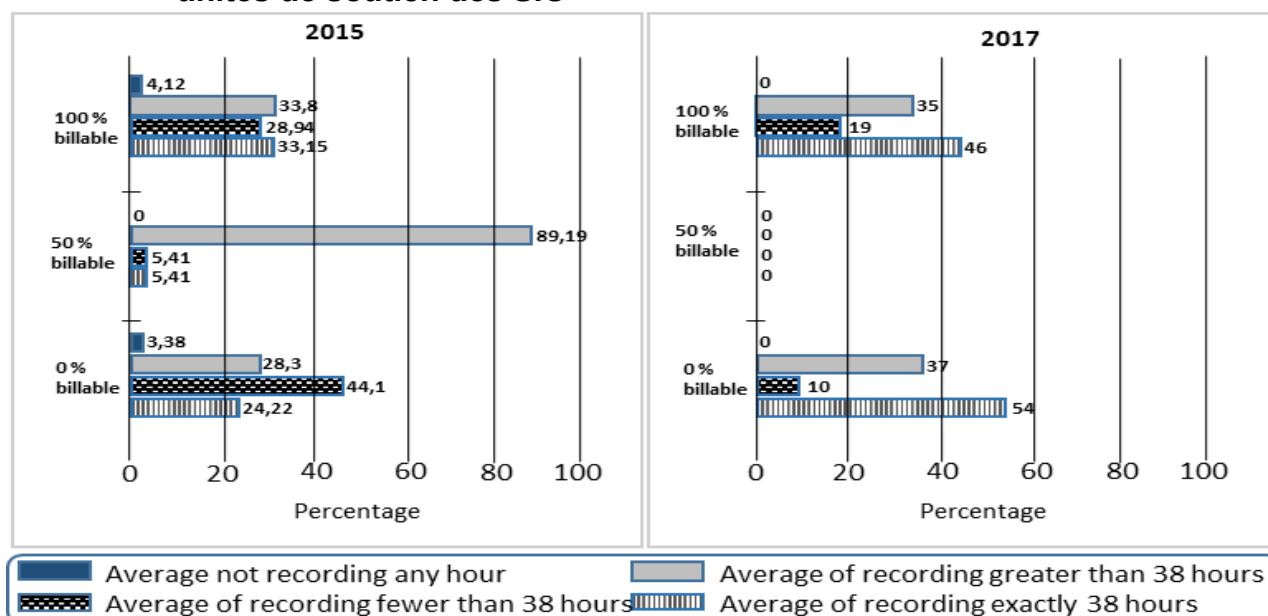
La NCIA a expliqué que l'accroissement de la charge de travail à la Direction des Services d'infrastructures a amené de nombreux membres du personnel à dépasser la moyenne des 38 heures de travail hebdomadaires. Notre analyse des données TAS pour 2017 a fait ressortir un accroissement de 67 % du personnel total employé à la Direction Services d'infrastructures depuis 2015 (l'effectif est passé de 448 personnes en 2015 à 747 personnes en 2017).

en 2017, soit une augmentation de 299 unités, contractants et consultants inclus). On peut raisonnablement supposer que cette hausse de l'effectif s'explique par le souci de mieux gérer une charge de travail accrue. Il incombe toutefois à la direction de la NCIA de veiller à ce que tous les membres du personnel soient correctement formés au système TAS, et que les heures enregistrées dans le TAS correspondent bien aux prestations effectives.

Par ailleurs, la moyenne des employés enregistrant moins de 38 heures en moyenne a augmenté de 3 points de pourcentage à la Direction Applications informatiques (de 8 % en 2015 à 11 % en 2017). D'après la NCIA, cette augmentation du nombre de membres de la Direction Applications informatiques ayant enregistré une moyenne inférieure à 38 heures tient à la présence plus marquée d'employés à temps partiel et de travailleurs postés en 2017. L'analyse à laquelle nous avons soumis les données TAS de 2017 a fait ressortir une augmentation de 20 % pour l'ensemble du personnel (contractants et consultants compris) à la Direction Applications informatiques. Comme indiqué plus haut, tous les membres du personnel, indifféremment de la catégorie à laquelle ils appartiennent, devraient suivre la même formation sur le TAS et être conscients de son importance.

La figure 7 ci-dessous illustre la comparaison que nous avons effectuée entre la moyenne des heures enregistrées dans le TAS en 2015 et 2017, par le personnel facturable et non facturable des Unités de soutien des SIC.

Figure 7 – Comparaison entre personnel facturable et non facturable au sein des unités de soutien des SIC



Source – Analyse par l'IBAN des données du TAS de la NCIA pour 2017.

Note : 0 signifie « non facturable », 50 signifie « facturable à 50 % », 100 signifie « facturable à 100 % ». En 2017, aucun membre du personnel n'était facturable à 50 %.

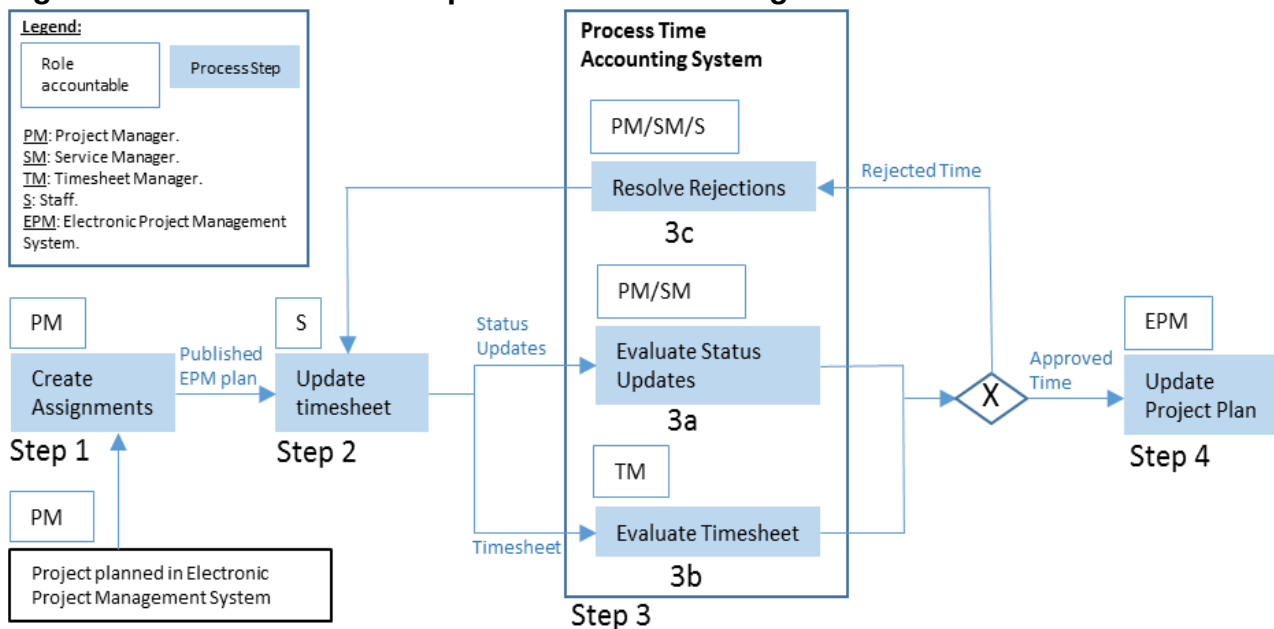
Comme on peut le voir à la figure 7, il apparaît que pour le personnel facturable, la moyenne des personnes ayant enregistré exactement 38 heures en moyenne a grimpé de 13 points de pourcentage (de 33 % en 2015 à 46 % en 2017). Par ailleurs, toujours dans le cas du personnel facturable, la moyenne des personnes ayant enregistré moins de 38 heures en moyenne a baissé de 10 points de pourcentage (de 29 % en 2015 à 19 % en 2017).

S'agissant du personnel non facturable, le nombre moyen de personnes enregistrant exactement 38 heures en moyenne est passé de 24 % en 2015 à 54 % en 2017. Par ailleurs, nous avons constaté, pour le personnel non facturable, que la moyenne des personnes enregistrant moins de 38 heures en moyenne est passée de 44 % en 2015 à 10 % en 2017.

Pour la direction de la NCIA, ces évolutions sont le résultat d'une meilleure connaissance du TAS et d'une supervision plus poussée de la part de la direction, de manière à assurer la conformité avec la directive de la NCIA. Notre analyse des données TAS de 2017 a montré qu'une majorité écrasante du personnel était facturable à 100 %. L'explication fournie par la NCIA fait ressortir encore plus les défaillances de la supervision que devrait effectuer la direction pour assurer la conformité avec la directive, dans tous les éléments organisationnels et pour les heures de travail de tous les employés. Ceci pourrait suggérer que la direction accorde plus d'importance au temps de travail enregistré pour les heures facturables.

Instructions permanentes (SOP) applicables au TAS

Le TAS est un produit disponible dans le commerce, qui a été intégré à un système de gestion de projet d'entreprise (EPM). La NCIA a instauré un processus destiné à garantir l'enregistrement du nombre exact d'heures de travail effectuées, et la mise en relation de ces heures avec les projets ou lignes de tâches correspondants. En 2016, ce processus, qui constitue aujourd'hui le socle de ses pratiques de comptabilité horaire, a été consigné par la NCIA dans des instructions permanentes. Il est notamment question, dans ces dernières, des contrôles que sont censées exercer les personnes chargées du suivi et de l'approbation des heures comptabilisées. Ce processus est illustré à la figure 8 ci-dessous.

Figure 8 – Processus de comptabilité horaire en vigueur à la NCIA

Source : NCIA.

On constate que le processus de comptabilité horaire en vigueur à la NCIA comprend 4 étapes :

- **Étape 1: création de tâches** – Le gestionnaire de projet ou de service crée des tâches, c'est-à-dire qu'il attribue des activités aux membres du personnel dans le cadre du plan de projet ou de service figurant dans l'EPM. Le gestionnaire de projet ou de service publie ensuite un plan de projet, à la suite de quoi les tâches apparaissent sur les relevés horaires du personnel dans le TAS.
- **Étape 2 : actualisation du relevé horaire** – Le collaborateur actualise son relevé horaire dans le TAS en saisissant toutes les heures de travail qu'il a consacrées à des tâches administratives ou à des tâches menées aux fins d'un projet ou de prestations. Il soumet ensuite son relevé horaire TAS pour approbation.

- Étape 3a : évaluation des mises à jour – Le gestionnaire de projet ou de service est tenu de confirmer l'exactitude du nombre d'heures enregistrées en regard des différentes tâches. Il n'approuve (et ne peut voir dans le TAS) que les heures enregistrées au titre des lignes de tâches correspondant aux projets ou au projet de services dont il est responsable.
- Étape 3b : évaluation des relevés horaires – Le gestionnaire des relevés horaires approuve ou rejette les relevés des membres du personnel. Ceci comprend les heures enregistrées au titre des projets et des tâches administratives.
- Étape 3c : traitement des rejets – Cette étape est déclenchée à l'initiative d'un gestionnaire de projet, de service ou de relevé horaire, par l'envoi d'un courriel au membre du personnel concerné, ou par une communication verbale avec ce dernier.
- Étape 4 : mise à jour du plan de projet ou de services – Une fois les actualisations approuvées, le système EPM met le plan de projet ou de services automatiquement à jour.

Activités de contrôle dans le cadre du TAS : contrôles humains et automatisés

Nous avons recensé et évalué les contrôles humains et automatisés décrits ci-après.

Contrôles humains

Les contrôles humains ont pour objectif de contrôler, de suivre et d'approuver les heures de travail enregistrées dans le TAS.

- Séparation des responsabilités entre approbateurs des temps de travail saisis – Ce contrôle humain consiste essentiellement à prévoir plus d'une personne pour l'approbation et le rejet des feuilles de temps (séparation entre gestionnaires de projets, de services et de relevés horaires), autrement dit, à hiérarchiser l'approbation. La figure 1 illustre la répartition des responsabilités pour le suivi et l'approbation des temps de travail saisis pour le personnel facturable et non facturable. Les heures enregistrées au titre de la fourniture de prestations et de la livraison de projets sont soumises à un double niveau d'approbation, par le gestionnaire de projet et le gestionnaire des relevés horaires. Les temps de travail administratif ne sont approuvés que par le gestionnaire des relevés horaires. Ce dernier est appelé à approuver les relevés des collaborateurs effectuant uniquement des tâches administratives et donc, n'enregistrant que des temps de travail administratif, ainsi que les heures de travail administratif saisies par les employés travaillant sur des projets ou des services sur lesquels le gestionnaire de projet n'a pas de visibilité et qu'il ne peut approuver.
- Auto-approbation des temps de travail renseignés dans le TAS – Dans le cadre du processus en place, les gestionnaires de projets et des relevés horaires approuvent eux-mêmes leurs feuilles de temps. Les gestionnaires de projets approuvent leurs propres heures saisies dans le TAS en regard du projet dont ils sont responsables, puis les soumettent au gestionnaire de relevés horaires pour approbation des relevés horaires complétés. Les gestionnaires de relevés horaires approuvent eux aussi leurs propres relevés, en l'absence de niveau d'approbation supplémentaire. Enfin, les cadres moyens et la haute direction approuvent eux-mêmes leurs relevés horaires, même quand ils travaillent sur des projets ou des prestations destinés à des clients.
- Règlement des litiges et correction des saisies erronées – Les gestionnaires de projets et/ou de relevés horaires peuvent rejeter les heures saisies soumises pour approbation dans le TAS. Certains gestionnaires de projets suivent le processus établi et utilisent la fonction « rejeter », tandis que d'autres préfèrent résoudre le problème en face-à-face ou par courriel. Le collaborateur est alors prié de corriger le nombre d'heures saisi, qui est ensuite approuvé définitivement par le gestionnaire, sans utiliser la fonction « rejeter ».

Contrôles automatisés

Les contrôles automatisés dans le cadre du TAS reposent essentiellement sur des privilèges d'extraction et d'insertion (« read and write ») limitant les niveaux d'accès au système. Ils sont donc, dans les faits, préventifs. Les contrôles automatisés sont généralement plus difficiles à contourner que les contrôles humains, souvent liés à des accords d'approbation et de rejet donnés verbalement. Mais ils peuvent eux aussi être éludés par un partage inapproprié d'informations sensibles, comme les mots de passe.

Nous avons recensés les contrôles décrits ci-après :

- Attribution des tâches – Le gestionnaire de projet doit attribuer une tâche au collaborateur avant que ce dernier puisse enregistrer des données en regard de cette dernière. Le bureau de programme central de la NCIA attribue les projets aux gestionnaires de manière centralisée.
- Signalement – Le gestionnaire de projet peut décider à tout moment qui pourra saisir les heures de travail correspondant au projet.
- Création, dans le TAS, de lignes de tâches spécifiques au projet et de lignes de tâches administratives – Le gestionnaire de projet est seul habilité à créer dans le TAS des lignes de tâches spécifiques au projet en regard desquelles le personnel facturable pourra saisir ses temps d'activité. Les membres du personnel peuvent ajouter eux-mêmes des lignes administratives à leur relevé de travail en s'appuyant pour ce faire sur une liste prédéfinie centralisée.
- Limitation de l'accès aux relevés horaires – Les collaborateurs n'ont accès qu'à leurs propres relevés horaires.
- Clôture – La clôture intervient au bout de trois mois. Au-delà de ce délai, il faudra déclencher un processus spécial de demande et d'approbation.
- Contrôles logiques et fonctions automatisées d'avertissement – Le système ne comporte pas de contrôles automatisés logiques, comme des fonctions d'avertissement ou des rappels instantanés informant les collaborateurs des activités ou des échéances à venir. Les responsables de la NCIA ont également indiqué que le système n'est pas conçu pour détecter les abus systématiques.

**Récapitulatif des bonnes pratiques de comptabilité horaire en usage
au sein d'organisations internationales et des pratiques répertoriées par les SAI**

Rappel

L'équipe a cherché à mieux comprendre comment d'autres organismes publics – organisations internationales et entités nationales – utilisent les systèmes de comptabilité horaire aux fins de la fourniture de prestations, et mettent en œuvre les normes et pratiques applicables à ces derniers. Les pratiques que nous avons recensées sont présentées pour examen, sachant que le facteur « faisabilité » (notamment du point de vue des coûts et des bénéfices) devra toujours être tenu en compte au moment d'introduire une nouvelle méthode.

Méthode

L'équipe a étudié la littérature consacrée à la comptabilité horaire et à la comptabilité analytique. Elle a également pris connaissance des informations accessibles au public sur les normes et pratiques de comptabilité horaire en usage dans les organisations internationales sélectionnées, et s'est penchée sur les éléments transmis à l'IBAN par ces dernières. Elle s'est ensuite basée sur ces données pour établir un questionnaire qui a été communiqué aux organisations en vue de recueillir leurs points de vue et expériences, et d'en savoir plus sur leurs pratiques de comptabilité horaire.

Les organisations internationales de référence n'ont pas été sélectionnées sur la base du critère « financement par le client ». Elles ont été choisies car ce sont des entités publiques internationales qui font appel à des systèmes d'enregistrement ou de comptabilité horaire pour consigner le temps passé sur les projets, qui connaissent les bonnes pratiques liées à la gestion de ces mêmes systèmes, et qui savent comment ceux-ci influent sur les décisions opérationnelles. Elles ont également été sélectionnées sur la base de leurs types d'activité et modes de fonctionnement, de la structure budgétaire de leur financement commun et de leurs modalités de décision. Ces organisations internationales étaient globalement favorables à ces bonnes pratiques et considéraient qu'il est important de les respecter. Nous nous sommes limités à recenser leurs pratiques de comptabilité horaire, et n'avons pas évalué leurs performances.

Organisations internationales et SAI

L'équipe a rencontré des représentants ou reçu des réponses des organisations internationales suivantes :

- Agence spatiale européenne (ESA)
- Organisation internationale de l'aviation civile (OACI)
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
- Organisation européenne pour l'exploitation de satellites météorologiques (EUMETSAT)

L'équipe a également étudié les rapports sur les normes et les pratiques de comptabilité horaire en usage dans les entités du secteur public répertoriées par les SAI ci-après.

- Bureau du vérificateur général du Canada
- National Audit Office du Royaume-Uni
- Government Accountability Office des États-Unis

Toujours dans le cadre de notre étude, nous avons parcouru les sites web des SAI ci-après à la recherche d'informations : bureau national de vérification du Danemark, Cour des comptes de la France, bureau de vérification allemand (Bundesrechnungshof), cour des comptes des Pays-Bas, et bureau du vérificateur général de Norvège. Les informations pertinentes obtenues de la sorte ont été prises en compte pour notre sélection de bonnes pratiques. Le tableau 3 récapitule l'analyse que nous avons menée à partir des bonnes pratiques recensées auprès des organisations internationales, et des normes de comptabilité horaire renseignées par les différentes SAI.

Tableau 3 – Mise en regard des bonnes pratiques de comptabilité horaire et des pratiques de la NCIA en la matière

Bonne pratique	Situation actuelle de la NCIA
Orientations et politiques. L'organisme met à la disposition de tous les membres du personnel des politiques et des procédures écrites sur le temps de travail, la présence au travail et l'utilisation du système de comptabilité horaire.	Totalement conforme (OUI) La NCIA a rédigé des instructions permanentes ainsi que toute une série d'orientations qui doivent aider le personnel à comptabiliser correctement son temps de travail. Ces informations sont mises à la disposition de tous les collaborateurs sur l'intranet de l'Agence.
Informatisation. Le système utilisé permet d'enregistrer le nombre d'heures consacrées aux projets des clients extérieurs, avec pour avantage que les heures pointées sont immédiatement additionnées dans le système. Ainsi, les données sont automatiquement exploitables à des fins de gestion financière, et l'information peut être facilement mise en commun à l'échelle de l'organisation. L'informatisation peut atténuer le risque d'erreur ou de manipulation.	Partiellement conforme (CONFORMITÉ LIMITÉE) Dans le TAS de la NCIA, les plages horaires sont enregistrées et approuvées manuellement. Des plages horaires estimatives correspondant à une tâche donnée peuvent être saisies anticipativement dans le TAS.
Raccourcissement du délai de modification. Une des organisations considérées a, depuis janvier 2019, ramené le délai de modification de 30 à 12 jours. Une autre organisation laisse au personnel moins de temps pour remplir les relevés horaires, de manière à éviter que les collaborateurs ne se laissent aller et repoussent la saisie de leurs plages de travail. Le risque d'imprécision s'accroît en effet au fur et à mesure que le temps passe.	Partiellement conforme (CONFORMITÉ LIMITÉE) La NCIA prévoit un délai de modification de trois, qu'elle s'efforce actuellement de ramener à deux mois.
Visibilité et transparence. Les feuilles de temps signées sont visibles de l'ensemble du personnel.	Totalement conforme (OUI) Le personnel de la NCIA peut accéder au TAS et l'utiliser aux fins internes de la NCIA – compte rendu officiel, planification, etc. La NCIA ne partage pas les informations contenues dans le TAS avec le reste de l'OTAN.
Rapports de performance. Les données de comptabilité horaire sont utilisées pour le suivi et les rapports de performance (destinés à la direction, aux organes de gouvernance et de pilotage ou à d'autres parties prenantes).	Partiellement conforme (CONFORMITÉ LIMITÉE) La NCIA utilise les données TAS pour la saisie des temps de travail, la planification des effectifs, la planification de projets et les comptes rendus officiels –

	y compris, dans certains cas, pour les rapports de gestion exécutive comprenant des métriques de performance.
Enregistrement centralisé des heures de travail. L'enregistrement des heures de travail est assuré par le soutien administratif, et pas par le personnel concerné, ce qui ajoute un niveau supplémentaire de contrôle.	Non conforme (NON) La NCIA a décentralisé l'enregistrement des heures de travail, et ceci concerne aussi bien les personnes qui travaillent sur les projets que le personnel affecté aux tâches administratives. Un double niveau de contrôle est prévu pour le personnel enregistrant des heures au service de projets destinés aux clients. Pour les gestionnaires de projets et le personnel administratif, un seul niveau d'approbation est prévu. De plus, dans le cas des gestionnaires de projets, des gestionnaires des relevés horaires et des cadres supérieurs, il y a, jusqu'à un certain point, auto-approbation.
Contrôle en sites multiples. Les superviseurs ne peuvent approuver les données de comptabilité horaire qu'à partir du moment où ils sont raisonnablement assurés que les employés présents sur des sites éloignés respectent les horaires prévus, et que les informations de comptabilité horaire correspondent exactement au temps consacré au travail et aux absences au cours du tour de service prévu.	Partiellement conforme (CONFORMITÉ LIMITÉE) Le personnel et les superviseurs de la NCIA ont indiqué que les superviseurs assurent un suivi plus étroit lorsqu'ils ne travaillent pas au même endroit que les membres de l'équipe. Cela dit, il n'existe pas d'orientations ou d'instruments formalisés ou consignés par écrit censés aider les superviseurs dans ce type de situation.

Sources – Organisations internationales consultées par l'IBAN et pratiques répertoriées par les SAI.

Ventilation des données TAS

Les données TAS utilisées pour l'analyse présentée à l'appendice 4 et dont il est question dans tout le rapport sont détaillées ci-après.

Tableau 4 – Composition du personnel par élément organisationnel en 2017 et au 1^{er} trimestre 2018

Éléments organisationnels de l'Agence	Données TAS pour 2017		Données TAS pour le 1 ^{er} trimestre 2018	
	Personnel total (civils et militaires)	Nombre total de consultants/contractants	Personnel total (civils et militaires)	Nombre total de consultants/contractants
Acquisitions	59	24	56	17
Commandement et contrôle aériens	245	45	228	41
Défense antimissile balistique	35	51	31	45
Unités de soutien des SIC	868	42	739	40
Direction Applications informatiques	368	110	336	92
Direction Services d'infrastructures	563	184	504	164
Chef des opérations**	65	3	64	4
Direction Exploitation des services	310	28	252	30
Contrôleur des finances	53	19	48	20
Direction Stratégie de service	61	19	59	17
Soutien	196	41	189	39
Gestion de la demande	3	0	0	0
Total global	2826	566	2506	509
Total cumulé	3392		3015	

Source – Analyse par l'IBAN des données du TAS de la NCIA pour 2017 et 2018.

** Note – Dans le rapport de l'auditeur interne pour 2015, le Chef des opérations était assimilé à la Gestion de la demande (DM). La DM est à présent englobée dans le bureau du Chef des opérations. Les contractants ont représenté 20 % et 17 % du personnel de la NCIA en 2017 et 2018 respectivement.

Abréviations

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
ASB	Comité de surveillance de l'Agence
CMRE	Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
EPM	système de gestion de projet d'entreprise
EUR	euro
GAO	United States Government Accountability Office
HQ SACT	Quartier général du Commandant suprême allié Transformation
IA	bureau de l'auditeur interne de la NCIA
IBAN	Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
IS	Secrétariat international
NCIA	Agence OTAN d'information et de communication
NCIO	Organisation OTAN d'information et de communication
NFR	Règlement financier de l'OTAN
RPPB	Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
SAI	institution supérieure de contrôle des finances publiques
SIC	systèmes d'information et de communication
SOP	instructions permanentes
TAS	système de comptabilité horaire

**Commentaires officiels de l'Agence OTAN d'information et de communication
(NCIA)**



NATO UNCLASSIFIED

General Manager

Boulevard Léopold III
B-1110 Brussels, Belgium

Telephone: +32 2 707 8200
Fax: +32 2 707 8474

NCIA/IA/2019/07607
25 January 2019

To: Mr Henrik Berg Rasmussen, International Board of Auditors

Subject: **Factual Clearance and formal Comments to the International Board of Auditors for NATO (Board) Draft performance audit report to Council on the NATO Communications and Information Agency Need to increase time accounting data quality and improve efforts to ensure more effective and transparent time accounting principles and practices – IBA-AR(2018)0033**

Reference(s): A. IBA-AR(2018)0033 dated 04 December 2018

Dear Mr Berg Rasmussen,

NCI Agency is the only major NATO entity to use time accounting and while we continue to improve the relevant practices, we suggest more NATO entities employ it in order to provide granularity on the use of staff resources which in turn aids transparency and promote accountability.

NCI Agency appreciate the detailed audit on the need to increase time accounting data quality and improve efforts to ensure more effective and transparent time accounting principles and practices. We have reviewed the draft performance audit report (Reference A) and hereby submit our formal comments (Enclosure A). In case not all the factual comments it contains are in end taken into account in the final draft of the report I would be grateful if these could be incorporated into the NCI Agency's formal comments.

The NCI Agency has already taken actions to establish and implement good practices in order to improve time accounting data quality. It is NCI Agency's goal to continue to move forward in this regard. Some of the recommendations will be also addressed as part of the on-going implementation of the NCIO Internal Control Framework and EBA which are expected to strengthen the existing controls.

The Agency's Point of Contact for this matter is [REDACTED]

Yours sincerely,

Kevin J. Scheid
Kevin J. Scheid
for General Manager

Enclosure: A. Formal comments on the Draft performance audit report



NATO Communications
and Information Agency
Agence OTAN d'information
et de communication
Avenue du Bourget 140
1140 Brussels, Belgium
www.ncia.nato.int

Page 1 of 3

NATO UNCLASSIFIED

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 10
ANNEXE 2
IBA-AR(2018)0033



NATO UNCLASSIFIED

NCIA/IA/2019/07607

Distribution:
Internal
Chief of Staff
COO
FC
Head Internal Audit

NATO UNCLASSIFIED

Page 2 of 3



NATO UNCLASSIFIED

NCIA/IA/2019/07607

Annex A: Formal comments on the Draft performance audit report to Council on the NATO Communications and Information Agency Need to Increase time accounting data quality and improve efforts to ensure more effective and transparent time accounting principles and practices – IBA-AR(2018)0033

There are good general recommendations and valid criticism of areas that require further improvement. However, the report underlines the good practices already established and implemented by the NCI Agency. In addition, the report does not make any reference to the complexity of the time accounting system (TAS) and the fact that the NCI Agency is the only major entity to account for staff time within NATO. The Agency's TAS provides significant granularity on the use of staff resources and how this effort is delivering to Customers which aids transparency and accountability.

NCI Agency does not support the conclusion that the accuracy and data quality of TAS is still poor. These conclusions are based upon an incomplete analysis and are not supported by NCI Agency analysis. The main reason for these IBAN conclusions is that many staff have been perceived as booking less than the 38 hours average that is required across the year. It is correct that many staff do record less than 38 hours in many weeks, but this is compensated by additional hours in other weeks, plus, the conditioned hours at some NCIA locations is 37.5 or less. Therefore it is correct that the average for these staff is less than 38. The analysis also needs to consider staff who work part-time and shift work, which also results in an average less than 38. These factors, when taken fully into consideration, result is a lower instance of staff that are not in compliance with NCIA direction. Therefore the quality and accuracy are significantly better than the report has concluded.

NATO UNCLASSIFIED

Page 3 of 3