

ORGANISATION DU TRAITE DE L'ATLANTIQUE NORD



***Collège International  
des Commissaires aux Comptes  
de l'OTAN***

---

**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
ANNUEL  
2007**

---

18 avril 2008

**COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES  
AUX COMPTES DE L'OTAN**

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2007**

## RÉSUMÉ

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (le Collège) est un organe de vérification indépendant composé de six membres qui rend compte au Conseil de l'Atlantique Nord. Il est aidé dans sa tâche par vingt et un auditeurs et huit agents administratifs, qui font partie du Secrétariat international. Le Collège est chargé de réaliser des audits financiers et des audits de performance concernant des organismes de l'OTAN et le NSIP. En 2007, il a vérifié un montant total d'environ 9,5 milliards d'euros (EUR), réparti comme suit : 8,9 milliards EUR dans le cadre des audits d'organismes et de commandements de l'OTAN et 0,6 milliard EUR lors de la vérification des dépenses NSIP.

En juillet 2002, le Conseil a décidé qu'à partir de 2006, tous les états financiers de l'OTAN devraient être établis selon les principes de la comptabilité d'exercice et être conformes aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). L'audit des états financiers de 2006 a confirmé que les entités de l'OTAN avaient fait des progrès significatifs en matière de cohérence et de transparence dans le compte rendu financier. Comme il fallait s'y attendre cependant, un certain nombre d'états financiers ont dû être rectifiés ou ont fait l'objet de réserves pour cause de non-conformité aux IPSAS. En 2007, le Collège a formulé trente opinions sur les comptes d'organismes de l'OTAN et assimilés, soit dix-huit sans réserve et onze avec réserve, dont six en rapport avec les IPSAS. Il ne s'est pas prononcé sur les comptes d'une agence. Le Collège estime que les organes directeurs de l'OTAN et la direction des entités de l'OTAN entretiennent la dynamique en vue d'une application cohérente des IPSAS.

Du côté du NSIP, le Collège a vérifié des dépenses représentant au total plus de 650 millions EUR. Il a certifié quelque 600 projets, d'une valeur totale de 639 millions EUR. Quelque 700 projets autorisés entre 1979 et 1994, d'une valeur totale de plus de 3,1 milliards EUR, sont achevés mais toujours pas clôturés. En février 2007, les services chargés du NSIP et le Collège ont soumis au Comité de l'infrastructure une proposition commune visant à améliorer la procédure de clôture accélérée approuvée en 2004. Les discussions sont toujours en cours. L'exécution des audits en temps utile est importante pour l'information financière dans le cadre du NSIP. Rien n'est prévu néanmoins pour inciter les pays à présenter les projets à l'inspection et à l'audit dans un délai raisonnable après l'achèvement des travaux ni pour les sanctionner en cas de retard à cet égard. Le Collège réfléchit à la manière dont l'information financière pourrait être améliorée dans ce domaine. Il a par ailleurs cessé de formuler une opinion sur les états financiers du NSIP parce qu'il estime que ce travail ne peut s'inscrire dans le cadre des IPSAS.

En 2007, le Collège a réalisé à la fois des audits de performance et des études ad hoc. Il a mis la dernière main à l'étude sur l'application des principes de bonne gouvernance dans les organismes de l'OTAN et terminé son travail sur le terrain pour les audits de performance concernant le financement par le client à la NC3A et le soutien logistique OTAN des opérations de déploiement. Il a effectué des études ad hoc en vue de la formulation d'avis à l'intention des comités de l'OTAN ou de l'amélioration de son efficacité et de ses méthodes de travail. Il a notamment procédé à un examen interne de ses pratiques en matière d'audit du NSIP dans le contexte de l'examen de ses pratiques d'audit effectué en 2004.

Le Collège a poursuivi ses efforts en faveur de l'amélioration de l'information financière et de la transparence à l'OTAN. Il a effectué une étude sur certains aspects clés des directives de bonne gouvernance et il a communiqué à son personnel des orientations pour l'évaluation des lettres de déclaration et des déclarations sur le contrôle interne. Le Collège entend réexaminer la question de la délégation du pouvoir budgétaire du Conseil à un comité subordonné lors de l'évaluation des dispositions qui doit avoir lieu au printemps 2009. La décision prise par le Conseil d'autoriser la publication des rapports d'activité du Collège et des rapports annuels sur le NSIP illustre l'importance croissante accordée à l'information financière et à la transparence à l'OTAN.

Le Collège présente dans son rapport des informations détaillées sur l'ampleur des budgets et des dépenses vérifiés ainsi que sur le personnel affecté aux audits et sur le coût direct de ces audits en 2007.

## TABLE DES MATIÈRES

Page N°

<b>RÉSUMÉ</b> .....	2
<b>CHAPITRE 1 INTRODUCTION</b> .....	5
Rappel des faits .....	5
Principales questions examinées dans le rapport.....	5
<b>CHAPITRE 2 QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE EN MATIÈRE D'INFORMATION FINANCIÈRE ET DE GOUVERNANCE</b> .....	10
Normes comptables internationales du secteur public à l'OTAN .....	10
Les IPSAS et l'établissement des états financiers du NSIP.....	11
Les IPSAS et le compte rendu des dépenses NSIP par les entités de l'OTAN.....	12
La bonne gouvernance à l'OTAN.....	12
Délégation du pouvoir budgétaire à un comité subordonné.....	13
Publication des rapports du Collège .....	13
<b>CHAPITRE 3 AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES</b> .....	14
Rappel des faits .....	14
Mandat de vérification .....	14
Performance en 2007.....	15
Méthodologie et exécution des audits.....	15
Affectation des ressources.....	15
Récapitulatif des audits d'organismes effectués en 2007 .....	16
Opinions notables .....	17
Suivi des réserves formulées lors de précédents audits.....	19
<b>CHAPITRE 4 AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ</b> .....	20
Rappel des faits .....	20
Objectifs des audits du NSIP .....	20
Montants vérifiés et certifiés en 2007.....	20
Performance en 2007.....	20
Rapport du Collège sur la vérification des projets du NSIP pour 2006.....	21
Clôture accélérée des projets des tranches 21 à 45.....	21
Information financière dans le cadre du NSIP.....	21
<b>CHAPITRE 5 AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES AD HOC</b> .....	23
Introduction .....	23
Rappel des faits .....	23
Performance en 2007.....	24
<b>CHAPITRE 6 QUESTIONS CONCERNANT LE COLLÈGE</b> .....	25
Personnel.....	25
Réexamen des pratiques d'audit du Collège .....	25
Performance en 2007 - Le collège en tant qu'organisme modèle de vérification .....	25
Formation et perfectionnement .....	26
Affectation des ressources.....	26
Coût direct des audits .....	27
Nouvelles entités demandant la vérification de leurs comptes par le Collège .....	27
Réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification.....	28

Coopération internationale .....	28
----------------------------------	----

## **TABLEAUX**

Tableau 3.1 : Dépenses des organismes et ressources consacrées à leur vérification (2007-2006) .....	16
Tableau 6.1 : Affectation des ressources en années-personne pour 2007 et 2006.....	26
Tableau 6.2 : Coût direct des audits en 2007 .....	27

## **ANNEXES**

- A. Liste des rapports diffusés à la suite d'organismes
- B. Récapitulatif des constatations formulées dans les rapports d'audit d'organismes
- C. Entités et activités ayant fait l'objet de vérifications et périodicité des audits
- D. Champ de vérification et coût direct des audits en 2007
- E. Liste des abréviations

## CHAPITRE 1

### INTRODUCTION

#### RAPPEL DES FAITS

1.1 Le présent rapport au Conseil a été établi conformément à l'article 17 de la charte du Collège, où il est stipulé que :

« Le Collège établit chaque année [...] un rapport détaillé sur les activités du Collège au cours de l'année et sur l'état d'avancement de ses rapports. »

1.2 Le Collège est un organe de vérification indépendant composé de six membres nommés par le Conseil parmi les candidats désignés par les pays membres. Aux termes de l'article 3 de sa charte, ses membres ne sont responsables de leur travail que devant le Conseil et ne reçoivent ni ne sollicitent d'instructions d'autres autorités que le Conseil.

1.3 La mission essentielle du Collège est de permettre au Conseil et, par le canal des représentants permanents, aux gouvernements des pays membres, de s'assurer que les fonds communs ont été régulièrement employés à l'acquittement des dépenses autorisées. Le Collège a aussi pour tâche de vérifier que non seulement les opérations des organismes de l'OTAN sont conformes aux règlements en vigueur mais aussi qu'elles répondent aux critères d'efficacité et d'efficacités.

1.4 Le Collège réalise des audits financiers d'organismes, vérifie les dépenses exposées au titre du NSIP et effectue des audits de performance. En 2007, il a vérifié un montant total de 9,5 milliards d'euros (EUR), réparti comme suit : 8,9 milliards EUR dans le cadre des audits d'organismes et 0,6 milliard EUR lors de la vérification des dépenses relevant du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

1.5 Les comptes des organismes de l'OTAN peuvent être tenus dans plusieurs monnaies. Pour faciliter la lecture du présent rapport, et pour assurer une certaine cohérence, le Collège a utilisé l'équivalent en euros des sommes exprimées en d'autres monnaies.

1.6 Le Collège s'est fixé quatre grands buts dans son plan stratégique pour 2005-2009 : renforcer la gestion financière à l'OTAN, améliorer l'information financière dans le cadre du NSIP, encourager l'efficacité et l'efficacités à l'OTAN et faire du Collège un organisme modèle de vérification sur le plan international. Le Collège a poursuivi ces buts en 2007 sur la base des priorités ainsi que des cibles à atteindre et des indicateurs de performance définis dans son plan de performance pour 2007. Le présent rapport fournit pour chacun de ces buts un bref récapitulatif des résultats obtenus en 2007.

#### PRINCIPALES QUESTIONS ÉVOQUÉES DANS LE RAPPORT

##### **Normes comptables internationales du secteur public à l'OTAN (IPSAS)**

1.7 En juillet 2002, le Conseil a décidé qu'à partir de 2006, tous les états financiers de l'OTAN devraient être établis selon les principes de la comptabilité d'exercice et être conformes aux IPSAS. L'audit des états financiers de 2006 a confirmé que les entités de l'OTAN avaient fait des progrès significatifs en matière de cohérence et de transparence dans le compte rendu financier. Comme il fallait s'y attendre cependant, un certain nombre d'états financiers ont dû être rectifiés ou ont fait l'objet de réserves pour cause de non-conformité aux IPSAS. Le Collège a mis au jour des problèmes récurrents dans l'application des principes de la comptabilité d'exercice aux charges et aux produits ainsi que dans le traitement et le compte rendu des stocks. Il a également relevé des

problèmes de cohérence et de coordination entre entités ainsi qu'un manque d'attention généralisé pour des points précis des IPSAS, s'agissant par exemple du contenu des notes, de l'établissement du tableau des flux de trésorerie et de la comptabilisation des provisions et des éléments de passif éventuels. Le Collège reconnaît néanmoins les efforts accomplis par les entités de l'OTAN pour mettre en œuvre les IPSAS et il les encourage à entretenir cette dynamique. Il apprécierait donc que le Conseil réaffirme l'importance des IPSAS en tant que normes comptables de l'OTAN à l'appui des efforts déployés par les contrôleurs des finances de l'OTAN en vue d'une application cohérente de ces normes à l'échelle de l'OTAN (paragraphe 2.3 à 2.6).

### **Les IPSAS et l'établissement des états financiers du NSIP**

1.8 C'est en 2003 que les responsables du NSIP ont publié pour la première fois des états financiers annuels, suite à leur participation au Groupe de travail sur les normes comptables de l'OTAN. Ces états financiers étaient, dans toute la mesure du possible, présentés dans des formats conformes aux IPSAS. Le Collège a cessé de se prononcer sur les états financiers relatifs au NSIP parce qu'il estime qu'il n'est pas nécessaire pour le Bureau OTAN des ressources de publier des états financiers annuels qui soient conformes aux IPSAS pour le NSIP en tant que programme. Le Collège continuera néanmoins, comme par le passé, à faire le point sur le NSIP en se fondant sur la réglementation et sur les procédures de compte rendu existantes (paragraphe 2.7 à 2.9).

### **Les IPSAS et le compte rendu des dépenses NSIP par les entités de l'OTAN**

1.9 La procédure de certification des projets NSIP (délivrance d'un certificat d'acceptation financière définitive - COFFA) pour les pays hôtes souverains vise à déboucher sur une assurance totale et exige que chaque facture et que chaque dépense soit vérifiée. Pour les pays hôtes non souverains (entités de l'OTAN), le Collège applique une approche différente, fondée sur des procédures de vérification visant à obtenir une assurance raisonnable (et non une assurance absolue) que les comptes sont, à tous égards significatifs, présentés fidèlement. Depuis l'entrée en vigueur des IPSAS, toutes les entités de l'OTAN sont censées inclure les opérations relatives au NSIP dans leurs états financiers annuels. Cela permet au Collège d'appliquer une approche adaptée et plus efficace dans les entités OTAN gérant des fonds NSIP, d'autant que l'expérience montre que les risques de travaux en dépassement et de dépassements de coût sont sensiblement moins élevés dans les entités de l'OTAN que dans les pays hôtes souverains. Le Collège examinera à l'avenir dans quelle mesure les deux certifications, l'une fondée sur le coût du projet selon les procédures NSIP (COFFA), l'autre sur les opérations consignées dans les états financiers annuels (opinion du Commissaire aux comptes), pourraient être combinées en une certification annuelle unique pour les entités gérant des fonds NSIP (paragraphe 2.10 à 2.14).

### **La bonne gouvernance à l'OTAN**

1.10 Le Collège a poursuivi ses efforts en faveur de l'amélioration de l'information financière et de la transparence à l'OTAN. Il a effectué une étude sur certains aspects clés des directives de bonne gouvernance promulguées par le Conseil, à des fins de comparaison ultérieure. La plupart des entités de l'OTAN ont publié les lettres de déclaration et les déclarations sur le contrôle interne exigées par le Collège, qui a maintenant établi des orientations pour l'évaluation de ces déclarations (paragraphe 2.15 et 2.16).

### **Délégation du pouvoir budgétaire à un comité subordonné**

1.11 Début 2007, le Conseil a approuvé le mandat révisé des comités de l'OTAN chargés des ressources militaires dans le contexte de la réforme du siège de l'OTAN. Le pouvoir d'approbation des budgets a ainsi été transféré du Conseil au Comité du budget militaire (CBM), comité subordonné au Bureau principal des ressources (SRB), qui lui-même relève du Conseil. Le Collège a indiqué au Conseil que l'approbation du budget était un pouvoir appartenant à la plus haute

autorité d'une organisation et qu'il ne devrait pas être délégué à un comité de niveau inférieur. Le Collège entend revenir sur cette question lors de l'évaluation des dispositions, au printemps 2009 (paragraphe 2.17 à 2.19).

### **Publication des rapports du Collège**

1.12 Le 21 février 2007, le Conseil a décidé que les rapports d'activité du Collège seraient rendus publics, et ce à compter du rapport 2005. De la même manière, le 12 octobre 2007, il a autorisé la publication des rapports annuels sur le NSIP, et ce à compter du rapport 2006. Les rapports annuels du Collège sont disponibles sur le site web de l'OTAN (paragraphe 2.20 à 2.22).

### **Audits financiers d'organismes**

1.13 En 2007, le Collège a formulé trente opinions sur les comptes d'organismes de l'OTAN et assimilés. Ces opinions couvraient parfois plusieurs entités, plusieurs séries d'états financiers ou plusieurs exercices financiers. Le Collège a formulé 18 opinions sans réserve et 11 opinions avec réserve (Commandement allié Opérations (ACO) 2005 et 2006, Commandement allié Transformation (ACT) 2005 et 2006, Groupe de coopération civilo-militaire (CIMIC) Sud 2004-2005, Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) 2006, Secrétariat international (SI) 2006, Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2006, Nouveau Siège de l'OTAN 2006, NSIP 2005 et Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) 2006). Il ne s'est pas prononcé sur les comptes 2005 de l'Agence de services SIC (NCSA). Six des opinions avec réserve sont le résultat de problèmes de conformité avec les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) (paragraphe 3.13 à 3.29).

### **Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité**

1.14 Le Collège a vérifié les dépenses soumises à l'audit en 2007 par les pays et par les organismes, soit au total plus de 650 millions EUR, contre 600 millions EUR en 2006. Il a certifié 600 projets environ, d'une valeur totale de près de 639 millions EUR, contre 630 projets en 2006, d'une valeur de 660 millions EUR. Il en résulte pour 2007 un redressement net en faveur de l'OTAN de 6,9 millions EUR. Quelque 700 projets autorisés entre 1979 et 1994, d'une valeur totale de plus de 3,1 milliards EUR, sont achevés mais toujours pas clôturés. À la fin de 2004, le Comité de l'infrastructure a décidé d'appliquer une procédure accélérée pour la clôture d'un millier de projets autorisés entre 1979 et 1994. Une proposition de février 2007 visant à améliorer la procédure de clôture accélérée est toujours à l'examen au Comité. L'exécution des audits en temps utile est importante pour l'information financière dans le cadre du NSIP. Rien n'est prévu néanmoins pour inciter les pays à présenter les projets à l'inspection et à l'audit dans un délai raisonnable après l'achèvement des travaux ni pour les sanctionner en cas de retard à cet égard. Le Collège réfléchit à la manière dont l'information financière pourrait être améliorée dans ce domaine (paragraphe 4.1 à 4.14).

### **Audits de performance et études ad hoc**

1.15 En 2007, le Collège a réalisé à la fois des audits de performance et des études ad hoc. Il a mis la dernière main à l'étude sur l'application des principes de bonne gouvernance dans les organismes de l'OTAN et terminé son travail sur le terrain pour les audits de performance concernant le financement par le client à l'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A) et le soutien logistique OTAN des opérations de déploiement. Il a effectué des études ad hoc en vue de la formulation d'avis à l'intention des comités de l'OTAN ou de l'amélioration de son efficacité et de ses méthodes de travail, sur l'audit du NSIP, les IPSAS et TeamMate. Le Collège a atteint les objectifs fixés dans son plan de performance pour 2007 en ne présentant que des rapports de performance contenant des recommandations et/ou des options (paragraphe 5.1 à 5.7).

## Questions concernant le Collège

1.16 Avec six commissaires en exercice, le Collège a été au complet pendant toute l'année 2007. Depuis 2006, il dispose d'un effectif autorisé de 21 auditeurs. En 2007, le taux de vacance a été de 1,9 année-personne. À la fin de 2007, il y avait quatre femmes parmi les 19 auditeurs en poste et une parmi les membres du Collège. Les commissaires aux comptes et les auditeurs provenaient de 13 pays membres (paragraphe 6.1 à 6.3).

1.17 En 2003 et en 2004, le Collège avait procédé au réexamen de ses pratiques dans le domaine des audits d'organismes. En 2006, il a mis en œuvre les dernières des vingt-trois mesures et procédé à un réexamen interne de ses pratiques en matière d'audit du NSIP. Les recommandations formulées à l'issue de ce réexamen sont graduellement mises en œuvre (paragraphe 6.4 et 6.5).

1.18 La publication des rapports du Collège permet d'accroître la visibilité externe de ce dernier. Une nouvelle enquête de satisfaction menée au sein du personnel a montré l'existence d'un statu quo dans les domaines de la communication interne et de la formation, avec des variations importantes entre les agents nouvellement recrutés et les agents en poste depuis plus longtemps, conduisant à la nécessité de progrès supplémentaires dans ces domaines (paragraphe 6.6).

1.19 Le plan de formation stratégique du Collège pour 2004-2007 prévoit une moyenne de deux semaines de formation par auditeur. En 2007, chaque auditeur a bénéficié en moyenne de 10,3 jours de formation. La formation en groupe a porté sur l'utilisation de logiciels d'audit ainsi que sur les IPSAS et la comptabilité d'exercice. Des auditeurs ont participé à des séminaires proposés par les organismes professionnels auxquels ils sont affiliés (paragraphe 6.7 et 6.8).

1.20 Le Collège présente dans son rapport des informations détaillées sur l'ampleur des budgets et des dépenses vérifiés ainsi que sur le personnel affecté aux audits et sur le coût direct de ces audits en 2007 (paragraphe 6.9 à 6.11).

1.21 Les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB) se sont réunis le 7 mai 2007 afin d'examiner le rapport 2006 du Collège. Ce dernier a présenté son rapport au Conseil le 11 juillet 2007, et les représentants permanents ont manifesté un ferme soutien à son égard. Le Collège a continué de développer ses relations avec le milieu professionnel de la vérification. Des représentants du Collège ont présenté aux délégations des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) ainsi que de plusieurs organismes de l'OTAN les activités menées par le Collège. Ils ont animé des ateliers sur le NSIP dans cinq des pays qui ont adhéré à l'OTAN en 2004 (paragraphe 6.13 à 6.18).

## CHAPITRE 2

### QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE EN MATIÈRE D'INFORMATION FINANCIÈRE ET DE GOUVERNANCE

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

##### Introduction

2.1 En juillet 2002, le Conseil de l'Atlantique Nord a adopté les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), y compris les concepts de comptabilité d'exercice et de continuité d'exploitation, en vue de leur application aux entités OTAN pour l'établissement de leurs états financiers à compter de l'exercice 2006. Le Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances, qui a préparé le passage aux IPSAS, sert d'enceinte pour les échanges de données entre les entités OTAN et veille à l'application cohérente des IPSAS. Le Collège assiste à ces réunions.

2.2 L'audit des états financiers de 2006 a confirmé le fait que les entités de l'OTAN avaient réalisé des progrès significatifs au niveau de la cohérence et de la transparence du compte rendu financier, même si d'autres aspects importants doivent encore être traités, comme la cohérence du traitement comptable à l'échelle de l'OTAN ainsi que l'exhaustivité, la cohérence et l'utilité des informations figurant dans les notes jointes aux états financiers.

##### Mise en œuvre des IPSAS

2.3 Comme prévu pour la première année d'application des IPSAS, un grand nombre des états financiers ont dû être republiés (rectifiés) ou ont fait l'objet d'opinions avec réserve, pour cause de non-conformité aux IPSAS. Escomptant de tels problèmes, le Collège avait décidé qu'à certaines conditions, il fonderait son opinion sur les états financiers rectifiés ou corrigés. Les neuf séries d'états financiers rectifiés suite à l'audit ont toutes bénéficié d'un avis sans réserve. Lorsque les conditions fixées n'étaient pas remplies ou que l'entité préférerait ne pas republier ses états financiers, le Collège s'est prononcé sur la base des états financiers originaux. C'est ainsi que l'opinion sur les comptes de six entités a été assortie de réserves (ACO, ACT, SI, MSIAC, Nouveau Siège et FCMR). La souplesse affichée par le Collège est le résultat de l'approche pragmatique adoptée pour le passage aux IPSAS. Cela dit, la rectification des états financiers a entraîné de sérieux retards dans le processus de compte rendu financier, retards qui ont directement affecté le délai de publication des rapports d'audit. À l'avenir, le Collège se montrera plus restrictif s'agissant de la vérification d'états financiers rectifiés.

2.4 Les problèmes récurrents relevés suite à l'audit des états financiers de 2006 sont les suivants :

- a) application impropre et incohérente des principes de la comptabilité d'exercice pour l'enregistrement des charges et des produits ;
- b) présentation et traitement incorrects et incohérents des stocks, en particulier en matière de fixation des prix, d'évaluation et de classement ;
- c) manque de cohérence et de coordination entre entités de l'OTAN dans les domaines suivants :
  - dépenses exposées sur des avances reçues d'une autre entité de l'OTAN ;
  - stocks gérés par une entité au nom d'une autre entité de l'OTAN ;
  - charges et produits liés à des activités remboursables et des budgets délégués ;

- d) manque d'attention généralisé pour des points précis des IPSAS, s'agissant en particulier de l'exhaustivité des notes publiées, mais aussi pour l'établissement du tableau des flux de trésorerie, la comptabilisation des provisions et des éléments de passif éventuels, et d'autres choses encore.

2.5 Enfin, la période de transition de cinq ans prévue pour l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) se termine en 2010. L'application de cette norme constituera un défi pour de nombreuses entités et soulèvera des questions dans les commandements et dans les organisations de production et de logistique de l'OTAN (OPLO) ainsi que pour les opérations de réponse aux crises s'agissant de la définition des actifs, de la propriété des actifs, de la désignation de l'entité qui devra en rendre compte et de la manière dont elle devra le faire. Ces questions et d'autres encore devront recevoir une réponse avant la fin de la période de transition.

## **Conclusion**

2.6 L'objectif principal de l'application des IPSAS était d'harmoniser, à l'échelle de l'OTAN, les normes comptables et la présentation de l'information financière, en tenant compte du caractère hétérogène de la structure de l'Alliance (document du Conseil PO(2002)109). Le Collège apprécie à leur juste mesure les efforts consentis par les entités de l'OTAN pour mettre en œuvre les IPSAS et note que, grâce à cela, la cohérence et la transparence du compte rendu financier à l'OTAN commencent à s'améliorer. Il convient d'entretenir cette dynamique. Le Collège apprécierait donc que le Conseil réaffirme l'importance des IPSAS en tant que normes comptables de l'OTAN à l'appui des efforts déployés par les contrôleurs des finances de l'OTAN en vue d'une application cohérente de ces normes à l'échelle de l'OTAN.

## **LES IPSAS ET L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS DU NSIP**

2.7 C'est en 2003 que les responsables du NSIP ont publié pour la première fois des états financiers annuels. Ils avaient pris cette initiative suite à leur participation au Groupe de travail sur les normes comptables de l'OTAN. Ces états financiers sont, dans toute la mesure du possible, présentés dans des formats conformes aux IPSAS. Ils sont fondés sur des rapports semestriels qui présentent des informations financières sur le programme et sont à la base de son financement grâce au système de compensation multilatérale.

2.8 Le Collège estime qu'il n'est pas nécessaire d'établir des états financiers distincts qui soient conformes aux IPSAS pour le NSIP en tant que programme. Un décalage important et inévitable se produit entre le moment où les dépenses des pays sont notifiées dans les états financiers et celui où le Collège fixe définitivement le montant des dépenses admissibles. Il est donc impossible pour le Collège de vérifier le financement et les dépenses exposées au titre du NSIP dans le cadre d'un état financier annuel. Par conséquent, on ne saurait déclarer les états financiers du NSIP conformes aux IPSAS. Le Collège a donc cessé de formuler une opinion sur les états financiers du NSIP à compter de l'exercice 2006 et a informé le Comité de l'infrastructure de cette décision. Cette décision n'affecte cependant pas les entités OTAN qui perçoivent des fonds au titre du NSIP et qui, en vertu des IPSAS, doivent continuer de rendre compte des opérations correspondantes dans leurs états financiers.

2.9 Comme par le passé, le Collège continuera néanmoins de faire le point sur les activités financières du NSIP afin de fournir aux pays l'assurance voulue.

## **LES IPSAS ET LE COMPTE RENDU DES DÉPENSES NSIP PAR LES ENTITÉS DE L'OTAN**

2.10 En principe, les projets NSIP dans les pays hôtes territoriaux sont vérifiés quand tous les fonds ont été dépensés et que la réception définitive a été prononcée par le Comité de

l'infrastructure. Les comptes sont alors présentés à l'audit par le pays. Le Collège délivre un certificat d'acceptation financière définitive (COFFA) pour les dépenses à la charge des fonds communs de l'OTAN, après que toutes les observations ont reçu la suite voulue. La certification des dépenses exige en principe le contrôle de chaque facture et de chaque dépense. Le processus de certification est conçu pour déboucher sur une assurance totale.

2.11 Pour les projets NSIP qui ont comme pays hôte un organisme de l'OTAN, le Collège peut adopter une approche différente, reposant sur les états financiers annuels. Plusieurs des entités de l'OTAN qui perçoivent des fonds au titre du NSIP font figurer les opérations correspondantes dans leurs états financiers annuels, parallèlement au compte rendu financier semestriel distinct établi pour le NSIP. En fait, avec la mise en œuvre des IPSAS, tous les organismes et commandements qui perçoivent des fonds au titre du NSIP sont censés faire figurer ces opérations dans leurs états financiers annuels.

2.12 Lors de la vérification des états financiers, l'auditeur applique des procédures lui permettant d'obtenir une assurance raisonnable - et non une assurance absolue - sur le point de savoir si les comptes sont, à tous égards significatifs, présentés fidèlement. Les normes d'audit énoncent des procédures permettant d'obtenir cette assurance, y compris l'évaluation des risques et des contrôles ainsi que des politiques comptables et l'examen des enregistrements et de la documentation par sondage. L'opinion du Commissaire aux comptes sur les états financiers annuels est le document dans lequel le Collège consigne cette assurance.

2.13 Le Collège estime qu'il s'agit là d'une approche adaptée et efficace pour les entités de l'OTAN gérant des fonds NSIP, d'autant que l'expérience et les analyses ont montré que les risques de travaux en dépassement, de dépassements de coût et de demandes d'avances excessives sont considérablement plus faibles dans les organismes que dans les pays hôtes territoriaux. Il entend donc étendre l'approche de l'audit fondée sur les états financiers annuels à toutes les entités de l'OTAN qui gèrent des fonds NSIP et qui, en vertu des IPSAS, sont censées rendre compte des opérations correspondantes dans leurs états financiers annuels.

2.14 Le Collège examinera également dans quelle mesure les deux certifications, l'une fondée sur le coût du projet selon les procédures NSIP (COFFA), l'autre sur les opérations consignées dans les états financiers annuels (opinion du Commissaire aux comptes), pourraient être combinées en une certification annuelle unique.

## **LA BONNE GOUVERNANCE À L'OTAN**

2.15 En 2007, le Collège a continué d'œuvrer à l'amélioration de l'information financière et de la transparence à l'OTAN. Il a effectué une étude préliminaire visant à déterminer comment les entités de l'OTAN appliquent les éléments clés des « Directives pour la bonne gouvernance des organismes OTAN », adoptées par le Conseil le 20 septembre 2005. À cette occasion, le Collège a défini des critères destinés à permettre une comparaison ultérieure dans les domaines Structures et processus organisationnels, Normes de comportement, Contrôle et Comptes rendus externes. Les détails de cette étude et les recommandations formulées figurent en annexe B, paragraphe 32.

2.16 Dans ce même esprit de bonne gouvernance, le Collège a demandé au début de 2005 que les hauts responsables des organismes de l'OTAN se déclarent responsables de la fidélité de la présentation des états financiers ainsi que de la mise en place et de l'utilisation d'un système efficace de contrôle interne. C'est ce qu'ils font en établissant la lettre de déclaration et la déclaration sur le contrôle interne. Désormais, toutes les entités fournissent ces lettres, et le Collège a publié à l'intention de son personnel des orientations sur la manière d'évaluer l'assurance fournie conformément à la norme internationale d'audit 580 de l'IFAC et aux directives de l'INTOSAI concernant les normes de contrôle interne pour le secteur public.

## **DÉLÉGATION DU POUVOIR BUDGÉTAIRE À UN COMITÉ SUBORDONNÉ**

2.17 Le 14 février 2007, le Conseil a approuvé le C-M(2007)0010, présentant les mandats révisés du Bureau principal des ressources, du Comité de l'infrastructure et du Comité du budget militaire. Cette révision est l'aboutissement de la réforme du siège de l'OTAN, qui comprenait un certain nombre de mesures destinées à améliorer les méthodes de travail et les procédures de l'Organisation, notamment dans le domaine de la gestion des ressources, qui était auparavant répartie entre plusieurs comités.

2.18 Certaines dispositions de ces mandats révisés ont des répercussions sur les pratiques et sur la mission des comités financiers et doivent encore être réglées de manière définitive. D'autres consistent à déléguer le pouvoir budgétaire, auparavant prérogative du Conseil, au CBM, comité subordonné au SRB. Ces dispositions constituent une dérogation significative au Règlement financier de l'OTAN. Elles violent également les principes de bonne gouvernance approuvés par le Conseil lui-même le 28 septembre 2005 dans le C-M(2005)0087. On trouvera plus de détails sur cette question dans le rapport d'activité 2006, aux paragraphes 5.6 à 5.9.

2.19 Comme annoncé au moment de l'approbation des mandats, un réexamen des nouvelles dispositions est prévu pour le printemps 2009. Le Collège reste d'avis que le pouvoir budgétaire est une prérogative de la plus haute autorité de l'Organisation. Il a l'intention de revenir sur cette question lors de l'évaluation des dispositions actuellement en vigueur.

## **PUBLICATION DES RAPPORTS DU COLLÈGE**

2.20 La question de la publication des rapports du Collège dans l'optique d'une amélioration de la transparence et de l'information financière avait déjà été soulevée à plusieurs reprises à l'occasion de l'examen du rapport d'activité du Collège par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) et par le Groupe consultatif des conseillers financiers (AGFC). Suite à la recommandation formulée par l'AGFC lors de son examen du rapport 2005 du Collège, le Conseil a accepté le 21 février 2007 que les rapports annuels du Collège soient rendus publics, et ce à compter de l'exercice 2005.

2.21 De la même manière, sur recommandation du Comité de l'infrastructure, le Conseil a accepté le 12 octobre 2007 que les rapports annuels sur l'audit du NSIP soient également rendus publics, et ce à compter de l'exercice 2006.

2.22 Les rapports 2005 et 2006 du Collège et le rapport d'audit 2006 sur le NSIP sont disponibles sur le site web de l'OTAN.

## CHAPITRE 3

### AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES

#### RAPPEL DES FAITS

3.1 Le Collège vérifie les comptes des quartiers généraux et des organismes civils et militaires établis en vertu du Traité de l'Atlantique Nord. Il vérifie également les comptes de certaines entités ou opérations auxquelles l'OTAN porte un intérêt particulier, comme les commandements à financement multinational et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. Pour désigner ces audits, le Collège parle d'« audits d'organismes ». En 2007, la compétence du Collège s'étendait à 83 organismes. Parmi eux, 48 quartiers généraux, dont 24 financés en commun sur un budget de l'OTAN et 24 à financement multinational (par les pays participants), 15 organisations de production et de logistique de l'OTAN (OPLO) plus quatre divisions nationales rattachées à ces OPLO, avec un budget approuvé par les comités financiers ou organes directeurs correspondants, et 16 organismes militaires, civils ou autre, dont 4 entités à statut multinational. La liste des organismes dont les comptes ont été vérifiés figure en annexe C. Ils sont financés soit sur le budget civil ou le budget militaire approuvé par le Conseil, soit sur des budgets approuvés par les organes directeurs des OPLO, soit sur des budgets approuvés par les pays prenant part à des activités multinationales. Certains organismes de l'OTAN s'occupent en outre de la mise en œuvre de projets du NSIP et reçoivent des fonds de ce programme. Le Collège est aussi habilité à vérifier l'utilisation des fonds hors budget qui servent à financer les activités socio-récréatives organisées à l'intention du personnel de l'OTAN. En 2007, les montants à vérifier par le Collège dans le cadre de ses audits d'organismes atteignaient 8 881 millions EUR (voir détails en annexe D).

3.2 Les organismes de l'OTAN ont une autonomie plus ou moins grande dans la gestion de leurs activités. Tous sont soumis au Règlement financier de l'OTAN (NFR), approuvé par le Conseil, qui leur fournit un cadre financier et budgétaire de haut niveau. Le NFR s'applique également à la plupart des entités multinationales en vertu d'une mention explicite dans le mémorandum d'entente correspondant.

3.3 Bien que certaines entités regroupent ou consolident les informations financières à des niveaux divers, il n'existe pas de compte rendu financier à l'échelle de l'OTAN. Il s'ensuit que, très souvent, les états financiers des différents organismes de l'OTAN manquent d'homogénéité et sont difficilement comparables entre eux. L'application des IPSAS, à compter de l'exercice 2006, dans les entités financées par l'OTAN est l'occasion d'harmoniser et d'améliorer la comptabilité et l'information financière.

#### MANDAT DE VÉRIFICATION

3.4 Selon la charte du Collège, la mission essentielle de celui-ci consiste à procéder aux vérifications nécessaires à l'effet de permettre au Conseil et, par le canal des représentants permanents, aux gouvernements des pays membres de s'assurer que les fonds communs ont été régulièrement employés à l'acquittement des dépenses autorisées. Le Collège est chargé de vérifier que les dépenses exposées par les organismes de l'OTAN s'inscrivent dans les limites des autorisations financières accordées et du volume de travaux autorisé et que les règles et règlements applicables ont été respectés. Il fournit une assurance similaire aux pays participant à des programmes multinationaux et aux organes directeurs des entités qui s'en occupent. À la suite de ses audits, le Collège exprime une opinion sur les états financiers publiés par les organismes de l'OTAN, conformément au NFR et aux normes internationales d'audit.

## PERFORMANCE EN 2007

3.5 L'un des buts énoncés dans le plan stratégique du Collège pour 2005-2009 consistait à renforcer la gestion financière dans les organismes de l'OTAN. Le plan de performance pour 2007 énonçait deux critères permettant de mesurer le degré de réussite : (1) le délai d'approbation des rapports du Collège et (2) le pourcentage de recommandations appliquées.

3.6 S'agissant du premier critère (délai d'approbation des rapports d'audit), l'objectif était que 40% d'entre eux soient approuvés dans les six mois suivant la publication des états financiers. Le Collège n'a approuvé dans ce délai que neuf des trente rapports (30%), essentiellement parce que de nombreuses entités ont mis beaucoup de temps à rectifier leurs comptes suite aux observations formulées par le Collège concernant les IPSAS ou ont tardé à répondre aux observations du Collège à cet égard. En temps normal, ce taux aurait pu atteindre 61%.

3.7 Le Collège a atteint sa deuxième valeur cible, dans la mesure où 80% de ses recommandations ont été suivies d'effet dans une période de trois ans à compter de la date du rapport d'audit. Sur les 110 observations formulées en 2004, 96 (soit 87,3%) avaient reçu la suite voulue en 2007.

## MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

3.8 L'audit des états financiers doit permettre au Collège de s'assurer qu'à tous égards significatifs, ces états donnent une image fidèle de la situation financière de l'organisme de l'OTAN concerné et du résultat de ses activités, comparable à celle de l'exercice précédent, et que les opérations qu'ils retracent sont conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable. Le Collège respecte les phases habituelles de l'audit, à savoir la planification (planification annuelle et stratégique à moyen terme), l'exécution, le compte rendu et le suivi, et il applique les normes de vérification de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), complétées au besoin par celles de la Fédération internationale des comptables (IFAC). Toutes les étapes du processus d'audit sont intégrées au logiciel d'audit TeamMate.

3.9 Les audits d'organismes sont effectués sur place par des auditeurs, sous la supervision d'un membre du Collège. Les comptes des organismes les plus importants et ceux des organismes qui présentent un risque élevé sont vérifiés chaque année. Quelques organismes pour lesquels les risques sont faibles ne font l'objet d'un audit que tous les deux ou trois ans. Dans ce cas, un examen succinct de leurs états financiers est néanmoins effectué les années où l'audit complet n'est pas prévu. Le Conseil a entériné cette politique de vérification périodique en 1990. L'annexe C indique les fréquences sur lesquelles le Collège se fonde pour programmer et effectuer les audits des organismes et commandements. Les comptes de dix-neuf entités qui ne devaient pas être vérifiés en 2007 le seront dans les deux prochaines années. Ces entités représentent un budget annuel de quelque 75 millions EUR, ce qui correspond à moins de 1% des sommes vérifiées par le Collège en 2007.

## AFFECTATION DES RESSOURCES

3.10 Le Collège est chargé de l'audit financier de 83 organismes et commandements, dont certains consolident leurs comptes. Les montants vérifiés vont de moins de 0,5 million EUR à plus de 5 milliards EUR. Le Collège procède également à l'audit des dépenses exposées au titre du NSIP par plus de trente pays hôtes (pays et organismes de l'OTAN). En 2007, il a ainsi vérifié 650 millions EUR.

3.11 Pour les audits d'organismes, les ressources sont affectées en fonction des risques et du personnel disponible. Lors de l'évaluation des risques, il est tenu compte d'éléments comme la

*taille* de l'entité en termes de budget et de personnel, sa *complexité structurelle* en termes de nombre d'implantations, de programmes et de budgets, la *complexité de ses opérations* (nombre, diversité) et le *temps écoulé* depuis le dernier audit. Il est également tenu compte d'éléments qualitatifs comme la *visibilité externe* et le *caractère sensible* des activités, ainsi que des risques en termes de *contrôle et de responsabilité financière*. Parmi les facteurs susceptibles d'influer sur l'affectation des ressources, on trouve l'existence d'une opinion avec réserve ou d'une opinion défavorable, la création d'un organisme de l'OTAN, le lancement de nouvelles activités, une réorganisation de la direction ou un changement de direction, des problèmes lors de la mise en service d'un système comptable ou tout autre événement à l'origine d'une augmentation des risques pour les activités de l'organisme. Ce sont des éléments comme ceux-là qui expliquent notamment pourquoi le Collège affecte proportionnellement davantage de ressources aux audits de commandements qu'aux audits d'OPLO et pourquoi l'effort d'audit n'est pas nécessairement proportionnel à l'ampleur des activités des entités.

3.12 Tout au long du processus, le Collège veille à garder une très grande souplesse, de manière à pouvoir faire le meilleur usage possible de ses ressources. Il estime que, grâce à sa position à l'OTAN et aux informations qu'il reçoit des équipes de vérification, il est en mesure de déterminer avec un bon degré de précision où se trouvent les risques et de répartir les ressources en conséquence.

### RÉCAPITULATIF DES AUDITS D'ORGANISMES EFFECTUÉS EN 2007

3.13 En 2007, le Collège a formulé 30 opinions sur les comptes de quelque 63 organismes de l'OTAN et assimilés, travail auquel il a consacré 10,5 années-personne. Ces opinions couvraient parfois plusieurs entités, plusieurs séries d'états financiers ou plusieurs exercices financiers.

3.14 On trouvera dans le tableau 3.1 ci-dessous un récapitulatif des montants vérifiés et des ressources affectées aux trois types d'audit d'organismes en 2007 et en 2006.

**TABLEAU 3.1**  
**DÉPENSES DES ORGANISMES ET RESSOURCES CONSACRÉES À LEUR**  
**VÉRIFICATION (2007-2006)**

	Étendue de l'audit (en millions d'euros)		Ressources en années-personne		Montants vérifiés par année-personne (en millions d'euros)	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
OPLO	7 586	8 450	4,6	3,8	1 649	2 224
Commandements	836	857	3,6	3,7	232	231
Organismes civils et militaires	459	364	2,3	2,3	200	158
Moyenne globale	<b>8 881</b>	<b>9 671</b>	<b>10,5</b>	<b>9,8</b>	<b>900</b>	<b>987</b>

3.15 Les ressources affectées aux audits financiers d'organismes ont augmenté de 7%, passant de 9,8 à 10,5 années-personne. Cette augmentation témoigne d'une amélioration globale de la situation en matière de personnel, ainsi que d'une amélioration importante de l'effort d'audit consacré aux OPLO. La différence entre les OPLO et les autres organismes s'agissant des montants vérifiés par année-personne s'explique par les écarts de taille et de niveau de risque évoqués dans la section précédente.

## OPINIONS NOTABLES

3.16 En 2007, le Collège a publié 30 opinions, soit 18 opinions sans réserve et 11 opinions avec réserve (ACO 2005 et 2006, ACT 2005 et 2006, Groupe CIMIC Sud 2004-2005, NAPMO 2006, SI 2006, MSIAC 2006, Nouveau siège 2006, NSIP 2005 et FCMR 2006). Il ne s'est pas prononcé sur les comptes 2005 de la NCSA. Six des opinions avec réserve sont le résultat d'observations en rapport avec les IPSAS. On trouvera en page 3 de l'annexe B une note explicative sur les différents types d'opinion.

3.17 La présente section résume les cas dans lesquels le Collège a formulé une restriction en 2007. On y fait également le point sur les suites données à de précédentes restrictions lorsqu'il y a lieu.

3.18 **Opinion avec réserve sur les comptes 2005 de l'ACO.** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2005 de l'ACO pour deux motifs : (1) une limitation de l'étendue des vérifications pour l'ensemble des opérations financières relatives à la FIAS, ces opérations n'ayant pu être étayées par les documents voulus et plusieurs manquements ayant été relevés au niveau des contrôles internes, et (2) le fait que l'état de la situation financière et l'état de la performance financière de l'ACO ont été significativement affectés par l'inclusion de données concernant un autre organisme, la NCSA, entité distincte de l'OTAN depuis 2004 (voir annexe B, paragraphe 1).

3.19 **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 de l'ACO.** Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet des états financiers de 2006 sur la base des observations suivantes, en rapport avec les IPSAS : l'ACO n'a pas évalué les ajustements susceptibles d'être requis pour la mise en conformité aux IPSAS. De plus, lors du passage aux IPSAS, l'ACO a procédé à des ajustements incorrects, qui ont débouché sur une surévaluation des recettes à hauteur de 30 millions EUR et une sous-évaluation de l'actif (à recevoir) et du passif (produits non acquis) à hauteur de 109 millions EUR. Le Collège a également mis au jour des faiblesses importantes au niveau de la gestion et du compte rendu des stocks, jetant le doute sur la fiabilité de l'inventaire. L'évaluation incorrecte ou incohérente des régularisations au sein de l'ACO est le quatrième problème relevé. Enfin, les états financiers de l'ACO ne comprenaient pas les produits et les charges de quelque 18,5 millions EUR relevant du NSIP (voir annexe B, paragraphe 2).

3.20 **Opinion avec réserve sur les comptes 2005 de l'ACT.** Le Collège a émis une réserve au sujet des états financiers 2005 consolidés du groupe de l'ACT en raison du manque de clarté de certains transferts budgétaires, à l'origine d'une augmentation inexplicable des budgets de l'ACT (voir annexe B, paragraphe 3).

3.21 **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 de l'ACT.** La réserve émise au sujet des états financiers 2006 consolidés de l'ACT est motivée par une limitation de l'étendue de ses vérifications découlant de ce que le Commandement n'a procédé à aucune évaluation pour déterminer si les dépenses reflétaient précisément les biens ou les services reçus en 2006 alors qu'il était tenu de le faire suite à l'adoption des principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS (voir annexe B, paragraphe 4).

3.22 **Opinion avec réserve sur les comptes 2004-2005 du Groupe CIMIC Sud.** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2004 et 2005 du CIMIC pour trois raisons. La première concerne la présentation des comptes et résulte de l'absence d'états de la situation financière et de tableau des flux de trésorerie. Les deux autres ont trait à des écarts importants par rapport aux dispositions du Règlement financier au niveau des transferts budgétaires et du report de crédits (voir annexe B, paragraphe 6).

3.23 **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 de la NAPMO.** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2006 de la NAPMO en raison d'une limitation de l'étendue de ses vérifications découlant de l'insuffisance des pièces justificatives censées étayer les dépenses dont le remboursement était demandé à l'Organisation par certains pays membres. Selon la charte de la NAPMO, « la compétence du Collège ne s'étend pas à la vérification comptable des registres internes des États membres ». Ceux-ci devront toutefois communiquer à ce Collège les pièces justificatives des dépenses dont ils demandent le remboursement à la NAPMO ». Le Collège estime que cette disposition statutaire n'a pas été pleinement respectée puisque les pièces fournies à l'appui de ces opérations n'étaient pas suffisantes pour les étayer (voir annexe B, paragraphe 13).

3.24 **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 du Secrétariat international (SI).** Le Collège a émis une réserve sur les états financiers 2006 du SI parce que, dans un certain nombre de cas, ce dernier a dérogé de manière importante aux exigences de la comptabilité d'exercice et des IPSAS. Les dépenses figurant dans l'état de la performance financière ont été calculées sur la base d'engagements budgétaires, éléments que l'on ne peut, selon les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS, assimiler à des charges ; des contributions ont été comptabilisées comme un produit au moment où elles ont été appelées au lieu d'être enregistrées au moment où elles ont été dépensées ; des éléments de passif ont été déduits de montants à recevoir, ce qui ne doit pas se faire ; l'enregistrement des immobilisations et des charges d'amortissement n'a pas été effectué conformément aux IPSAS (voir annexe B, paragraphe 20).

3.25 **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 du MSIAC.** Le Collège a émis une réserve au sujet des comptes 2006 du MSIAC parce que les contributions ont été comptabilisées comme un produit au moment où elles ont été appelées au lieu d'être enregistrées au moment où elles ont été dépensées (voir annexe B, paragraphe 21).

3.26 **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 relatifs au projet de nouveau siège de l'OTAN.** Plusieurs observations en rapport avec les IPSAS sont à l'origine de l'opinion avec réserve émise au sujet des comptes relatifs au projet de nouveau siège de l'OTAN. Comme le SI a indiqué qu'il avait choisi de ne pas invoquer la période de transition de cinq ans prévue par l'IPSAS 17 pour les immobilisations corporelles, toutes les dépenses exposées au titre de ce projet auraient dû être inscrites à l'actif (« construction en cours ») plutôt que d'être portées en charge. De plus, la comptabilisation des charges en 2006 ne reflète pas l'activité de construction menée pendant cette période et ces sommes sont ainsi sous-évaluées de 2,7 millions EUR ; des contributions ont été comptabilisées comme un produit au moment où elles ont été appelées au lieu d'être enregistrées au moment où elles ont été dépensées ; l'actif et le passif ont été sous-évalués de 13 millions EUR suite à la comptabilisation erronée d'un transfert de fonds temporaire du compte d'un pays vers un autre organisme de l'OTAN (voir annexe B, paragraphe 26).

3.27 **Opinion avec réserve sur les comptes 2005 du NSIP.** Le Collège a assorti d'une réserve son opinion sur les états financiers 2005 du NSIP en raison d'une limitation de l'étendue de ses vérifications découlant de contraintes réglementaires. De par la conception du programme, il est impossible pour le Collège de vérifier les dépenses relevant des pays hôtes souverains au moment où elles sont consignées dans les états financiers. Ces états ne peuvent par conséquent pas être qualifiés de « conformes aux IPSAS » et le Collège a décidé de s'abstenir, à partir de l'exercice 2006, de formuler une opinion sur les comptes relatifs au NSIP. Il continuera néanmoins, comme par le passé, à faire le point sur le programme en se fondant sur la réglementation, les documents et les rapports ad hoc existants (voir annexe B, paragraphe 27).

3.28 **Opinion avec réserve sur les comptes 2006 du FCMR.** Le Collège a assorti d'une réserve son opinion sur les comptes 2006 du FCMR parce qu'ils ne mentionnaient pas l'élément de passif correspondant à l'obligation qu'a l'OTAN de fournir au titre des prestations définies une

assurance médicale continuée aux agents retraités répondant à certains critères (voir annexe B, paragraphe 30).

3.29 **Absence d'opinion sur les comptes 2005 de la NCSA.** Le Collège n'a pas émis d'opinion au sujet des états financiers 2005 de la NCSA parce qu'il n'a pas pu obtenir l'assurance voulue quant à l'actif et au passif de la NCSA en tant qu'entité autonome. Un an après la naissance de la NCSA en tant qu'entité distincte de l'ACO, des parties importantes de l'actif et du passif de l'Agence demeurent incluses dans les comptes du Commandement. Le Collège a donc décidé de ne pas émettre d'opinion distincte sur les états financiers 2005 de la NCSA (voir annexe B, paragraphe 15).

### **SUIVI DES RÉSERVES FORMULÉES LORS DE PRÉCÉDENTS AUDITS**

3.30 **Opinion sans réserve sur les comptes 2006 de l'École internationale de l'AFNORTH.** Le Collège s'était déclaré dans l'impossibilité de se prononcer sur les comptes de l'École internationale de l'AFNORTH pour 2002, 2003 et 2004 parce que les documents comptables de l'École étaient inadéquats et qu'aucun état financier fiable n'était disponible. Le Collège avait formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2005 de l'École tels que rectifiés lors de l'audit. En 2006, les comptes de l'École ont à nouveau fait l'objet d'une opinion sans réserve, ce qui démontre l'utilité des mesures prises pour améliorer les comptes (voir annexe B, paragraphe 16).

## CHAPITRE 4

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

#### RAPPEL DES FAITS

4.1 Le présent rapport donne un bref aperçu des activités et des préoccupations du Collège en ce qui concerne le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège établit également, à part, un rapport au Conseil résumant les résultats de la vérification des dépenses exposées au titre du NSIP. Ce rapport sera diffusé ultérieurement, lorsque toutes les dépenses exposées en 2007 au titre du NSIP auront été notifiées par les pays et les organismes de l'OTAN.

4.2 L'OTAN a lancé le programme d'infrastructure en 1951, en vue de permettre la construction d'installations destinées à répondre à ses besoins militaires. Le programme est financé en commun par les pays participants sur la base de pourcentages agréés. C'est normalement le « pays hôte » qui est chargé de la planification et de l'exécution du projet. Le Conseil a apporté des changements importants au programme en 1994 et l'a rebaptisé « Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité ». Ce programme est supervisé par le Comité de l'infrastructure.

#### OBJECTIFS DES AUDITS DU NSIP

4.3 En vertu des articles 13, 14 et 16 de sa charte, le Collège vérifie que les fonds communs ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées, dans les limites des autorisations matérielles et financières accordées. Il doit vérifier que tous les paiements dont le remboursement est demandé ont bien fait l'objet d'une facture et ont été effectués, et il doit mettre au jour tout élément non admissible à un financement par l'OTAN. L'audit débouche sur la délivrance d'un certificat d'acceptation financière définitive (COFFA). Le Collège fixe ainsi pour chaque projet vérifié le montant à financer sur les fonds communs de l'OTAN. Cela exige en principe le contrôle de toutes les factures.

4.4 Il convient de noter qu'il s'agit là d'un processus différent de l'audit financier des organismes. Dans ce cas, le Collège a pour tâche de se prononcer sur la fidélité des états financiers. Son objectif est de parvenir à une assurance raisonnable sur le point de savoir si les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives. Cela l'autorise à effectuer des contrôles ponctuels de la documentation soumise à l'appui des états financiers.

#### MONTANTS VÉRIFIÉS ET CERTIFIÉS EN 2007

4.5 Le Collège a vérifié les dépenses soumises à l'audit en 2007 par les pays et par les organismes. Il a exécuté 28 missions d'audit dans 12 pays et 4 organismes. Ces audits ont porté sur près de 200 projets, d'une valeur totale de plus 650 millions EUR, contre 250 projets vérifiés en 2005, d'une valeur de 600 millions EUR. Le Collège a délivré environ 600 COFFA en 2007, portant sur une valeur totale de 639 millions EUR, alors qu'en 2006, il avait délivré 630 COFFA, certifiant des dépenses de 660 millions EUR. À l'issue de la vérification des projets NSIP en 2007, le montant net des redressements en faveur de l'OTAN s'est établi aux alentours de 6,9 millions EUR.

#### PERFORMANCE EN 2007

4.6 En 2007, le Collège a consacré 2,3 années-personne à l'audit du NSIP. Le Collège a poursuivi l'exécution de son plan stratégique pour 2005-2009. L'un des buts à atteindre consiste à améliorer l'information financière dans le cadre du NSIP. Dans son plan de performance annuel, le Collège avait défini des critères de réussite et s'était fixé des cibles pour 2007. L'une d'elles

consistait à réduire de 30 unités le nombre de projets vérifiés non encore clôturés, en attente d'un audit final ou d'une inspection technique. Seuls dix de ces projets ont été clôturés en 2007, ce qui démontre l'existence d'un noyau dur de projets difficiles à achever. Le deuxième objectif, consistant à diminuer de 2% la part des dépenses non certifiées dans les pays, a été atteint, et le Collège a largement atteint un troisième objectif, consistant à vérifier des dépenses représentant au moins 350 millions EUR dans les pays hôtes souverains, dépassant ce chiffre de 90 millions EUR (25%). Ces réalisations témoignent des efforts accomplis par le Collège pour clôturer les projets NSIP.

## **RAPPORT DU COLLÈGE SUR LA VÉRIFICATION DES PROJETS DU NSIP POUR 2006**

4.7 Le Collège a publié son rapport sur l'audit 2006 du NSIP le 29 juin 2007. Ce document contenait une série de commentaires et de propositions visant à améliorer l'information financière et la transparence du programme. Le Comité de l'infrastructure a souscrit à ces commentaires dans son rapport au Conseil, y compris pour la question de la publication des rapports, et il a invité le Secrétariat et les pays représentés au Comité à prendre des mesures appropriées ou à procéder aux discussions nécessaires. Le Conseil a pris note du rapport et des recommandations du Comité de l'infrastructure le 12 octobre 2007.

## **CLÔTURE ACCÉLÉRÉE DES PROJETS DES TRANCHES 21 À 45**

4.8 Quelque 700 projets d'infrastructure autorisés entre 1979 et 1994 (d'une valeur dépassant 3,1 milliards EUR) sont achevés mais n'ont toujours pas fait l'objet d'une inspection technique et/ou n'ont toujours pas été soumis à l'audit ou n'ont pas été clôturés pour d'autres raisons, comme l'absence de réponse satisfaisante aux observations d'audit.

4.9 À la fin de 2004, le Comité de l'infrastructure a décidé d'appliquer une procédure accélérée pour la clôture d'un millier de projets autorisés entre 1979 et 1994. En 2005, le Collège a fait part au Comité de sa préoccupation quant à la lenteur du processus. Depuis, toutes les parties intervenant dans la procédure de clôture accélérée ont acquis une certaine pratique et tout se déroule beaucoup plus vite. Plus de 300 projets ont été clôturés de cette manière en 2006, et 200 environ en 2007.

4.10 En février 2007, les services du SI chargés du NSIP et le Collège ont soumis au Comité de l'infrastructure une proposition commune visant à améliorer la procédure de clôture accélérée. Actuellement, les projets de moins de 500 000 EUR qui répondent à certains critères font l'objet d'une inspection technique simplifiée et les montants autorisés sont convertis en somme forfaitaire, ce qui supprime la nécessité de l'audit. Il est maintenant proposé de porter le plafond à 2 millions EUR, ce qui n'accroîtra pas de manière significative le risque d'audit. En revanche, porter le plafond de 2 à 10 millions EUR augmenterait sensiblement ce risque et réduirait les chances de réaliser des économies grâce à l'audit. En conséquence, le Collège a recommandé au Comité de l'infrastructure la « retenue » d'un montant correspondant à 1,8 % des dépenses avant que celles-ci soient converties en sommes forfaitaires et certifiées. Le pourcentage proposé a été établi sur la base de l'analyse statistique des montants économisés à la suite des audits en 2002, 2003 et 2004. La proposition est toujours à l'étude au Comité de l'infrastructure. Le Collège a dit sa préoccupation et attend du Comité de l'infrastructure qu'il continue d'œuvrer activement au règlement de cette question.

## **INFORMATION FINANCIÈRE DANS LE CADRE DU NSIP**

4.11 Le principal objectif de l'audit du NSIP est d'assurer l'information financière. Le Collège a cependant relevé que rien, du point de vue financier, n'incite les pays à soumettre rapidement leurs dépenses à la vérification, sauf en cas de dépassement de coût. En outre, les pays n'encourent aucune sanction s'ils tardent à demander une inspection mixte de réception officielle (JFAI) et un

audit. Dans son rapport 2003, le Collège suggérait de retenir à l'avenir une partie des fonds autorisés jusqu'à ce que le projet ait fait l'objet d'une JFAI et d'un audit final,

4.12 Dans son rapport sur le NSIP pour 2006, le Collège a recommandé au Comité de l'infrastructure d'examiner cette question, l'objectif étant d'inciter concrètement les pays à respecter les délais prescrits pour demander l'inspection puis l'audit final de leurs projets, ce qui permettrait d'améliorer l'information financière dans le cadre du NSIP.

4.13 Lors d'une réunion informelle du Comité de l'infrastructure, un certain nombre de pays ont indiqué que, pour des raisons à la fois juridiques et comptables, ils ne pourraient accepter la retenue d'une quelconque partie du montant intégral des fonds dès lors qu'un projet a été autorisé. Les pays sont néanmoins désireux d'explorer les autres moyens de répondre aux préoccupations du Collège concernant l'information financière.

4.14 Enfin, le Collège est préoccupé par le fait que le Bureau OTAN des ressources, en dépit des demandes de JFAI introduites par les pays, n'est pas en mesure d'organiser et de réaliser ces inspections pour un grand nombre de projets, ce qui empêche le Collège de procéder à l'audit final.

## CHAPITRE 5

### AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES AD HOC

#### INTRODUCTION

5.1 Aux termes de sa charte, le Collège est tenu d'évaluer si les opérations de l'OTAN respectent les critères d'efficacité et de rendement. On parle alors d'« audits de performance ». Le Collège prodigue occasionnellement des avis à des comités et organismes de l'OTAN et prend des mesures pour améliorer sa propre efficacité et ses méthodes de travail. Il s'agit là d'« études ad hoc ».

#### RAPPEL DES FAITS

##### Audits de performance

5.2 Le Collège s'est engagé à réaliser au moins un audit de performance majeur par an. Dans cette optique, il a élaboré des directives sur les audits de performance. Celles-ci prévoient un examen périodique par le Collège de nouveaux thèmes d'audit, un suivi systématique de l'état d'avancement des audits de performance en cours et le repérage de thèmes potentiels par les membres du Collège et les auditeurs effectuant la vérification financière des comptes des organismes. Une équipe de trois auditeurs s'occupe principalement des audits de performance et assure le suivi des questions et des risques liés à la performance à l'échelle de l'OTAN, aidés dans la mesure nécessaire par les auditeurs chargés des audits financiers. Le Collège a aussi décidé de renforcer ses capacités en matière d'audit de performance en augmentant le nombre d'auditeurs affectés à ce type d'audit, en améliorant la formation ad hoc dans ce domaine et en examinant la possibilité d'associer des experts des SAI à certaines phases des audits de performance. Le Collège travaille au développement d'un module TeamMate destiné aux audits de performance, dans lequel seront intégrées les procédures relatives à ces audits.

5.3 En 2007, le Collège a consacré 2,2 années-personne à des audits de performance, ce qui correspond à 11% de ses ressources (contre 1,6 année-personne soit 8% en 2006). Il a défini des critères de bonne gouvernance par rapport auxquels il pourra mesurer à l'avenir les progrès réalisés dans les diverses entités de l'OTAN. Il a effectué des audits de performance sur la logistique OTAN des opérations de déploiement et sur le système de financement par le client à la NC3A, auxquels il a consacré respectivement 1,2 et 1 année-personne en 2007. Le travail sur le terrain est terminé pour les deux audits. L'un en est au stade de la rédaction du rapport tandis que l'autre en était au stade de la validation des faits au moment de la rédaction du présent rapport (mars 2008). Le Collège a également commencé à préparer la réalisation d'une étude à l'échelle de l'OTAN sur la prévention et la détection des fraudes ainsi que sur le programme NSIP afin de déterminer s'il s'agit là de thèmes susceptibles de faire l'objet d'un audit en 2008.

##### Études ad hoc

5.4 Comme il l'avait fait par le passé, le Collège a répondu aux demandes d'avis émanant d'organismes et de comités de l'OTAN. Il a contribué à des réunions et à des ateliers en prévision de l'introduction des IPSAS. Il a conseillé des comités OTAN en vue de la révision du mandat des principaux comités financiers du siège de l'OTAN et il a participé à des réunions visant à préparer l'actualisation du Règlement financier de l'OTAN. Par ailleurs, des représentants du Collège assistent en tant qu'observateurs aux réunions de l'équipe consultative indépendante chargée de superviser le nouvel examen de la structure de commandement de l'OTAN. En interne, le Collège a travaillé à la pleine mise en service du logiciel TeamMate et il a fait le point sur sa manière de procéder pour les audits du NSIP. En 2007, il a consacré 1,3 année-personne (7% de ses

ressources) à la réalisation de ces études et à la formulation d'avis à l'intention d'organismes et de comités de l'OTAN (contre 2,1 années-personne ou 11% de ses ressources en 2006).

### **PERFORMANCE EN 2007**

5.5 L'un des buts énoncés dans le plan stratégique du Collège pour 2005-2009 consiste à encourager l'efficacité et l'efficience dans les organismes de l'OTAN. Pour déterminer s'il a atteint son but, le Collège utilise comme critères le pourcentage de rapports d'audit présentant des recommandations et/ou des options (valeur cible : 100%) et le pourcentage de recommandations appliquées sur une période de trois ans (valeur cible : 70%).

5.6 Le rapport sur les principes de bonne gouvernance, publié en 2007, contenait des recommandations, ce qui signifie que la première cible a été atteinte. La réalisation de la deuxième cible (taux de mise en œuvre des recommandations de 70%) sera vérifiée lors de l'audit de suivi qui sera réalisé deux ans après l'approbation du rapport d'audit, le temps pour l'organisation ayant fait l'objet de l'audit de prendre les mesures voulues suite au rapport et aux recommandations. Pour pouvoir finaliser les audits de performance en cours dans les délais les plus brefs possible, le Collège a décidé de reporter à l'automne 2008 le suivi de l'audit de performance concernant le NAEW&C, initialement prévu pour l'automne 2007, et de l'audit de performance concernant l'organisation et la gestion financières de l'ACO, initialement prévu pour le début de 2008.

5.7 Lors de son étude sur l'application des principes de bonne gouvernance, le Collège a examiné la façon dont les organismes de l'OTAN appliquent les éléments clés des directives pour la bonne gouvernance adoptées par le Conseil en septembre 2005. L'examen a porté sur les points suivants : Structures et processus organisationnels, Normes de comportement, Contrôle et Comptes rendus externes. Son objectif était double : définir des critères en vue d'un examen ultérieur et recommander des mesures d'amélioration. Bien que les directives du Conseil visent en principe les OPLO, le Collège a également fait le point sur les commandements ainsi que les organismes civils et militaires de l'OTAN, dotés d'une structure de gouvernance différente de celle des OPLO, et il a conclu de cet examen que ces entités connaîtraient des problèmes similaires à ceux des OPLO si elles devaient appliquer les directives du Conseil (voir annexe B, paragraphe 32).

## CHAPITRE 6

### QUESTIONS CONCERNANT LE COLLÈGE

#### PERSONNEL

6.1 Avec six commissaires en exercice, le Collège a été au complet en 2007 : la France, la Pologne, la Turquie et les États-Unis y ont été représentés pendant toute l'année, tandis que deux commissaires envoyés respectivement par l'Allemagne et par l'Espagne ont pris leurs fonctions au moment du départ de ceux du Danemark et des Pays-Bas, le 31 juillet 2007.

6.2 En 2006, le Conseil a approuvé la création de deux postes d'auditeur, faisant ainsi passer l'effectif autorisé à 21 postes, soit un auditeur principal, deux premiers auditeurs et 18 auditeurs. Au cours de l'année 2007, trois auditeurs ont rejoint les effectifs du Collège tandis que deux autres ont quitté ses rangs. Des deux postes restant vacants au 31 décembre 2007, l'un a été pourvu le 1er mars 2008. Le second, réservé à un auditeur chargé des audits de performance, devrait être pourvu à l'automne 2008. En 2007, le Collège a connu un taux de vacance de postes de 1,9 année-personne. Lors de ses recrutements, le Collège veille autant que possible à l'équilibre géographique et à la parité hommes-femmes. À la fin de 2007, il y avait quatre femmes parmi les 19 auditeurs en poste et une parmi les six membres du Collège. Les pays représentés étaient au nombre de treize.

6.3 Le Collège est aidé d'un responsable administratif et de sept agents administratifs, qui exécutent des tâches très variées à l'appui des audits.

#### RÉEXAMEN DES PRATIQUES D'AUDIT DU COLLÈGE

6.4 En 2003 et en 2004, le Collège avait procédé au réexamen de ses pratiques dans le domaine des audits d'organismes. Les résultats de ce travail ont été communiqués aux SAI, aux parties concernées au sein de l'OTAN et au personnel du Collège. En 2006, le Collège a mis en œuvre les dernières des vingt-trois recommandations et procédé au réexamen interne de ses pratiques en matière d'audit du NSIP. Ce travail a lui aussi donné lieu à un certain nombre de recommandations : (1) regroupement dans un seul et unique document des divers éléments de la politique du Collège en matière d'audit du NSIP, (2) mise en œuvre d'une nouvelle approche de la planification des audits du NSIP, consistant à programmer ces audits deux fois par an selon un calendrier convenu avec les pays et à affecter tous les audits relatifs à un pays ou à un groupe de pays à un membre du Collège/auditeur, et (3) préparation de dossiers par pays décrivant la gestion et l'exécution des projets NSIP ainsi que l'environnement de contrôle correspondant pour chaque pays hôte.

6.5 Pour un certain nombre de questions évoquées lors du réexamen, comme le mandat du Collège s'agissant du NSIP, l'application de la procédure du couperet et l'examen annuel des dossiers, l'équipe chargée du réexamen et le Collège ont conclu que la situation actuelle était satisfaisante et qu'aucune mesure ne s'imposait pour l'instant. Des recommandations relatives à l'application d'une approche de l'audit du NSIP fondée sur des sondages et à la clôture des projets en souffrance sont en cours d'élaboration. Une recommandation finale sur l'exécution d'un audit de performance consacré à la gestion du NSIP est prévue pour la mi-2008.

#### PERFORMANCE EN 2007 - LE COLLÈGE EN TANT QU'ORGANISME MODÈLE DE VÉRIFICATION

6.6 Le quatrième but énoncé dans le plan stratégique du Collège pour 2005-2009 vise à faire de ce dernier un organisme modèle de vérification sur le plan international. La publication des rapports annuels du Collège sur internet est une occasion pour le Collège d'améliorer sa visibilité

externe. En 2007, le Collège a procédé à une nouvelle étude sur le niveau de satisfaction du personnel par rapport à son environnement de travail. Cette étude a fait apparaître un statu quo dans les domaines de la communication interne et de la formation, mais avec des variations très fortes entre les agents nouvellement recrutés et le personnel en poste depuis plus longtemps, ainsi qu'entre les auditeurs et le personnel administratif. Un travail complémentaire est nécessaire dans ces domaines. Le Collège continuera par ailleurs d'organiser ses réunions de travail mensuelles et il entend concevoir et approuver une nouvelle stratégie et un nouveau plan de formation et renforcer sa capacité en matière d'audit de performance.

## **FORMATION ET PERFECTIONNEMENT**

6.7 Conformément aux normes de l'INTOSAI et de l'IFAC, le Collège veille à ce que son personnel de vérification et son personnel administratif reçoivent une formation pratique appropriée. Le plan de formation stratégique pour 2004-2007 souligne l'importance de la formation continue. Il prévoit une moyenne de deux semaines de formation par auditeur (une semaine de formation en groupe et une semaine de formation individuelle). Il s'appuie également sur une analyse détaillée des besoins de chaque agent en matière de formation, besoins qui sont désormais actualisés chaque année sous la rubrique « objectifs de perfectionnement individuel » du système de gestion des performances de l'OTAN.

6.8 En 2007, chaque auditeur a bénéficié en moyenne de 10,3 jours de formation. Lors de la formation annuelle en groupe, qui a eu lieu en janvier, les participants ont eu l'occasion de se perfectionner dans les domaines suivants : utilisation des tableurs à des fins d'audit, chargement et importation de données au moyen du logiciel IDEA, utilisation de TeamMate pour le NSIP et modifications du module « États financiers ». Parmi les autres sujets évoqués figurait l'application des principes de la comptabilité d'exercice et des IPSAS à la Commission européenne, présentée par du personnel des services comptables de la Commission et de la Cour des comptes européenne. Un débat sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des IPSAS à l'OTAN a également eu lieu. Le Collège a aussi été informé de la nouvelle organisation du soutien informatique. Les auditeurs ont assisté à des sessions en groupe ainsi qu'à des séminaires sur TeamMate, sur l'informatisation de l'audit et sur l'évaluation des projets, et ils ont participé à des séminaires et à des stages organisés par les organismes professionnels auxquels ils sont affiliés ou par des établissements de formation spécialisés.

## AFFECTATION DES RESSOURCES

6.9 Le tableau 6.1 présente l'utilisation des ressources du Collège en 2007 et en 2006.

**TABLEAU 6.1**  
**AFFECTATION DES RESSOURCES**  
**EN ANNÉES-PERSONNE POUR 2007 ET 2006**

	Dépenses effectives 2007	Dépenses effectives 2006
Audits financiers du NSIP	2,3	2,5
Audits financiers d'organismes	10,5	9,8
Audits de performance	2,2	1,6
Études	1,3	2,1
Formation	0,9	0,9
Administration <sup>1</sup>	0,6	0,8
Soutien du Collège <sup>2</sup>	1,3	2,0
<b>Total partiel</b>	<b>19,1</b>	<b>19,7</b>
<i>Postes vacants</i>	1,9	1,3
<b>Effectif autorisé</b>	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>

## COÛT DIRECT DES AUDITS

6.10 Le tableau 6.2 présente l'affectation des ressources du Collège et leur coût en 2007.

**TABLEAU 6.2**  
**COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2007**

Activité	Temps alloué (jours-personne)	Coût direct des audits (en millions d'euros)
Audits financiers d'organismes	2 193	1,7
Audits financiers du NSIP	473	0,4
Audits de performance	461	0,3
Autre (formation, soutien du Collège)	849	0,6
<b>Total</b>	<b>3 976</b>	<b>3,0</b>

6.11 Le tableau en annexe D présente en détail les montants vérifiés, les ressources allouées et le coût des audits. Ces informations sur l'ampleur et le coût des audits du Collège ont été compilées à partir de différentes sources, notamment le système d'enregistrement des temps de travail du Collège et les données financières sur les rémunérations et les déplacements fournies par le service du personnel et les services comptables du SI. Il importe de noter que le coût de l'audit pour l'OTAN (3 millions EUR en 2007) représente, en termes purement monétaires, moins de

<sup>1</sup> Le poste « Administration » englobe des tâches telles que la préparation des déplacements, le traitement des questions de personnel, l'établissement des comptes rendus de la direction, la gestion des performances et d'autres activités qui ne peuvent être rattachées à un audit précis.

<sup>2</sup> Le poste « Soutien du Collège » couvre la préparation du rapport d'activité du Collège, du rapport annuel sur le NSIP et du plan stratégique, la présence aux réunions du Collège et aux réunions des comités de l'OTAN.

la moitié du montant net revenant à l'OTAN suite aux seuls audits du NSIP. Indépendamment de l'amélioration des procédures et de l'assurance obtenue quant à la fiabilité des états financiers des organismes, les audits de projets du NSIP effectués par le Collège en 2007 ont généré 6,9 millions EUR d'ajustements nets en faveur de l'OTAN.

## **NOUVELLES ENTITÉS DEMANDANT LA VÉRIFICATION DE LEURS COMPTES PAR LE COLLÈGE**

6.12 En 2007, deux nouvelles entités multinationales, le Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme (COE-DAT) et le Centre de fusionnement du renseignement (IFC), ont demandé que leurs comptes soient vérifiés par le Collège. Les demandes relatives à deux autres nouvelles entités multinationales sont en attente. Conformément aux dispositions de la charte, une décision du Conseil est nécessaire pour permettre au Collège d'accepter ces audits. Des pays ont évoqué la question de l'absence d'incidence sur le budget civil ou le fait que le Groupe consultatif des conseillers financiers devrait trouver le moyen de récupérer le coût de l'audit. Le Collège essaiera de limiter autant que possible l'incidence de ces nouvelles tâches, mais il ne peut exclure des répercussions en matière de ressources.

## **RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION**

6.13 Conformément à la décision du Conseil consignée dans le C-M(90)46, les organismes nationaux de contrôle financier compétents auront la possibilité d'examiner le présent rapport avec le Collège. Le paragraphe A.7 dudit document stipule que « les Conseillers financiers [Groupe consultatif des conseillers financiers] tiendront compte, le cas échéant, de ces observations dans leur rapport au Conseil ».

6.14 La dix-septième réunion consacrée à l'examen du rapport annuel du Collège a eu lieu le 10 mai 2007 sous la présidence des États-Unis. Des représentants de vingt-cinq pays ont pris part à la réunion, à laquelle ont également assisté le président de l'AGFC et plusieurs représentants nationaux auprès de ce Groupe.

6.15 Le 11 juillet 2007, le Collège a soumis son rapport d'activité 2006 au Conseil. Sa Présidente a présenté le rapport et récapitulé les principales réalisations du Collège. Elle a sollicité l'attention du Conseil pour quatre questions : audits de commandement continuant de donner lieu à la formulation de réserves, efforts du Collège visant à clôturer les projets NSIP antérieurs à 2004, préoccupation concernant la mise en œuvre des IPSAS, et contribution du Collège à la promotion des principes de bonne gouvernance. Concernant ce dernier point, la présidente s'est dite préoccupée par le fait que le Conseil, en violation des principes de bonne gouvernance, avait confié le pouvoir d'approbation des budgets à un comité subordonné. Les représentants permanents au Conseil ont vivement remercié le Collège pour ses travaux, en particulier dans le domaine des audits de performance. Revenant sur la question de la délégation du pouvoir d'approbation des budgets, le Conseil a noté que ces dispositions seraient réexaminées dans deux ans et que, dans l'intervalle, il serait toujours possible d'évoquer un éventuel sujet de préoccupation.

## **COOPÉRATION INTERNATIONALE**

6.16 Conformément à l'article 14 de sa charte, le Collège a poursuivi sa collaboration avec les organismes de vérification nationaux. En 2007, des représentants du Collège ont contribué à une réunion avec les responsables de l'audit externe d'organisations internationales d'Europe de l'Ouest sur les normes applicables à la vérification des comptes des organisations internationales et les IPSAS.

6.17 Le Collège a rencontré des représentants et des directeurs d'organismes OTAN pour les informer de son mandat, de ses activités et de ses préoccupations et pour leur faire part des

conclusions de son étude sur l'application des principes de bonne gouvernance. Il a tenu des ateliers NSIP pour le personnel de vérification et le personnel des ministères de la défense dans deux des sept pays qui ont rejoint l'OTAN en 2004, et il a procédé à ses premiers audits au titre du NSIP dans ces pays. Le Collège a également tenu des séances d'information à l'intention des représentants des autorités nationales effectuant un stage au sein des services du SI en charge du NSIP.

6.18 En prenant part aux activités décrites ci-dessus, le Collège s'efforce de se tenir au courant des grandes orientations que suit le milieu professionnel. Il estime qu'il est important pour lui d'avoir des contacts et des échanges professionnels avec d'autres organismes de vérification afin de pouvoir se maintenir à la pointe du progrès, ce qui est l'un des objectifs énoncés dans son plan stratégique pour 2005-2009.

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

<b>LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS D'ORGANISMES</b>			
<b>Objet</b>		<b>Exercice budgétaire</b>	<b>Référence et date du document</b>
<b>COMMANDEMENTS</b>			
1.	<b>Groupe de l'ACO</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2007)05, du 28.02.2007 C-M(2007)0039
2.	<b>Groupe de l'ACO</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2008)07, du 17.03.2008
3.	<b>Groupe de l'ACT</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2006)37, du 28.02.2007 C-M(2007)0034
4.	<b>Groupe de l'ACT</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)23, du 25.01.2008
5.	<b>CAOC de la Région Sud et Administration financière de la Région Sud</b>	<b>2005-2006</b>	IBA-AR(2007)21, du 25.01.2008
6.	<b>Groupe CIMIC Sud</b>	<b>2004-2005</b>	IBA-AR(2007)07, du 29.06.2007
7.	<b>NRDC-GNL</b>	<b>2003-2005</b>	IBA-AR(2007)09, du 29.06.2007
<b>OPLO</b>			
8.	<b>CEPMO</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2007)02, du 27.04.2007 C-M(2007)0063
9.	<b>NACMO</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)17, du 28.09.2007 C-M(2007)0107
10.	<b>NAHEMO</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2006)17, du 24.05.2007 C-M(2007)0105
11.	<b>NAMEADSMO</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)18, du 28.09.2007 C-M(2007)0121
12.	<b>NAMSO</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)20, du 7.09.2007 C-M(2008)0001
13.	<b>NAPMO</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)16, du 7.09.2007
14.	<b>NC3A</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2007)01, du 30.03.2007 C-M(2007)0064

<b>LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS D'ORGANISMES</b>			
<b>Objet</b>		<b>Exercice budgétaire</b>	<b>Référence et date du document</b>
<b>15.</b>	<b>NCSA</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2007)03, du 28.02.2007 C-M(2007)0040
<b>ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES</b>			
<b>16.</b>	<b>École internationale de l'AFNORTH</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)08, du 28.09.2007
<b>17.</b>	<b>AGS3</b>	<b>2004-2005</b>	IBA-AR(2006)34, du 24.05.2007 C-M(2007)0031
<b>18.</b>	<b>AGS RRS</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2006)35, du 24.05.2007 C-M(2007)0032
<b>19.</b>	<b>SECRETARIAT INTERNATIONAL</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2006)27, du 30.03.2007 C-M(2007)0072
<b>20.</b>	<b>SECRETARIAT INTERNATIONAL</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)15, du 28.09.2007 C-M(2008)0015
<b>21.</b>	<b>MSIAC</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)26, du 17.03.2008
<b>22.</b>	<b>AP - OTAN</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)11, du 27.04.2007
<b>23.</b>	<b>RÉGIME DE PENSIONS DE L'OTAN</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2006)31, du 28.02.2007 C-M(2007)0028
<b>24.</b>	<b>CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2007)14, du 26.10.2007
<b>25.</b>	<b>NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2006)32, du 26.01.2007 C-M(2007)0073
<b>26.</b>	<b>NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)22, du 29.02.2008
<b>27.</b>	<b>NSIP</b>	<b>2005</b>	IBA-AR(2006)36, du 28.02.2007 C-M(2007)0041
<b>28.</b>	<b>SYSTÈME INFORMATIQUE DE GESTION DE PERSONNEL (PMIS)</b>	<b>2001-2005</b>	IBA-AR(2006)24, du 27.04.2007 C-M(2007)0047
<b>29.</b>	<b>INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)12, du 29.06.2007
<b>30.</b>	<b>FONDS DE COUVERTURE MÉDICALE DES AGENTS À LA RETRAITE (FCMR)</b>	<b>2006</b>	IBA-AR(2007)32, du 29.02.2008

<b>LISTE DES RAPPORTS DIFFUSÉS À LA SUITE D'AUDITS D'ORGANISMES</b>		
<b>Objet</b>	<b>Exercice budgétaire</b>	<b>Référence et date du document</b>
<b>31.</b>	<b>ÉCOLE INTERNATIONALE DU SHAPE</b>	<b>2004-2006</b> IBA-AR(2007)25, du 30.11.2007
<b>AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES</b>		
<b>32.</b>	<b>ÉTUDE DE L'APPLICATION DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DANS LES ORGANISMES DE L'OTAN</b>	IBA-AR(2007)10, du 26.03.2007 C-M(2007)0025

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

## TABLE DES MATIÈRES

### RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS

		Page N°
1.	Groupe de l'ACO 2005 .....	3
2.	Groupe de l'ACO 2006 .....	3
3.	Groupe de l'ACT 2005 .....	5
4.	Groupe de l'ACT 2006 .....	5
5.	CAOC SR & FA 2005-2006 .....	6
6.	Groupe CIMIC Sud 2004-2005 .....	6
7.	NRDC-GNL 2003-2004-2005 .....	7

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

8.	CEPMO 2005 .....	8
9.	NACMO 2006 .....	8
10.	NAHEMO 2005 .....	9
11.	NAMEADSMO 2006 .....	9
12.	NAMSO 2006 .....	10
13.	NAPMO 2006 .....	11
14.	NC3A 2005 .....	12
15.	NCSA 2005 .....	13

### RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

16.	École internationale de l'AFNORTH 2006 .....	15
17.	AGS3 2004-2005 .....	15
18.	AGS RRS 2005 .....	15
19.	SI 2005 .....	16
20.	SI 2006 .....	16
21.	MSIAC 2006 .....	17
22.	AP-OTAN 2006 .....	18
23.	Régime de pensions de l'OTAN 2005 .....	18
24.	Caisse de prévoyance de l'OTAN 2005 .....	19
25.	Nouveau siège de l'OTAN 2005 .....	20
26.	Nouveau siège de l'OTAN 2006 .....	20
27.	NSIP 2005 .....	21
28.	PMIS 2001-2002-2003-2004-2005 .....	22
29.	Indemnités de représentation 2006 .....	22
30.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) 2006 .....	22
31.	École internationale du SHAPE 2004-2005-2006 .....	23

### AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

32.	Étude de l'application des principes de bonne gouvernance dans les organismes de l'OTAN .....	25
-----	---	----

## **INTRODUCTION**

Après chaque audit, le Collège émet une opinion sur les états financiers. Lorsqu'il estime que les états financiers sont exacts et que les opérations qu'ils retracent sont conformes aux règles et règlements en vigueur, il émet une opinion sans réserve. La formulation d'une opinion avec réserve signifie que, d'une manière générale, le Collège est satisfait de la présentation des états financiers, mais que, pour certains éléments clés, les états n'ont pas été correctement établis ou l'étendue de la vérification a été limitée, ou encore que les opérations que retracent les états ne sont pas conformes aux autorisations budgétaires ou aux règles applicables. Le Collège renonce à exprimer une opinion lorsque l'étendue de la vérification est fortement limitée, au point qu'il est dans l'impossibilité d'exprimer une opinion, ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers. Le Collège émet une opinion défavorable lorsqu'une erreur ou une anomalie affectant les états financiers a des conséquences si larges et si importantes que, selon le Collège, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître la nature trompeuse ou incomplète des états financiers.

En juillet 2002, le Conseil de l'Atlantique Nord a adopté les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), y compris les concepts de comptabilité d'exercice et de continuité d'exploitation, en vue de leur application aux entités OTAN pour l'établissement de leurs états financiers à compter de l'exercice 2006. Pour la première fois, le Collège a procédé à ses audits sur la base des IPSAS et des principes de la comptabilité d'exercice. Comme on pourra le voir plus loin dans les résumés, nombreux ont été les cas dans lesquels le Collège a été amené à formuler des observations en rapport avec les IPSAS et où les états financiers ont dû être rectifiés.

## **RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS**

- 1. Commandement allié Opérations (ACO) - 2005**
- 2. Commandement allié Opérations (ACO) - 2006**

### **Introduction**

En 2003, la structure de commandement de l'OTAN a été dédoublée au niveau stratégique : le Commandement allié Opérations (ACO), à Mons (Belgique), assume toutes les responsabilités opérationnelles tandis que le Commandement allié Transformation (ACT), à Norfolk (États-Unis), dirige la transformation militaire des forces et des capacités de l'Alliance. L'ACO compte trois quartiers généraux principaux : le commandement de forces interarmées (JFC) de Brunssum (Pays-Bas), le JFC de Naples (Italie) et le commandement interarmées de Lisbonne (Portugal), ainsi qu'un certain nombre de commandements subordonnés et de forces permanentes, comme la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CF). L'ACO établit des états financiers consolidés qui présentent les comptes et les activités de ces commandements. En 2006, les budgets de l'ACO relevant du CBM, y compris les crédits reportés d'exercices précédents, se sont établis à 950,8 millions d'euros (EUR), dont 935,9 millions ont été engagés et 722,8 millions ont été dépensés au cours de l'exercice considéré (respectivement 945,7, 924,3 et 678,8 millions EUR en 2005).

### **Points principaux pour 2005**

Le Collège a assorti son opinion sur les états financiers 2005 de l'ACO de deux réserves. L'une résulte d'une limitation de l'étendue des vérifications pour l'ensemble des opérations financières relatives à la FIAS puisque ces opérations n'ont pu être étayées par les documents voulus et que plusieurs manquements ont été relevés au niveau des contrôles internes. L'autre découle de ce que l'ACO a inclus dans ses états des données financières importantes concernant la NCSA, organisme distinct de l'OTAN depuis 2004, et que cette façon de procéder affecte de manière significative le compte rendu de la situation financière et de la performance financière de l'ACO.

Le Collège a également relevé que les états financiers 2005 consolidés contenaient des données provenant à la fois d'entités consolidées et d'entités non consolidées et qu'ils mélangeaient des ajustements de consolidation avec d'autres ajustements comptables, dans de nombreux livres différents. Il a ainsi recommandé à l'ACO de définir et d'expliquer clairement le processus de consolidation et d'y affecter des ressources appropriées. Par ailleurs, l'ACO devrait définir et mettre en place des politiques financières cohérentes à l'échelle du commandement afin d'éliminer les incohérences dans le traitement comptable des dépenses supportées par les pays, dans le compte rendu des données de clôture d'exercice par les commandements subordonnés et dans le compte rendu des activités financées sur le NSIP. Une troisième série d'observations a trait à la faiblesse de l'environnement de contrôle à l'ACO, illustrée par les problèmes de contrôle interne, l'insuffisance des activités d'audit interne à l'ACO et l'absence d'action sur les faiblesses relevées au niveau du contrôle interne et de l'audit interne. Enfin, un certain nombre de problèmes techniques et conceptuels persistants affectent le NAFS. Une solution devrait y être trouvée dans les délais les plus courts avec le fournisseur du système.

### **Points principaux pour 2006**

Le Collège a émis une opinion avec réserve au sujet des états financiers de 2006 sur la base des observations suivantes, en rapport avec les IPSAS.

L'ACO ayant tardé à passer aux IPSAS et n'ayant pas évalué les ajustements susceptibles d'être requis pour la mise en conformité, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir l'assurance voulue sur le point de savoir si les dépenses, les recettes et les flux de trésorerie de 2006 ont été enregistrés et présentés conformément aux IPSAS. Par ailleurs, lors du passage aux IPSAS, des ajustements incorrects ont été effectués, qui ont débouché sur une surévaluation des recettes à hauteur de 30 millions EUR et une sous-évaluation de l'actif (à recevoir) et du passif (produits non acquis) à hauteur de 109 millions EUR. De plus, en raison de faiblesses importantes au niveau de la gestion et du compte rendu des stocks, le Collège n'a pas été en mesure d'obtenir l'assurance voulue concernant la fiabilité de l'inventaire. La quatrième réserve a été motivée par l'évaluation incorrecte ou incohérente des régularisations au sein de l'ACO. Enfin, les états financiers de l'ACO ne mentionnaient pas les produits et les charges de quelque 18,5 millions EUR relevant du NSIP.

En dépit de ces problèmes de non-conformité, le Collège reconnaît à leur juste valeur les efforts que fait l'ACO pour appliquer les IPSAS. Il a néanmoins fait observer que les prochaines années ne seraient pas faciles pour le Commandement en raison des faiblesses persistantes qu'il connaît en matière d'organisation et de personnel, faiblesses précédemment pointées par le Collège dans un audit de performance.

Le Collège a également formulé des observations concernant la question toujours en souffrance de la contribution non versée de 31 millions EUR au 31 décembre 2006, le compte rendu segmentaire pour les transferts de liquidités et la situation de trésorerie dans les commandements subordonnés, le paiement de sommes représentant 4,6 millions EUR sans couverture budgétaire au NHQSa,

l'absence de piste de vérification pour les quotes-parts des pays au NHQSa, le manque de clarté des responsabilités pour la gestion du contrat relatif au transport aérien au JFC Brunssum, et les faiblesses du logiciel comptable utilisé au JFC Brunssum pour le QG de la FIAS à Kaboul.

**3. Commandement allié Transformation (ACT) - 2005**

**4. Commandement allié Transformation (ACT) - 2006**

**Introduction**

L'audit a porté sur les états financiers 2005 et 2006 du groupe du Commandement allié Transformation (ACT), qui englobe le QG de l'ACT à Norfolk (États-Unis), le Centre de recherche sous-marine de l'OTAN (NURC) à La Spezia (Italie), le Centre de guerre interarmées à Stavanger (Norvège), le Centre d'entraînement de forces interarmées à Bydgoszcz (Pologne) et le Centre interarmées d'analyse et d'enseignements tirés à Lisbonne (Portugal). La nouvelle structure de commandement militaire de l'OTAN est entrée en vigueur en juin 2003. L'ACT est responsable de la transformation des structures et capacités militaires de l'OTAN en vue de l'amélioration de l'efficacité militaire de l'Alliance. En 2005, les budgets de l'ACT, y compris les crédits reportés d'exercices précédents, se sont établis à 126,3 millions EUR, dont 124,6 millions ont été engagés et 97,4 millions ont été dépensés au cours de l'exercice considéré. En 2006, les budgets de l'ACT, y compris les crédits reportés, se sont établis à 143,2 millions EUR, dont 141,3 millions ont été engagés et 115,3 millions ont été dépensés au cours de l'exercice considéré.

**Points principaux pour 2005**

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2005 consolidés du groupe de l'ACT en raison du manque de clarté de transferts budgétaires effectués après l'examen de mi-exercice, à l'origine d'une augmentation inexplicable de 343 901 EUR des budgets de l'ACT.

Le Collège a formulé des observations suite à la découverte de plusieurs cas de non-respect des dispositions budgétaires et financières, comme le financement de l'installation du NAFS sur un budget inadéquat et le report d'engagements en l'absence d'obligation juridique. L'audit a permis de mettre au jour des problèmes de contrôle interne, illustrés par l'inadéquation du suivi des procédures financières par la Direction, des problèmes de rapprochement des comptes bancaires et des comptes créditeurs et débiteurs, l'absence d'audit interne et la présentation tardive des états financiers. Au nombre des autres problèmes relevés figuraient des erreurs dans la présentation des fonds propres et de l'exécution du budget par formule de partage des coûts, des incohérences ou des lacunes dans le compte rendu des budgets remboursables, la non-inclusion des activités de frètement des navires du NURC dans les états financiers consolidés et le fait que la participation de l'ACO aux fonds propres de l'ACT n'apparaissait pas, comme il l'aurait fallu, sous la forme d'un élément de passif. Enfin, le Collège a recommandé à l'ACT de prendre l'initiative en vue du règlement d'un différend de longue date entre le Comité de l'infrastructure et le CBM sur le financement d'un projet ACT au titre du NSIP.

**Points principaux pour 2006**

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2006 consolidés de l'ACT en raison d'une limitation de l'étendue de ses vérifications découlant de ce que l'ACT n'a procédé à aucune évaluation pour déterminer si les dépenses reflétaient précisément les biens ou les services reçus en 2006 alors qu'il était tenu de le faire suite à l'adoption des principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS.

Le Collège a constaté dans les états financiers des incohérences dans le traitement comptable des produits, des produits non acquis, des actifs nets et des stocks ainsi que des dépenses et des recettes remboursables, et il a recommandé la prise de mesures correctives. Il a également recommandé au NURC de demander à l'avenir au gestionnaire de projet de l'Alliance de lui fournir le détail des opérations n'ayant pas fait l'objet d'un paiement effectif au 31 décembre et de déterminer l'origine des erreurs ayant consisté à comptabiliser les dépenses comme des engagements reportés. Enfin, il a recommandé au Commandement d'améliorer la présentation globale des états financiers, en procédant à un rapprochement des charges enregistrées dans les états de l'exécution du budget et de celles qui figurent dans l'état de la performance financière et en fournissant des informations sur les avances au titre du NSIP, des notes de bas de page et un tableau des flux de trésorerie conforme aux IPSAS.

## **5. Centres d'opérations aériennes combinées de la Région Sud et Administration financière de la Région Sud (CAOC SR et SRFA) - 2005-2006**

### **Introduction**

Les onze centres d'opérations aériennes combinées (CAOC) ont été créés pour soutenir les opérations aériennes de l'OTAN. Ils sont financés et dotés en personnel à l'échelon multinational sauf en cas de déploiement pour des opérations de l'OTAN. Les contrôleurs des finances du QG du JFC Naples et du QG du CC-Air de Ramstein assurent le soutien administratif financier des CAOC. Le Secrétariat des CAOC et les deux unités de soutien ont chacun leur propre budget, et ils établissent des états financiers distincts. Les CAOC de la Région Sud sont les suivants : CAOC 5, CAOC 6, CAOC 7, CAOC 8 et CAOC 10, situés en Italie, en Turquie, en Grèce, en Espagne et au Portugal. L'Administrateur financier de la Région Sud, basé au QG du JFC Naples jusqu'en 2007, assure le soutien administratif et la comptabilité de l'ensemble des CAOC de la Région Sud. Compte tenu de la petite taille des CAOC et de leurs dispositifs de soutien en termes de budget ainsi que du risque relativement peu élevé qu'ils présentent, la vérification de leurs comptes n'a pas lieu tous les ans. En 2006, le budget des CAOC et de l'Administration financière de la Région Sud, y compris les crédits reportés, s'est établi à 3,7 millions EUR, les engagements s'élevant à 3,4 millions EUR et les paiements à 2,7 millions EUR (respectivement 3,6, 3,4 et 2,6 millions EUR en 2005).

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers des CAOC 5, 6, 7, 8 et 10 et de l'Administration financière de la Région Sud pour les exercices 2005 et 2006. Il n'a formulé aucune observation nouvelle. Il a également examiné la suite donnée aux observations formulées lors d'audits précédents et s'est déclaré satisfait des mesures correctives prises.

## **6. Groupe de coopération civilo-militaire (CIMIC) Sud - 2004-2005**

### **Introduction**

Le Groupe CIMIC Sud a été créé en février 2004 par la Grèce, la Hongrie, l'Italie, le Portugal et le SHAPE. Implanté à Motta di Livenza (Italie), il est chargé de fournir à l'OTAN et aux pays participants des capacités civilo-militaires à l'appui de missions militaires grâce à l'instauration d'un cadre de coopération entre le commandant militaire et les structures, organismes et agences civiles. Le financement et la dotation en personnel du Groupe CIMIC Sud sont assurés au niveau

multinational. Le groupe se compose de 150 militaires mis à disposition par les pays participants. En 2005, la dotation approuvée s'est établie à 0,6 million EUR, y compris les crédits reportés, les engagements s'élevant à 0,6 million EUR et les paiements à 0,3 million EUR (respectivement 0,1 million EUR, 0,1 million EUR et zéro en 2004).

### **Points principaux**

L'opinion du Collège sur les états financiers 2004 et 2005 du Groupe CIMIC Sud est assortie de trois réserves. La première concerne le caractère incomplet et le manque de fidélité des comptes, résultant de l'absence d'état de la situation financière et de tableau des flux de trésorerie et du fait que les informations correspondantes n'apparaissaient pas dans d'autres parties des états. Les deux autres réserves portent sur le non-respect des règles budgétaires et financières, conséquence de reports et de transferts budgétaires non autorisés.

Le Collège a par ailleurs recommandé au Commandement de créditer les pays de l'excédent des années précédentes, comme l'exige le mémorandum d'entente. Le Groupe CIMIC Sud devrait également invoquer son droit à l'exemption fiscale pour ses opérations bancaires et respecter véritablement l'exigence de double signature sur les ordres de paiement, comme convenu avec la banque. Des contrôles clés et des sondages ponctuels de base à effectuer en interne devraient être mis en place au département budgets et finances, et la situation des liquidités être suivie de près pour éviter la détention de liquidités excessives. Enfin, le Collège a recommandé que la section audit du mémorandum d'entente soit revue de manière à faire apparaître clairement le pouvoir et le mandat du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN.

## **7. Corps de déploiement rapide de l'OTAN Allemagne-Pays-Bas - NRDC-GNL 2003-2005**

### **Introduction**

Le QG du NRDC-GNL est un commandement multinational responsable de la création et de l'entretien d'une capacité de déploiement rapide à l'appui d'opérations approuvées par le Conseil. Implanté à Münster (Allemagne), il fait partie de la structure de forces de l'OTAN, sous l'autorité du Grand Quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE). Le NRDC-GNL a été créé en 2002, et le mémorandum d'entente correspondant a été signé par neuf pays membres de l'OTAN, le SHAPE et l'ACT. Trois autres pays de l'OTAN s'y sont associés entre 2004 et 2006. Les pays-cadres que sont l'Allemagne et les Pays-Bas supportent le coût de l'exploitation et de l'entretien du quartier général. Les dépenses non prises en charge par les pays-cadres, par les participants ou par l'OTAN sont réparties entre les pays membres selon une formule de partage des coûts prédéfinie, reposant sur le nombre d'officiers de chaque pays faisant partie des effectifs. En 2005, le budget, y compris les crédits reportés, s'est établi à 1,8 million EUR, les engagements s'élevant à 1,8 million EUR et les paiements à 1,8 million EUR (respectivement 2,2, 2,2 et 2,1 millions en 2004 et 1,2, 1,1 et 0,6 million en 2003).

### **Points principaux**

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers du NRDC-GNL pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2004 et 2005.

Il a recommandé au Commandement de présenter des états financiers dûment signés et datés, y compris un état de la situation financière officiel et une déclaration sur le contrôle interne. Le NRDC-GNL devrait également appliquer des procédures de contrôle budgétaire adéquates, afin

d'éviter que le montant des engagements dépasse celui des autorisations. Il devrait par ailleurs revoir la section audit du MOU ainsi que les procédures financières de manière à faire apparaître clairement le pouvoir et le mandat du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN.

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

### 8. Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO) - 2005

#### Introduction

La CEPMO a pour tâche de gérer le transport, le stockage et la distribution de produits pétroliers dans la région Centre-Europe pour des clients militaires et non militaires. À cet effet, elle exploite et entretient le Réseau Centre-Europe des pipelines (CEPS), qui comprend des oléoducs, des stations de pompage, des points d'entrée et de distribution et des dépôts. Le Comité de direction de la CEPMO définit la politique générale applicable au réseau ainsi que ses missions, ses objectifs et ses ressources. Les tarifs, les contrats et les procédures à suivre sont du ressort conjoint de l'Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMA) et des organisations nationales, dans la limite des directives fournies par le Comité de direction de la CEPMO. Les organisations nationales sont établies par les pays hôtes, à savoir la Belgique, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Luxembourg. Le Canada et les États-Unis sont des pays utilisateurs. En 2005, le budget de la CEPMO, y compris les engagements reportés, s'est établi à 117,3 millions EUR, les engagements s'élevant à 115,5 millions et les paiements à 90,5 millions (respectivement 120,8, 116,4 et 94,6 millions en 2004).

#### Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2005 de la CEPMO, y compris la CEPMA et les organisations nationales.

Le Collège a noté que les informations relatives aux dépenses de personnel fournies par un pays en vue de leur intégration aux états financiers de la CEPMO n'étaient en réalité pas des données fermes mais des estimations, suite à un problème informatique dans ce pays. Le Collège a recommandé au pays en question de veiller à l'avenir à fournir les données relatives aux traitements dans les délais prescrits.

### 9. Organisation OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens (NACMO) - 2006

#### Introduction

L'Organisation OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens (NACMO) a été créée pour planifier, élaborer, coordonner et exécuter le programme de mise en œuvre du système de commandement et de contrôle aériens (ACCS). La NACMA s'occupe des questions d'acquisition et de mise en œuvre et joue le rôle de pays hôte pour les projets relevant du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) qui lui sont assignés. Elle fait rapport à un comité de direction représentant les pays. Implantée à Bruxelles, elle dispose d'un effectif de 113 personnes. Les états financiers 2006 de la NACMA regroupent les opérations relevant à la fois du budget administratif et du NSIP. En 2006, les dépenses (opérationnelles) de la NACMA financées sur le NSIP se sont établies à 19,5 millions EUR. Le budget administratif, y compris les crédits reportés, s'est établi à 20,3 millions EUR, les engagements s'élevant à 20,0 millions EUR et les dépenses (comptabilité d'exercice) à 17,1 millions EUR. En 2006, les

dépenses de la NACMA (calculées selon les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS) se sont établies à 36,7 millions EUR.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2006 de la NACMA. Il a noté que les informations concernant le volume des travaux autorisés et les engagements relatifs à l'un des projets NSIP figurant dans les états financiers de 2006 étaient incorrectes. La NACMA a par la suite publié un rectificatif à ses états financiers.

Le Collège a également vérifié les dépenses relatives à des projets NSIP autorisés pour la NACMA et il délivrera les certificats d'acceptation financière définitive pour les projets vérifiés dont l'inspection technique aura été effectuée et dont on aura prononcé la réception.

## **10. Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) - 2005**

### **Introduction**

La NAHEMO est l'organisme OTAN chargé de concevoir, de développer et de produire un hélicoptère de transport tactique et un hélicoptère pour la frégate OTAN, ainsi que d'en assurer le soutien logistique. Elle a été créée à l'initiative de la France, de l'Allemagne, de l'Italie et des Pays-Bas, qui ont été rejoints par le Portugal en 2001. La NAHEMO comprend un comité directeur et une agence, la NAHEMA, chargée de gérer le programme au jour le jour. Elle dispose d'un effectif autorisé de 51 personnes. En juin 2000, les pays participants ont signé un contrat d'industrialisation et de production (PI&P) pour un premier lot de 243 hélicoptères. En 2005, les dépenses opérationnelles de la NAHEMA se sont établies à 409,2 millions EUR, tandis que les dépenses administratives et les dépenses relatives à la NAMSA s'élevaient à 9,1 millions EUR.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2005 rectifiés de la NAHEMA. Suite aux observations formulées lors de l'audit, l'Agence a republié ses états financiers afin de corriger la surévaluation des dépenses découlant de la prise en compte des biens/services facturés mais pas encore livrés. De plus, l'Agence a reporté sur le budget administratif 2006 des engagements de 42 650 EUR en l'absence d'obligation juridique. Le Collège a recommandé à la NAHEMA de revoir ses procédures de contrôle budgétaire afin d'assurer à l'avenir le respect de la réglementation financière.

## **11. Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMO) - 2006**

### **Introduction**

La NAMEADSMO, créée en 1996 par l'Allemagne, l'Italie et les États-Unis, a pour mission de gérer la conception et le développement d'un système de défense aérienne élargie à moyenne portée (MEADS). Le MEADS est un système de défense aérienne antimissile tactique mobile et

transportable capable de neutraliser des menaces aériennes - y compris en cas d'attaque par missiles de croisière ou par missiles balistiques. La conception, le développement et la production du MEADS sont confiés à l'industrie. La mise en service est prévue pour 2012 et la première unité devrait être équipée en 2014. La NAMEADSMA, implantée à Huntsville (Alabama, États-Unis), dispose d'un effectif autorisé de 91 personnes (dont 49 mises à disposition par les États-Unis, 21 par l'Allemagne, 16 par l'Italie et 5 employés locaux). Elle assure au quotidien la supervision et la gestion OTAN du programme. Bien qu'elle continue d'alimenter et de gérer séparément ses budgets opérationnel et administratif, la NAMEADSMO a établi une seule série d'états financiers, couvrant l'organisation en tant qu'entité unique mais présentant des informations distinctes sur les deux segments budgétaires. En 2006, le montant total des dépenses calculé selon les principes de la comptabilité d'exercice s'est établi à 297 millions USD (soit 223,4 millions EUR aux taux en vigueur en fin d'exercice). Les autorisations, y compris les crédits reportés, se sont pour leur part établies à 365 millions USD et les engagements à 351,6 millions USD (soit 264,4 millions EUR aux taux en vigueur en fin d'exercice).

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2006 rectifiés de la NAMEADSMA.

Le Collège a formulé une observation concernant le tableau des flux de trésorerie initialement présenté par la NAMEADSMO, le jugeant non conforme aux IPSAS s'agissant (1) de la conversion des flux de trésorerie en monnaie étrangère (EUR) dans la monnaie de présentation des états financiers (USD) sur la base des taux de change en vigueur à la date des opérations et (2) de la notification de l'effet des variations de change sur les liquidités et équivalents. Suite à l'audit, la NAMEADSMO a publié des états 2006 rectifiés, ainsi qu'un tableau des flux de trésorerie amendé en conséquence. Le Collège a également noté que la NAMEADSMO n'avait pas procédé à une évaluation visant à déterminer si une certaine prime de performance aurait dû être comptabilisée comme une provision dans l'état de la situation financière ou comme un élément de passif éventuel dans les notes jointes aux états financiers. Il a recommandé à la NAMEADSMO de prendre des dispositions en vue de la réalisation d'une telle évaluation et de fournir davantage d'informations sur la structure de la prime en question dans les états financiers futurs.

## **12. Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSO) - 2006**

### **Introduction**

L'Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSO) et son organe d'exécution, l'Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSA), ont pour mission de fournir des services de soutien logistique à l'OTAN ou à ses pays membres, individuellement ou collectivement. Cette mission consiste à optimiser, en temps de paix comme en temps de guerre, l'efficacité du soutien logistique des forces armées des pays de l'OTAN et à réduire les dépenses au minimum. En 2006, l'Agence a assuré le soutien de 19 associations de système d'arme, contribué à cinq conférences de soutien et fourni des prestations dans le cadre de plusieurs contrats de vente et d'autres dispositions de partenariat ou de souscription. Il y a trois sites principaux pour les activités de la NAMSA : Capellen (Luxembourg) pour la plus grande partie du stockage et des travaux de maintenance, Rueil-Malmaison (France) pour l'Administration logistique HAWK et Taranto (Italie) pour le Centre d'exploitation Sud. Quelque 940 personnes font partie du

personnel permanent. En 2006, les dépenses se sont établies à 843 millions EUR au total (selon les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS).

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2006 rectifiés de la NAMSA. Il a également émis une opinion sans réserve concernant la délivrance d'un certificat d'audit distinct pour les dépenses administratives de la NAMSA imputées sur les programmes financés via le Comité du budget militaire (CBM). L'audit de cette opération de répartition des dépenses est une tâche exécutée à la demande spécifique du CBM.

Le Collège a relevé des incohérences dans la présentation de la variation des fonds propres dans l'état de la situation financière. La NAMSA a par la suite rectifié les comptes correspondants. Par ailleurs, elle avait inscrit des frais de gestion de projets NSIP dans le budget administratif, effectivement censé couvrir ce type de dépense, mais aussi, à des fins de contrôle des projets, dans le budget opérationnel, ce qui a entraîné une surévaluation des produits et des charges à hauteur de 4,6 millions EUR dans l'état de la performance financière. Le Collège a recommandé à la NAMSA de faire le nécessaire pour annuler l'effet de cette double comptabilisation. L'audit a également fait apparaître des incohérences dans le traitement comptable des stocks financés sur le CBM, en dehors de toute association de système d'arme, qui ont entraîné une surévaluation des charges et des produits à hauteur de 19,5 millions EUR dans l'état de la performance financière et des divergences à hauteur de 28,6 millions EUR dans l'état de la situation financière, consolidées dans d'autres comptes de réserve des états financiers. Le Collège a également noté que des stocks de nature similaire financés sur le CBM avaient tantôt été inscrits à l'actif des états financiers de la NAMSA (défense aérienne et communications), tantôt non (programme AWACS), et il a recommandé à l'Agence de faire le point sur l'enchaînement des faits ayant conduit à cette situation de façon à s'assurer que les dispositions en question restent valables et sont conformes aux IPSAS.

## **13. Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) - 2006**

### **Introduction**

La NAPMO est chargée d'assurer la direction, la coordination et l'exécution du programme d'acquisition coordonnée du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CS). La NAPMA supervise l'exécution du programme pour la NAPMO. Le *System Program Office* (SPO) aux États-Unis gère au nom de la NAPMA le contrat principal passé avec Boeing. La NAPMA dispose d'un effectif du temps de paix de 135 personnes. Son siège se trouve à Brunssum (Pays-Bas). En 2006, les dépenses de la NAPMA se sont établies à l'équivalent de 250 millions USD (aux taux de change fixés dans le contrat), soit 188 millions EUR aux taux OTAN en vigueur à la fin 2006.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAPMO en raison d'une limitation de l'étendue de ses vérifications. La charte de la NAPMO stipule que la vérification du Collège « s'étend à tous les comptes de la NAPMO, qu'ils soient administratifs ou d'exploitation ». Il y est dit également que « la compétence du Collège ne s'étend pas à la vérification comptable des registres internes des États membres ; ceux-ci devront toutefois communiquer à ce Collège les

pièces justificatives des dépenses dont ils demandent le remboursement à la NAPMO ». Le Collège a estimé que cette disposition statutaire n'avait pas été totalement respectée par la Direction, les documents fournis n'étant pas suffisants selon lui pour étayer les opérations et ne pouvant donc être acceptés comme pièces justificatives au sens de la charte. Le nombre d'éléments permettant de confirmer la valeur des travaux effectués par le principal titulaire de marché, Boeing, dont le contrat veut qu'il rende compte directement au System Program Office (SPO) plutôt qu'à la NAPMA, s'en est donc trouvé réduit. La valeur de ces travaux pour 2006 était de 140 millions USD, soit 56% environ des dépenses de la NAPMA.

Le Collège a relevé que la NAPMA avait appliqué le taux en vigueur en fin d'exercice pour rendre compte des opérations en monnaie étrangère et il lui a recommandé d'utiliser désormais le taux en vigueur à la date de l'opération, comme l'exige l'IPSAS 4. En choisissant une date de coupure précoce pour le recensement des sommes à payer en 2006, l'Agence a sous-évalué ces montants d'environ 1 million USD, comptabilisés à tort comme des dépenses 2007. Le Collège a recommandé à la NAPMA de mettre au point une procédure permettant de cerner les sommes à payer et les régularisations nécessaires afin de garantir l'imputation des dépenses sur la période correspondante. Enfin, la NAPMA a demandé des crédits destinés à couvrir une même dépense (personnel de soutien) au titre de deux budgets différents : le budget administratif d'une part et un budget de projet d'autre part. L'intention était de réduire la dotation du budget administratif si le budget de projet était approuvé. Les deux budgets ont bien été approuvés mais cette réduction n'a pas eu lieu. Et seul le budget administratif et les opérations effectuées au titre de ce budget ont été mentionnés dans les documents comptables et financiers. Le Collège a recommandé à l'agence de veiller à ce que les demandes et les autorisations de crédits ne couvrent pas les dépenses plus d'une fois et à ce que les états financiers rendent compte de toutes les autorisations accordées.

#### **14. Agence des C3 (consultation, commandement et contrôle) de l'OTAN (NC3A) - 2005**

##### **Introduction**

La NC3A apporte un soutien à l'OTAN par la fourniture de conseils et la conduite de travaux de recherche-développement en rapport avec les systèmes de consultation, de commandement et de contrôle. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, l'Agence applique le régime du financement par le client. Dans ce cadre, les grands commandements de l'OTAN demandent des crédits budgétaires pour payer les services de la NC3A et règlent celle-ci directement. Le Comité de l'infrastructure paie directement la NC3A lorsqu'elle assume des fonctions de pays hôte, que ce soit pour l'exécution de projets (financés à 100%) ou pour la gestion de projets (prix fermes et définitifs convenus à l'avance). Les clients extérieurs paient aussi un prix convenu pour les services de la NC3A et remboursent intégralement à l'Agence les acquisitions qu'elle effectue pour leur compte. En 2005, les dépenses de la NC3A se sont établies à 185 millions EUR, montant dont 38% correspondaient à des projets du NSIP, 15% à des acquisitions pour le compte de tiers (remboursables à 100%) et 47% à des activités financées par le client, c'est-à-dire gestion de projets, acquisitions et travaux scientifiques pour le compte d'organismes de l'OTAN et de clients extérieurs.

##### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2005 de la NC3A.

Ces états ont été établis à partir du nouveau système (système intégré de gestion - SIG) et des soldes d'ouverture provenant de l'ancien système (BUDCOM) (opérations relatives au régime de

financement par le client) ainsi que du système intégré de comptabilité financière (opérations relevant du NSIP et opérations pour le compte de tiers). Le Collège a cependant noté que le SIG n'était pas pleinement mis à profit pour le traitement des opérations concernant les activités relevant du NSIP et les activités pour le compte de tiers (ex-système intégré de comptabilité financière), d'où la nécessité de tenir une comptabilité parallèle et de procéder à des rapprochements manuels, à l'origine d'un risque accru. Il a recommandé à la NC3A d'achever le transfert vers le nouveau système (SIG) de toutes les données financières concernant les opérations effectuées au titre du NSIP et celles réalisées pour le compte de tiers, afin de permettre une utilisation efficace du nouveau système. Le Collège a également examiné les contrôles qui doivent permettre dans le SIG d'assurer l'intégrité des données et des processus financiers de l'agence et il s'est dit préoccupé par plusieurs points en rapport avec l'accès et la sécurité, notamment le fait que les politiques de sécurité n'ont pas encore été introduites dans le SIG, le nombre élevé d'utilisateurs inactifs ayant accès au système et le fait que, pour un certain nombre d'utilisateurs, les rôles et les permissions ne sont encore consignés nulle part ni approuvés. Le Collège a recommandé à l'Agence de faire le point sur ces risques et de prendre des mesures pour y faire face.

L'Agence doit traiter les intérêts et les recettes diverses de manière différente selon qu'ils se rapportent à des opérations financées par le client ou à des projets NSIP proprement dits. Les excédents/déficits en rapport avec le NSIP doivent entraîner une adaptation à la baisse ou à la hausse du niveau des contributions des pays, tandis que les intérêts et recettes diverses de tout autre type doivent être transférés au fonds de fonctionnement. Le Collège a recommandé à la NC3A de faire la distinction entre, d'une part, les intérêts et les recettes diverses relevant d'opérations pour le compte de tiers et, d'autre part, ceux qui relèvent d'opérations au titre du NSIP, de manière à ce que l'excédent/le déficit du compte Tiers puisse être transféré au fonds de fonctionnement.

## **15. Agence OTAN de services SIC (NCSA) - 2005**

### **Introduction**

La mise en œuvre de la nouvelle structure de commandement de l'OTAN prévoyait notamment que l'Agence OTAN d'exploitation et de soutien des systèmes d'information et de communication (NACOSA) deviendrait l'Agence OTAN de services SIC (NCSA). L'activation de la NCSA a eu lieu en novembre 2004, en même temps que la mise en œuvre du nouveau tableau des effectifs du temps de paix et que le transfert du personnel de la NACOSA à la NCSA.

### **Points principaux**

L'approbation tardive de sa charte a décalé d'autant la possibilité pour la NCSA de passer des contrats et d'ouvrir un compte bancaire pour percevoir les contributions et effectuer des paiements. La mise à disposition tardive des ressources budgétaires et financières nécessaires, en particulier au niveau du personnel, a également décalé la prise en charge par la NCSA d'un grand nombre des fonctions comptables que le personnel de l'ACO continuait d'assumer. La NCSA n'a pas publié d'états financiers distincts pour 2004, le compte rendu de ses activités restant totalement intégré aux états financiers du Commandement allié Opérations. Les états financiers de 2005 sont les premiers documents de ce type à avoir été établis par la NCSA et à avoir été vérifiés par le Collège. La NCSA y a noté que les circonstances inhabituelles auxquelles avait conduit la création d'une agence au départ d'une structure existante (la NACOSA), faisant partie intégrante de l'ACO,

rendaient impossible la dissociation complète des données financières de l'Agence de celles de l'ACO. Plus spécifiquement, elle a indiqué que les comptes de passif et d'actif, y compris les liquidités appelées et reçues de la Trésorerie centrale de l'ACO au nom de la NCSA, ne pouvaient être complètement dissociées des données comptables de l'ACO.

Le Collège a noté qu'un nombre indéterminé mais important d'éléments d'actif et de passif de la NCSA au 31 décembre 2005 ne figuraient pas dans les états financiers de l'Agence mais continuaient d'apparaître dans les états financiers de l'ACO. Il ne pouvait par conséquent vérifier les opérations et les soldes de la NCSA que dans le cadre de l'audit des états financiers de l'ACO et n'était donc pas en mesure d'obtenir une assurance distincte sur les comptes de la NCSA en tant qu'entité autonome.

De ce fait, le Collège a décidé de ne pas formuler d'opinion distincte sur les états financiers 2005 de la NCSA.

## RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

### 16. École internationale de l'AFNORTH - 2006

#### Introduction

Implantée à Brunssum (Pays-Bas), l'École internationale de l'AFNORTH assure l'éducation des enfants des agents provenant du Canada, d'Allemagne, du Royaume-Uni et des États-Unis qui travaillent au QG de Brunssum ou dans d'autres bases militaires en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas. Chaque pays dispose de sa propre unité d'enseignement, dont il assure le financement et la vérification des comptes. L'Unité des services généraux de l'École est financée par les quatre pays participants au prorata du nombre d'élèves. Le mandat de vérification du Collège ne couvre que l'Unité des services généraux. L'exercice financier correspond à l'année scolaire, qui commence le 1er août et se termine le 31 juillet. Pour les exercices considérés, le budget des Services généraux s'est établi en moyenne à 4,1 millions EUR. Au 1<sup>er</sup> juin 2006, l'École comptait 1 081 élèves.

#### Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'École de l'AFNORTH pour l'exercice clos le 31 juillet 2006.

Le Collège a formulé un certain nombre d'observations au sujet de la conformité aux principes généraux et au Règlement financier de l'OTAN, tout en reconnaissant que la situation s'était notablement améliorée au niveau des pratiques et des documents comptables de l'École par rapport à ce qu'il avait constaté lors de son audit des comptes de 2002 à 2005. Il a recommandé à l'École de remédier aux faiblesses persistantes dans l'enregistrement et l'approbation des documents budgétaires officiels et des états financiers. Il a également indiqué que l'état de l'exécution du budget devrait contenir des informations relatives aux crédits reportés. Enfin, l'École devrait éviter de déroger au NFR, qu'elle a adopté de manière volontaire ; toute dérogation devrait être le résultat d'une décision explicite du Conseil des gouverneurs.

### 17. Programme relatif à la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS3) - 2004-2005

### 18. Étude sur la réduction des risques liés à la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS RRS) - 2005

#### Introduction

L'objectif du programme relatif à la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) est de doter l'Alliance d'une capacité centrale AGS lui appartenant et exploitée par elle. Le Comité directeur sur l'AGS, appuyé par le personnel de soutien pour l'AGS (AGS3), supervise le programme. Le contrôleur des finances du Secrétariat international est responsable de l'administration financière du programme AGS. Ce programme est toujours dans sa phase de définition. Si le contrat pour la phase de conception et de développement (D&D) est attribué en 2007 comme prévu, la phase de production devrait débuter en 2014. Le coût du programme d'acquisition est évalué à quelque 3,3 milliards EUR. Le budget 2005 du programme, y compris les crédits reportés, s'est établi à 2,1 millions EUR, les engagements et les paiements s'élevant à 1,4 million EUR (respectivement 2,5 et 0,7 million EUR en 2004).

Avant le lancement de la phase de conception et de développement, les pays ont décidé d'effectuer une étude sur la réduction des risques, faisant l'objet d'un budget distinct de 25 millions EUR. Les engagements et les dépenses pour ce projet se sont établis à 23,5 millions EUR. Tous les paiements correspondants ont eu lieu en 2005, et l'étude a été clôturée en 2006.

### **Points principaux concernant le programme AGS**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 et 2005 relatifs au programme AGS et il a recommandé que la Direction de l'AGS3 publie une lettre de déclaration dans le cadre de l'établissement des états financiers. Une telle lettre a été publiée ultérieurement pour les questions relevant de la compétence de l'AGS3.

### **Points principaux pour l'AGS-RRS**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2005 relatifs à l'étude sur la réduction des risques. Il a examiné ce qu'il était advenu des actifs de l'AGS RRS après la clôture du projet et a demandé à être informé de ce qu'il en était des 1 570 204,36 EUR qui restaient à répartir entre les 23 pays participants. Il a également relevé quelques incohérences dans les états financiers, entre l'état de la situation financière et les notes. L'Agence y a remédié par la suite en amendant en conséquence les états relatifs au projet.

### **19. Secrétariat international (SI) - 2005**

### **20. Secrétariat international (SI) - 2006**

#### **Introduction**

Le Secrétariat international (SI) soutient le Conseil de l'Atlantique Nord et ses comités dans leurs travaux. Il est dirigé par le Secrétaire général de l'OTAN, avec l'appui du Cabinet. Le SI se compose de cinq divisions opérationnelles, de la Division Gestion exécutive et de trois bureaux indépendants, y compris le Bureau du contrôle financier. L'effectif du SI s'établissait à près de 1 250 personnes à la fin de 2006. Le montant total des autorisations budgétaires pour 2006, y compris les crédits reportés d'exercices précédents, s'est établi à 221 millions EUR, les engagements s'élevant à 218 millions EUR et les paiements à 168 millions EUR (respectivement 208, 203 et 154 millions EUR en 2005).

#### **Points principaux pour 2005**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2005 rectifiés du SI. Il a relevé des faiblesses dans le « système comptable » du SI, qui fait appel à des logiciels différents pour la gestion du budget, pour le contrôle financier, pour les achats et les contrats ainsi que pour la gestion du personnel, d'où la nécessité d'une interface et d'une intervention manuelle importante. Le Collège a recommandé un réexamen complet du système comptable du SI.

Le SI avait également, pour la première fois, établi un état de la performance financière, toutefois entaché d'un certain nombre de lacunes dans le classement des recettes et le calcul des dépenses. Le Collège a recommandé au SI de poursuivre ses efforts en vue de l'établissement d'états financiers 2006 conformes aux IPSAS. Plusieurs différences et erreurs ayant été mises au jour dans les états financiers lors de leur vérification, le Collège a recommandé au SI d'instaurer une série de mesures de contrôle afin de parvenir à un système de compte rendu financier qui soit

fiable. Le Collège a également recommandé que les états financiers relatifs au système informatique de gestion du personnel (PMIS) soient intégrés dans les comptes du SI. Jusqu'à présent, le SI présentait les activités en rapport avec le système de gestion des ressources humaines à l'échelle de l'OTAN dans des états financiers distincts.

Enfin, le Collège a également vérifié les comptes du Centre OTAN-Russie de réinsertion, dont le financement est assuré sur le budget civil de l'OTAN (0,5 million EUR en 2006) et il a formulé des observations et des recommandations sur la gestion financière et administrative du Centre. Ces recommandations ont par la suite été prises en considération pour l'établissement du nouveau contrat entre le Centre et le partenaire russe chargé de mettre en œuvre le projet.

### **Points principaux pour 2006**

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de 2006. Cette opinion repose sur les observations suivantes, en rapport avec les IPSAS.

- Les dépenses figurant dans l'état de la performance financière ont été calculées sur la base d'engagements budgétaires et ne constituent pas une charge au sens des IPSAS ;
- Les contributions ont été enregistrées comme un produit au moment où les appels ont été effectués, ce qui n'est pas conforme aux IPSAS. Les transferts budgétaires provenant de pays sont des produits sans contrepartie directe et doivent être enregistrés comme un élément de passif tant que le destinataire des fonds n'a pas rempli les conditions rattachées à ces transferts, conditions qui correspondent au moment où les fonds sont dépensés, et non au moment où ils sont appelés ;
- Des éléments de passif ont été déduits des contributions restant à recevoir et d'autres montants à recevoir, ce qui ne doit pas se faire ;
- L'enregistrement des immobilisations et des charges d'amortissement n'a pas été effectué conformément aux IPSAS : le montant de la dépréciation de 12,4 millions EUR figurant dans l'état de la performance financière a été calculé, à tort, sur la base de la dépréciation cumulée ; du matériel ou des travaux non encore livrés ou accomplis ont été pris en compte dans le montant des immobilisations ; la base de données des immobilisations ne calculait pas correctement la valeur nette des actifs amortis.

Outre ces réserves, le Collège a formulé des observations concernant l'inexactitude de certaines descriptions dans l'état de la situation financière et l'insuffisance des éléments fournis concernant les éléments de passif éventuels.

## **21. Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) - 2006**

### **Introduction**

Le Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) constitue, au sein de l'Alliance, un organe de coordination pour la résolution des problèmes liés au respect des exigences en matière de sécurité des munitions rencontrés dans les programmes OTAN et nationaux de conception de munitions. Fin 2006, le MSIAC comptait 12 pays membres, dont trois pays non OTAN, et neuf personnes composaient l'effectif du Centre. En 2006, les autorisations

budgétaires du MSIAC, y compris les crédits reportés, se sont établies à 1,7 million EUR, les engagements s'élevant à 1,3 million et les paiements à 1,2 million (respectivement 1,7, 1,4 et 1,1 million EUR en 2005). Le contrôleur des finances du Secrétariat international assure la comptabilité du MSIAC et publie ses états financiers.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2006 du MSIAC parce que les contributions n'ont pas été comptabilisées de manière conforme aux IPSAS : elles ont été enregistrées comme un produit au moment de la réception des fonds. Or les contributions des pays sont des produits sans contrepartie directe et doivent être enregistrées comme un élément de passif tant que le destinataire des fonds n'a pas rempli les conditions rattachées à ces transferts, conditions qui correspondent au moment où les fonds sont dépensés, et non au moment où ils sont appelés. Le Collège a également fait observer que les dépenses figurant dans l'état de la performance financière ont été calculées sur la base d'engagements budgétaires et ne constituent pas une charge au sens des principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS.

## **22. Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) - 2006**

### **Introduction**

Depuis 1955, l'Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN), précédemment connue sous le nom d'Assemblée de l'Atlantique Nord, constitue un lieu d'échanges pour les parlementaires des pays membres de l'Alliance nord-atlantique. Les travaux de l'Assemblée sont financés essentiellement par les contributions des pays membres, sur la base de la formule de partage des coûts utilisée pour le budget civil de l'OTAN. En outre, l'Assemblée reçoit de l'OTAN et d'autres organisations des subventions supplémentaires susceptibles d'être affectées à des activités particulières. L'AP-OTAN est indépendante de l'OTAN, et le Collège réalise l'audit de ses comptes avec l'autorisation du Conseil. Elle est dotée d'un effectif d'une trentaine de personnes. En 2006, ses dépenses se sont établies à 3,6 millions EUR (3,6 millions EUR en 2005). Au 31 décembre 2006, la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN présentait un actif de 4,3 millions EUR (3,9 millions EUR en 2005).

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2006 de l'AP-OTAN et de sa caisse de prévoyance. Il a formulé une observation concernant l'absence de politique officielle en matière de droits d'accès au réseau informatique de l'Assemblée.

## **23. Régime de pensions de l'OTAN - 2005**

### **Introduction**

Le régime de pensions de l'OTAN s'applique à tous les agents recrutés entre le 1<sup>er</sup> juillet 1974 et le 30 juin 2005. Il s'agit d'un régime à prestations définies. L'affiliation au régime donne droit à une allocation de départ ou à une pension d'ancienneté, ainsi que, le cas échéant, à des pensions d'invalidité, de survie, d'orphelin et de personne à charge. Le régime n'est pas capitalisé. Le versement des prestations est assuré grâce à des budgets annuels alimentés par les pays et par le

personnel (8,3% de leur salaire). En 2005, le régime de pensions versait des prestations financières à 2 352 retraités, et plus de 4 800 agents contribuaient au régime. Plus de 90% des agents civils de l'OTAN sont affiliés au régime. Les agents recrutés avant juillet 1974 sont membres de la Caisse de prévoyance. Les autres, recrutés après le 1<sup>er</sup> juillet 2005, sont affiliés au nouveau régime de pensions (à cotisations définies). En 2005, le montant total des paiements effectués au titre du régime de pensions s'est élevé à 84,6 millions EUR (79,4 millions en 2004).

### **Points principaux**

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers du régime de pensions pour l'exercice clos le 31 décembre 2005.

Le Collège a relevé l'absence de cohérence entre les organismes de l'OTAN concernant l'application d'une période de préavis (et l'octroi d'une indemnité) lorsqu'il est mis fin au contrat pour raisons médicales. Le Collège a recommandé à l'Administration d'analyser la décision de la Commission de recours à cet égard et de proposer, s'il y a lieu, des amendements au Règlement du personnel civil. Le Collège a également recommandé que lui soient fournies une lettre de déclaration ainsi qu'une déclaration sur le contrôle interne.

## **24. Caisse de prévoyance de l'OTAN - 2005**

### **Introduction**

La Caisse de prévoyance de l'OTAN (la Caisse) sert à verser des prestations de retraite aux membres du personnel civil qui sont entrés à l'OTAN avant le 1<sup>er</sup> juillet 1974 et qui n'ont pas opté pour le régime de pensions de l'Organisation. La Caisse place le montant des contributions (7% (membres) et 14% (OTAN) du salaire de base) en faisant appel aux services d'une banque d'investissement. La Trésorerie de l'ACO, qui se chargeait de la comptabilité de la Caisse, a transféré cette responsabilité au Secrétariat international à compter de 2005. La valeur des avoirs de la Caisse au 31 décembre 2005 était de 98 millions EUR (114 millions en 2004). À la même date, la Caisse comptait 263 affiliés (308 en 2004).

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 rectifiés de la Caisse de prévoyance. La rectification avait permis de corriger un certain nombre d'erreurs importantes, d'omissions et de différences mineures dans l'état de la situation financière, dans le compte des recettes et des dépenses, dans le résumé des mouvements ainsi que dans les annexes aux états financiers présentant le détail du portefeuille d'obligations et des obligations vendues et achetées en 2004. Le Collège a également noté qu'une observation précédemment en suspens avait reçu la suite voulue en 2004.

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers amendés de la Caisse de prévoyance pour l'exercice clos le 31 décembre 2005. Les amendements avaient permis de corriger des erreurs importantes figurant dans le « résumé des mouvements » initialement présenté. Le Collège a également formulé une observation sur la publication tardive des états financiers, six mois après la date butoir du 30 avril, et sur la nécessité de faire le point sur la modification du calcul des frais de gestion facturés par le gestionnaire de la Caisse.

- 25. Nouveau siège de l'OTAN - 2005**
- 26. Nouveau siège de l'OTAN - 2006**

### **Introduction**

Au Sommet de Washington, en avril 1999, les chefs d'État et de gouvernement des pays de l'OTAN ont officiellement décidé de faire construire un nouveau Siège à Bruxelles afin de répondre aux besoins de l'Alliance pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Le Conseil de l'Atlantique Nord, sur recommandation du Comité du budget civil, approuve le budget relatif au nouveau Siège, qui est alimenté par les contributions nationales sur la base d'un accord spécifique de partage des coûts entre les 26 pays membres. La Belgique est responsable de la gestion du projet et joue le rôle de pays hôte, dans le cadre des principes régissant le programme d'investissement au service de la sécurité. Le budget 2006, y compris les crédits reportés, s'est établi à 21,8 millions EUR, les engagements s'élevant à 21,6 millions EUR et les paiements à 16,7 millions EUR (respectivement 11,6 millions EUR, 11,1 millions EUR et 8,6 millions EUR en 2005).

### **Points principaux pour 2005**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers relatifs au projet de nouveau siège de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2005. Il a noté que les avances versées au pays hôte (la Belgique) avaient été traitées dans la comptabilité et dans les états financiers comme des dépenses finales et non comme des avances. Il a recommandé que les montants avancés au pays hôte et les dépenses exposées par ce dernier sur la base de ces avances soient désormais constatés et présentés de manière adéquate dans les états financiers. L'Administration a également publié un rectificatif aux états financiers relatifs au nouveau Siège afin de corriger des incohérences mineures relevées lors de l'audit.

### **Points principaux pour 2006**

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers 2006 relatifs au projet de nouveau siège de l'OTAN. Cette opinion repose sur les observations suivantes, en rapport avec les IPSAS :

- L'OTAN n'a pas invoqué la période de transition de cinq ans prévue par l'IPSAS 17 pour les immobilisations corporelles. En conséquence, le fait que les dépenses exposées à ce jour en rapport avec la construction du nouveau Siège aient été portées en charge plutôt que d'être inscrites à l'actif (construction en cours) est une erreur ;
- La comptabilisation des charges en 2006 ne reflète pas l'activité de construction menée au cours de cette période et ces sommes sont ainsi sous-évaluées de 2,7 millions EUR ;
- Comptabilisation des produits au moment de l'appel de contributions plutôt qu'au moment où les fonds sont dépensés ;
- Sous-estimation de l'actif et du passif à hauteur de 13 millions EUR, résultant de la comptabilisation erronée d'un transfert de fonds temporaire du compte de passage d'un pays vers une autre entité de l'OTAN.

Le Collège a également noté que des transferts entre chapitres budgétaires avaient été autorisés par le contrôleur des finances et il a recommandé que les transferts de ce type soient à l'avenir approuvés par le comité financier, comme le prévoit le Règlement financier de l'OTAN.

## **27. Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) - 2005**

### **Introduction**

Le NSIP est un élément clé du financement de l'OTAN. Il constitue un mécanisme bien rôdé qui permet d'effectuer des dépenses d'équipement pour répondre à des besoins opérationnels déterminés. Il sert à financer les capacités dont il est reconnu qu'elles vont au-delà des besoins individuels des pays membres en matière de défense. Le NSIP est mis en œuvre sous la direction et la supervision du Comité de l'infrastructure dans la limite des plafonds de contributions annuels approuvés par le Conseil de l'Atlantique Nord. La Direction Investissement au service de la sécurité (maintenant le Bureau OTAN des ressources) assure le soutien technique et administratif du programme. Les décaissements effectués au titre du programme, qui correspondent aux dépenses notifiées par les pays hôtes, se sont établis à 607 millions EUR en 2005 (653 millions EUR en 2004).

Les premiers états financiers publiés pour le NSIP concernaient l'exercice 2003. La Direction avait pris l'initiative d'établir des états financiers annuels suite à sa participation au Groupe de travail sur les normes comptables de l'OTAN. Elle utilise dans toute la mesure du possible des formats de présentation conformes aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Il est néanmoins impossible pour le Collège de vérifier le financement des projets et les dépenses relevant des pays hôtes au moment de la publication des états financiers. Les états financiers relatifs au NSIP ne peuvent donc être qualifiés de conformes aux IPSAS.

Pour cette raison, le Collège a décidé de s'abstenir désormais de formuler une opinion sur les comptes relatifs au NSIP, et ce à partir de l'exercice 2006. Il continuera néanmoins, comme par le passé, à faire le point sur le programme en se fondant sur les documents et rapports existants qui permettent de fournir aux pays une assurance suffisante quant à la qualité de la gestion et du fonctionnement du programme.

### **Points principaux**

Dans son rapport, le Collège fait état d'une limitation de l'étendue de ses travaux, qui est due à des contraintes réglementaires. Plus précisément, cette limitation tient au fait que les pièces justificatives concernant certaines dépenses liées à des projets, engagées pour l'essentiel par des pays hôtes souverains, ne seront examinées que dans le cadre d'audits ultérieurs. Les états financiers annuels du NSIP sont établis essentiellement sur la base d'un système de notification par les pays hôtes des dépenses exposées par eux, celles-ci étant récapitulées pour chacun d'eux dans les rapports financiers semestriels approuvés. Le Collège ne peut pas procéder à la vérification définitive des dépenses relatives aux projets du NSIP tant que ceux-ci n'ont pas été inspectés du point de vue technique et clôturés sur le plan financier. En conséquence, il y a inévitablement un décalage entre la vérification des états financiers et l'audit final des projets, où l'on détermine quelles sont les dépenses effectivement admissibles au financement commun. Placé dans une situation où l'étendue de ses travaux était limitée, le Collège n'a pas relevé d'erreurs ni d'omissions comptables significatives. Le Collège n'a pas d'autre observation à formuler sur les états financiers de 2005.

## **28. Système informatique de gestion du personnel (PMIS) - 2001-2005**

### **Introduction**

En décembre 2000, le Comité du budget civil a approuvé un mécanisme de financement en vue de la création et de l'exploitation d'un système informatique de gestion du personnel (PMIS). Il s'agissait d'étendre le système en place au SI à d'autres organismes OTAN intéressés. Cela devait permettre de faire des économies d'échelle et de limiter les doubles emplois au niveau de l'OTAN. Le projet est géré par le Secrétariat international et son coût est réparti entre les entités OTAN participantes en fonction du nombre de postes inscrits au tableau des effectifs. Les entités participantes inscrivent cette dépense dans leur budget. Chaque année, quelque 200 000 EUR sont nécessaires pour le soutien, la maintenance et la prolongation des licences du système. Le principal élément de coût est la main-d'œuvre, un consultant externe s'occupant du développement et de la maintenance du système.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PMIS pour les exercices 2001 à 2005. Il a recommandé que l'Administration intègre à l'avenir les opérations relatives au PMIS dans les états financiers du Secrétariat international.

## **29. Indemnités de représentation - 2006**

### **Introduction**

Le Collège vérifie les dépenses de représentation effectuées par les hauts responsables de l'OTAN conformément aux dispositions établies par les représentants permanents en 1980 et à des directives complémentaires élaborées en 1998. Le rapport du Collège est soumis au secrétaire général en vue de sa communication aux représentants permanents. Les indemnités versées en 2006 se sont établies à 0,2 million EUR.

### **Points principaux**

Le Collège a constaté qu'en 2006, la plupart des bénéficiaires de cette indemnité ont respecté l'obligation de rendre compte. Dans quelques cas, les bénéficiaires ont dépensé moins que le montant de l'indemnité qu'ils avaient reçue. Conformément aux instructions du secrétaire général, toute différence de ce type doit être remboursée. Le Collège a également relevé des cas dans lesquels les justificatifs fournis n'étaient pas suffisants et il a recommandé à l'Administration de rappeler les dispositions en vigueur aux bénéficiaires de cette indemnité.

## **30. Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) - 2006**

### **Introduction**

Les retraités de l'OTAN répondant aux critères voulus ont droit, sans limitation de durée, au remboursement de certains frais médicaux. Les remboursements se font dans le cadre d'une assurance médicale privée. Le Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR), créé

en 2001, constitue une réserve destinée à garantir le versement des primes d'assurance médicale futures pour les retraités de l'OTAN qui atteindront l'âge de 65 ans après le 1er janvier 2001. Il est géré par une société de placement collectif, la Fortis Investment Management. Chaque mois, un montant équivalant à 4,5% du salaire des agents en fonction vient alimenter le Fonds. Certains retraités sont par ailleurs tenus de verser une cotisation. Les organismes OTAN contribuent à hauteur de deux tiers. Le tiers restant provient d'un prélèvement sur les salaires ou les pensions. Le FCMR est doté d'un comité de surveillance, qui en supervise la gestion. En 2006, les sommes perçues des organismes et du personnel de l'OTAN se sont établies à quelque 18,46 millions EUR et les primes versées grâce à cet apport à 5,19 millions EUR (respectivement 17,5 et 3,9 millions en 2005). Fin 2006, le gestionnaire du fonds détenait 91,75 millions EUR au nom de l'OTAN (77 millions en 2005).

### **Points principaux**

Le Collège a émis une réserve au sujet des états financiers 2006 du FCMR en raison d'une limitation de l'étendue de ses vérifications. L'OTAN a pour obligation de fournir aux agents retraités qui répondent à certains critères une assurance médicale continuée. Il s'agit d'une prestation définie pour les employés. En vertu de la norme comptable internationale (IAS) 19 (« Avantages du personnel »), dont le Collège estime qu'elle est applicable ici, la valeur de l'obligation au titre des prestations définies devrait apparaître comme un élément de passif. Les états financiers 2006 du FCMR ne faisant pas mention de ce passif, ils ne sont pas conformes à l'IAS 19.

Le Collège a recommandé que l'on confie à un actuair e le soin de procéder à l'évaluation périodique de l'obligation au titre des prestations définies et que le résultat de cette évaluation soit inscrit comme un élément de passif dans les états financiers du FCMR. Il a également recommandé que l'OTAN examine les termes du contrat avec la compagnie d'assurance afin d'éviter un chevauchement des primes au moment où les agents prennent leur retraite. Il est par ailleurs recommandé à l'OTAN de joindre à l'avenir des notes aux états financiers, comme le veut l'IPSAS 1.

## **31. École internationale du SHAPE - 2004-2006**

### **Introduction**

L'École internationale du SHAPE accueille les enfants du personnel du SHAPE de la maternelle au secondaire. L'École propose neuf programmes nationaux et six programmes linguistiques et elle accueille des enfants de 41 pays. Les pays fixent les programmes de leur unité d'enseignement, paient leurs enseignants et fournissent le matériel nécessaire. Ces dépenses font l'objet d'un compte rendu et d'une vérification au niveau national. L'Unité des services généraux de l'École est financée grâce aux contributions des pays membres. Le montant de ces contributions dépend essentiellement du nombre de ressortissants de chaque pays fréquentant l'École. Le Collège ne vérifie que les comptes de l'Unité des services généraux. En 2006, le budget de l'Unité des services généraux s'est établi à 5 millions EUR, les engagements s'élevant à 5,0 millions EUR et les paiements à 3,8 millions EUR (respectivement 4,8 , 4,7 et 3,5 millions en 2004). L'École compte actuellement quelque 2 500 élèves.

### **Points principaux**

Le Collège a exprimé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004, 2005 et 2006 de l'École internationale du SHAPE. Il a relevé des différences dans les barèmes horaires applicables aux enseignants temporaires dans le contrat présenté par l'École et par les Installations des services de la communauté du SHAPE, qui s'occupe des traitements. La différence trouve son origine dans un accord par lequel il est tenu compte du temps que les enseignants passent à préparer leurs cours. L'École a accepté d'harmoniser à l'avenir les documents contractuels. Le Collège a également noté que, bien qu'il n'ait pas relevé d'erreurs, l'École ne dispose que de procédures de contrôle interne limitées applicables aux traitements calculés par deux bureaux différents du SHAPE, et il a recommandé à l'École d'instaurer des procédures de contrôle. Quant aux quelques redevances scolaires non payées chaque année, sans perspective de recouvrement, le Collège a recommandé que le Comité budgétaire de l'École décide de la meilleure manière d'imputer cette perte sur créance. L'École a décidé et annoncé qu'elle inscrirait cette proposition à l'ordre du jour de la réunion du Comité.

## AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

### 32. Étude de l'application des principes de bonne gouvernance dans les organismes de l'OTAN

#### Introduction

En septembre 2005, le Conseil a adopté les « Directives pour la bonne gouvernance des organismes OTAN » (C-M(2005)0087) dans le cadre du « Réexamen des rôles des agences de l'OTAN et de leurs conditions de fonctionnement » (C-M(2004)0106). Ce réexamen visait à déterminer comment les organismes de l'OTAN pourraient contribuer de manière plus efficace aux buts, aux priorités et aux objectifs stratégiques de l'OTAN, dans le contexte de la transformation de l'OTAN.

Par bonne gouvernance on entend les structures et les procédures dans le cadre desquelles les organismes sont dirigés, contrôlés et tenus de rendre des comptes, en particulier par l'intermédiaire de leur comité de direction et de leur direction exécutive.

Le Collège a réalisé une étude visant à obtenir un aperçu préliminaire de la façon dont les organismes de l'OTAN respectent les principaux aspects de ces directives. Bien que la décision du Conseil s'applique en principe aux organisations de production et de logistique de l'OTAN (OPLO), le Collège a également fait porter son étude sur les commandements et sur les organismes civils et militaires de l'OTAN, dont la structure de gouvernance diffère de celle des OPLO.

#### Points principaux

L'étude a porté sur les éléments suivants : Structures et processus organisationnels, Normes de comportement, Contrôle et Comptes rendus externes. Le Collège a recommandé au Conseil de demander aux comités de direction et aux directeurs généraux des organismes de l'OTAN de faire systématiquement le point sur le respect par les organismes qu'ils supervisent des directives sur la bonne gouvernance, et d'établir des plans d'amélioration dans les rapports annuels des organismes en question. Ils devraient en particulier veiller à ce que :

- les organismes définissent clairement les responsabilités et les rôles clés des membres du comité de direction et du président du comité, et les distinguent de ceux de la direction exécutive ;
- les comités de direction et/ou les organismes fournissent aux pays des instructions sur les qualifications que devraient avoir les candidats à un poste de membre du comité ;
- les comités de direction reconnaissent explicitement leur responsabilité dans la promotion des principes de transparence, d'intégrité et d'obligation redditionnelle ;
- les comités établissent les comités d'audit et les organes de vérification interne appropriés (comme indiqué dans les directives) s'ils n'existent pas encore ;
- les comités procèdent à un examen systématique des politiques/procédures de gestion des risques ainsi que du cadre de contrôle interne des organismes qu'ils supervisent.

Le Collège a également recommandé au Conseil de préciser comment les organismes OTAN sont censés procéder pour élaborer et adopter des codes de conduite, à la lumière des dispositions existantes du Règlement du personnel civil de l'OTAN, qui régissent aussi le comportement professionnel du personnel de l'OTAN.

**ENTITÉS ET ACTIVITÉS AYANT FAIT L'OBJET DE  
VÉRIFICATIONS ET PÉRIODICITÉ DES AUDITS**

Le Collège vérifie les comptes de 83 entités, tous les ans pour 45 d'entre elles et tous les deux ou trois ans pour les 37 autres.

## COMMANDEMENTS ET OPÉRATIONS

### Tous les ans

États financiers consolidés de l'ACO<sup>1</sup>

- Trésorerie de l'ACO
  - SHAPE
  - JHQ Lisbonne
  - QG du JFC Brunssum
  - QG du JFC Naples
  - QG du CC-Air Ramstein
  - QG du CC-Terre Heidelberg
  - QG du CC-Air Izmir
  - QG du CC-Terre Madrid
  - QG du CC Northwood (y compris MEWSG)
  - CRO (y compris JFC, KFOR, NHQSa, FIAS, NTM-I, MUAS)
  - Élément E-3A
  - Commandement de la force NAEW
  - NPC Glons
- (+ budgets connexes non rattachés à un site particulier)

États financiers consolidés de l'ACT

- QG SACT
  - JFTC Bydgoszcz
  - NURC La Spezia
  - JALLC Monsanto
  - JWC Stavanger
- (+ budgets de programmes connexes)

### Tous les deux ou trois ans

- ARRC<sup>2</sup>
- CAOC (11 commandements)<sup>2</sup>
- Groupe CIMIC Nord<sup>2</sup>
- Groupe CIMIC Sud<sup>2</sup>
- COE-DAT<sup>2</sup>
- HQ RRC-FR<sup>2</sup>
- IFC<sup>2</sup>
- JAPCC<sup>2</sup>
- COE défense JCBRN<sup>2</sup>
- NRDC (5 commandements)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Le Collège vérifie chaque année les comptes des commandements les plus importants. Pour les moins importants, la vérification des comptes se fait tous les deux ou trois ans. L'audit de ces commandements porte aussi sur un certain nombre de programmes dont les budgets et les comptes sont séparés des budgets des commandements.

<sup>2</sup> Entité(s) multinationale(s).

## ORGANISATIONS DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE DE L'OTAN

### Tous les ans

ALTBMDPMO  
BICES  
CEPMO  
- CEPMA  
- Division belge  
- Divisions françaises  
- Divisions allemandes  
- Division néerlandaise  
NACMO  
NAGSMO  
NAHEMO  
NAMEADSMO  
NAMSO  
NC3A  
NETMA  
- NAMMO  
- NEFMO  
NAPMO  
BGOH  
NCSA (y compris NCISS)  
AON  
RTO

## ORGANISMES MILITAIRES, CIVILS ET AUTRES

### Tous les ans

École internationale de l'AFNORTH<sup>3</sup>  
AGS3  
Régime de pensions à cotisations définies  
EMI, PPP et DM  
SI  
Adaptation du siège de l'OTAN  
NAMFI<sup>3</sup>  
NDC  
AP-OTAN<sup>3</sup>  
Caisse de prévoyance  
Régime de pensions  
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite  
Indemnités de représentation  
École internationale du SHAPE<sup>3</sup>

### Tous les deux ou trois ans

FORACS  
MSIAC

---

<sup>3</sup> Entité multinationale.

**EXERCICES COUVERTS PAR LES AUDITS FINANCIERS**

		Dernier audit		Prochain audit	
		Année d'exécution	Exercice(s) couvert(s)	Année d'exécution	Exercice(s) couvert(s)
<b>COMMANDEMENTS</b>					
1.	Groupe de l'ACO	2007	2006	2008	2007
2.	Groupe de l'ACT	2007	2006	2008	2007
3.	ARRC	2004	2000/01/02/03	2008	2004/05/06/07
4.	JAPCC	2006	2005	2009	2006/07/08
5.	CAOC (3 sites sur 11)	2007	2004/05/06	2008	2005/06/07
6.	Cimic (1 site sur 2)	2007	2004/05/06	2008	2005/06/07
7.	NRDC	2007	2004/05/06	2008	2005/06/07
<b>OPLO</b>					
1.	NAMSO	2007	2006	2007	2007
2.	NETMA	2007	2006	2007	2007
3.	NAPMO	2007	2006	2007	2007
4.	BGOH	2007	2006	2007	2007
5.	CEPS	2007	2006	2007	2007
6.	NC3A	2007	2006	2007	2007
7.	NACMO	2007	2006	2007	2007
8.	NAHEMO	2007	2006	2007	2007
9.	NAMEADSMO	2007	2006	2007	2007
10.	BICES	2007	2006	2007	2007
11.	RTO	2007	2006	2007	2007
12.	AON <sup>4</sup>	2007	2006	2007	2007
13.	NCSA	2007	2006	2007	2007
14.	NAGSMO	-	-	-	-
15.	ALTBMDPMO <sup>5</sup>	2007	2006	2008	2007

<sup>4</sup> La vérification des comptes se fait dans le cadre de la vérification des comptes de l'EMI, qui prépare des états financiers consolidés EMI-AON.

<sup>5</sup> Intégrés dans les états financiers de la NC3A.

**EXERCICES COUVERTS PAR LES AUDITS FINANCIERS**

		Dernier audit		Prochain audit	
		Année d'exécution	Exercice(s) couvert(s)	Année d'exécution	Exercice(s) couvert(s)
<b>ORGANISMES MILITAIRES, CIVILS ET AUTRES</b>					
1.	SI	2007	2006	2008	2007
2.	Adaptation du siège de l'OTAN	2007	2006	2008	2007
3.	EMI	2007	2006	2008	2007
4.	NAMFI	2007	2006	2008	2007
5.	Caisse de prévoyance	2007	2006	2008	2007
6.	Groupe du régime de pensions	2007	2006	2008	2007
7.	Régime de pensions à cotisations définies	2007	2006	2008	2007
8.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite	2007	2006	2008	2007
9.	Indemnités de représentation	2007	2006	2008	2007
10.	NDC	2007	2006	2008	2007
11.	FORACS	2007	2000/01/02/03/04	2008	2005/06/07
12.	MSIAC	2007	2006	2008	2007
13.	École de l'AFNORTH	2007	2006	2008	2007
14.	École du SHAPE	2007	2004/05/06	2008	2007
15.	AGS3	2007	2006	2008	2007
16.	AP-OTAN	2007	2006	2008	2007

**CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT  
DES AUDITS EN 2007**

**CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2007**

<b>ORGANISMES</b>	<b>Champ de vérification en 2007 Millions EUR (1)</b>	<b>Temps Auditeur (jours) (2)</b>	<b>Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2007 EUR (3)</b>
<b>AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES</b>			
Groupe de l'ACO (y compris OSP)	704,9	468	362 359
Groupe de l'ACT	114,4	123	109 031
ARRC	1,1	5	3 173
JAPCC	1,2	-	-
CAOCs - 11 commandements	5,9	43	37 995
CIMICs - 2 commandements	1,6	42	31 781
NRDCs - 4 commandements	6,9	77	60 880
<b>Total partiel</b>	<b>836</b>	<b>758</b>	<b>605 220</b>
ALTBMDPO	3,1	1	831
BICES	3,5	45	31 731
CEPMO	99,6	104	90 623
NACMO	38,0	47	32 940
NAHEMO	449,5	68	52 531
NAMEADSMO	198,1	44	41 937
NAMMO-NEFMO-NETMA	5 434,4	165	143 134
NAMSO	776,0	112	89 780
NAPMO	188,0	80	61 243
NC3A	244,1	181	131 129
NCSA	131,3	30	21 768
BGOH	14,9	50	38 666
RTO	5,8	27	21 894
<b>Total partiel</b>	<b>7 586</b>	<b>954</b>	<b>758 208</b>
École de l'AFNORTH	4,1	12	8 309
AGS3	2,8	12	8 537
DCPS (Nouveau régime de pensions)	7,0	16	10 955
FORACS	1,3	-	-
EMI (y compris AON, PPP, DM)	21,8	25	17 679
SI	172,0	89	62 253
Nouveau siège du SI	19,3	42	29 389
MSIAC	1,5	9	6 346
NAMFI	14,9	43	36 916
NDC	5,7	26	23 370
AP-OTAN (c)	3,7	27	21 988
RÉGIME DE PENSIONS	98,0	54	38 764
CAISSE DE PRÉVOYANCE (a)	79,0	60	42 383
INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION	0,2	11	7 933
FCMR (b)	23,7	37	25 763
ÉCOLE DU SHAPE	3,9	19	13 598
<b>Total partiel</b>	<b>459</b>	<b>482</b>	<b>354 182</b>
<b>Total</b>	<b>8 881</b>	<b>2 193</b>	<b>1 717 610</b>

**CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2007**

ORGANISMES	Champ de vérification en 2007 Millions EUR (1)	Temps Auditeur (jours) (2)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2007 EUR (3)
<b>AUDITS FINANCIERS DU NSIP</b>			
Examen annuel des dossiers		168	117 759
États financiers NSIP		9	6 043
ACO	29,6	13	12 822
BELGIQUE	3,0	8	5 421
CEPMO	15,3	10	8 592
ALLEMAGNE	140,0	69	61 531
GRÈCE	10,8	16	16 416
ITALIE	27,8	19	16 673
NACMO	19,6	10	7 021
NAMSA	32,6	13	9 973
NC3A	158,6	14	9 865
NORVÈGE	24,3	14	12 154
POLOGNE	11,3	17	17 728
PORTUGAL	7,5	6	5 739
PAYS-BAS	12,1	10	8 480
TURQUIE	9,3	33	28 851
ROYAUME-UNI	140,5	38	34 601
ÉTATS-UNIS	8,0	6	7 910
<b>Total partiel</b>	<b>650,3</b>	<b>472,8</b>	<b>387 580,9</b>
<b>AUDITS DE PERFORMANCE</b>			
Audit interne		14	9 719
Logistique opérations de déploiement		243	186 000
Financement par le client à la NC3A		203	143 396
Étude fraudes		0	286
<b>Total partiel</b>		<b>461</b>	<b>339 400</b>
<b>ÉTUDES</b>			
Réexamens informatiques (ACO, NAMSA, NETMA)		69	53 345
IPSAS		105	74 454
Réexamen NSIP		24	16 864
TeamMate		53	37 385
Divers		17	12 076
<b>Total partiel</b>		<b>269</b>	<b>194 123</b>
<b>COLLÈGE</b>		270	200 291
<b>ADMINISTRATION</b>		113	78 960
<b>FORMATION</b>		197	137 935
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>9 532</b>	<b>3 974</b>	<b>3 055 901</b>

Colonne (1) : Montant du budget 2006 soumis à l'audit en 2007 pour les organismes, ou montants soumis à l'audit en 2007 pour le NSIP.

Colonne (2) : Temps consacré à l'audit par le personnel de vérification en 2007.

Colonne (3) : Coût de l'audit pour le budget civil de l'OTAN, y compris la rémunération des auditeurs et un montant théorique pour le régime de pensions ou les indemnités de départ ainsi que les frais de déplacement des auditeurs et des membres du Collège.

Ne sont inclus ni le coût du personnel de soutien (523 432 EUR) ni les salaires et indemnités des membres du Collège, pris en charge par les pays.

Notes :

- (1) Exclut les actifs de 98 millions EUR répartis sur les comptes de 263 affiliés.
- (2) Exclut les actifs de 91,8 millions EUR du fonds de placement du FCMR.
- (3) Exclut les actifs de 4.3 millions EUR des 30 membres de la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACCS	Système de commandement et de contrôle aériens
ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
AFNORTH	Forces alliées du Nord-Europe
AFSOUTH	Forces alliées du Sud-Europe
AGFC	Groupe consultatif des conseillers financiers
AGS	Capacité alliée de surveillance terrestre
ALTBMDPMO	Organisation de gestion du programme de défense active multicouche contre les missiles balistiques de théâtre
AON	Agence OTAN de normalisation
AP-OTAN	Assemblée parlementaire de l'OTAN
ARRC	Corps de réaction rapide allié
BGOH	Bureau de gestion OTAN HAWK
BICES	Système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille
CAOC	Centre d'opérations aériennes combinées
CBM	Comité du budget militaire
CEPMA	Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPMO	Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPS	Réseau Centre-Europe des pipelines
CIMIC	Coopération civilo-militaire
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
CPO	Centre de programmation de l'OTAN
CTS	Centre technique du SHAPE
DM	Dialogue méditerranéen
EMI	État-major militaire international
EUR	Euros
FCMR	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité [Afghanistan]
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
FRP	Règles et procédures financières
IFAC	Fédération internationale des comptables
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
JALLC	Centre interarmées d'analyse et d'enseignements tirés
JAPCC	Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées
JFAI	Inspection mixte de réception officielle
JFC	Commandement de forces interarmées
KFOR	Force pour le Kosovo

MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MEWSG	Groupe interarmées de soutien de la guerre électronique
MOU	Mémorandum d'entente
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
MUAS	Mission de l'Union africaine au Soudan
NACMA	Agence OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens
NACMO	Organisation OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens
NACOSA	Agence OTAN d'exploitation et de soutien des systèmes d'information et de communication
NAEW&CS	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAFS	Système financier automatisé de l'OTAN
NAGSMO	Organisation de gestion de l'AGS de l'OTAN
NAHEMA	Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAHEMO	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAMEADSMA	Agence de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMEADSMO	Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMFI	Polygone de tir de missiles de l'OTAN
NAMMO	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent
NAMSA	Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAMSO	Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAPMA	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAPMO	Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NC3A	Agence des C3 (consultation, commandement et contrôle) de l'OTAN
NC3O	Organisation des C3 (consultation, commandement et contrôle) de l'OTAN
NCSA	Agence OTAN de services SIC
NDC	Collège de défense de l'OTAN
NEFMO	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen
NETMA	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado
NFR	Règlement financier de l'OTAN
NHQSa	QG de l'OTAN à Sarajevo
NIMIC	Centre d'information OTAN sur les munitions à risques atténués
NOR	Bureau OTAN des ressources
NRDC	Corps de déploiement rapide de l'OTAN
NRF	Force de réaction de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NTM-I	Mission OTAN de formation - Iraq

NURC	Centre de recherche sous-marine de l'OTAN
OPLO	Organisation de production et de logistique de l'OTAN
OSP	Opérations de soutien de la paix
PI/P	Industrialisation et production
PMIS	Système informatique de gestion du personnel
PPP	Partenariat pour la paix
SACEUR	Commandant suprême des forces alliées en Europe
SACLANT	Commandant suprême allié de l'Atlantique
SACLANTCEN	Centre de recherche sous-marine du SACLANT
SAI	Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
SHAPE	Grand quartier général des puissances alliées en Europe
SI	Secrétariat international
SID	Direction Investissement au service de la sécurité
SIG	Système intégré de gestion
SPO	US System Program Office
SRB	Bureau principal des ressources
SSC-AGS3	Cellule de soutien/personnel de soutien pour la capacité alliée de surveillance terrestre
USD	Dollars des États-Unis