

30 avril 2010

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

**RAPPORT D'ACTIVITÉ**

**2009**



## 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 21 auditeurs et 8 agents administratifs, qui font partie du Secrétariat international. Le Collège est chargé de réaliser des audits financiers et des audits de performance concernant les organismes de l'OTAN et le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). En 2009, il a vérifié un montant total de quelque 11,5 milliards d'euros (EUR), réparti comme suit : plus de 11 milliards EUR dans le cadre des audits d'organismes et de commandements de l'OTAN et près de 0,4 milliard EUR lors de la vérification des dépenses NSIP.

Le 17 juillet 2002, le Conseil a adopté les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) en vue de leur application à toutes les entités OTAN à compter de l'exercice 2006. Le Collège est en mesure d'indiquer que les progrès se sont poursuivis en cette troisième année d'application des IPSAS. Tant les réserves formulées que les rectifications d'états financiers ont été moins nombreuses que pour 2006. En 2009, le Collège a publié 32 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 51 opinions sur les comptes d'organismes OTAN ou assimilés. Pour 46 de ces audits, une opinion sans réserve a été formulée, moyennant la correction et la republication de trois séries d'états financiers. Le Collège a par ailleurs émis trois opinions avec réserves et présenté deux déclarations d'abstention concernant les états financiers de quatre entités, à chaque fois pour des problèmes en relation avec les IPSAS. À compter de 2011, les entités OTAN seront tenues, en vertu de l'IPSAS 17, de rendre compte de leurs immobilisations corporelles, et des mesures complémentaires doivent être prises en prévision de cette échéance importante.

S'agissant du NSIP, le Collège a vérifié des dépenses d'un montant total de 415 millions EUR. Il a délivré 265 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA), pour une valeur totale de 682 millions EUR (y compris des montants ayant fait l'objet d'une vérification au cours des années précédentes). Quelque 500 projets autorisés entre 1979 et 1994 sont achevés mais ne sont toujours pas clôturés. Le Collège suit de près l'application des procédures agréées en vue de la clôture accélérée des tranches de l'ancien programme.

En 2009, le Collège a réalisé à la fois des audits de performance et des études. Il a terminé les audits de performance concernant la gestion du NSIP et le soutien logistique de l'OTAN aux opérations avec déploiement. Il a également terminé les audits de suivi de l'audit de performance concernant le système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN et de l'audit qui avait été consacré à la gestion financière du Commandement allié Opérations. Le Collège a finalisé le travail sur le terrain pour l'audit de performance sur la prévention de la corruption et de la fraude à l'OTAN. Il a par ailleurs entamé des audits de performance sur la budgétisation par objectifs à l'OTAN ainsi que sur le soutien de vie en campagne à Kandahar (Afghanistan).

Le Collège a continué d'émettre de vives réserves au sujet des tentatives répétées d'affaiblissement de la fonction de contrôle financier dans les commandements. Il a également pris note de l'augmentation des tâches d'audit concernant les entités multinationales, tâches dont le coût devra à l'avenir être remboursé par ces entités.

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 2009.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>RÉSUMÉ</b>	
<b>CHAPITRE 1 INTRODUCTION</b> .....	1
Rappel des faits .....	1
Principales questions évoquées dans le rapport.....	2
<b>CHAPITRE 2 QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE EN MATIÈRE D'INFORMATION FINANCIÈRE ET DE GOUVERNANCE</b> .....	6
Normes comptables internationales du secteur public à l'OTAN .....	6
Réexamen de la fonction d'audit interne.....	8
Position du contrôleur des finances dans les commandements .....	9
Audit externe des comptes des entités multinationales et remboursement du coût de l'audit.....	10
Faiblesses dans la gestion du NSIP.....	11
Publication des rapports du Collège.....	11
<b>CHAPITRE 3 AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES</b> .....	13
Rappel des faits .....	13
Mandat de vérification .....	13
Performance en 2009.....	14
Méthodologie et exécution des audits.....	14
Affectation des ressources.....	15
Récapitulatif des audits d'organismes effectués en 2009 .....	16
Opinions notables .....	16
Suivi des réserves formulées lors de précédents audits .....	17
<b>CHAPITRE 4 AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ</b> .....	18
Rappel des faits .....	18
Objectifs des audits du NSIP .....	18
Montants vérifiés et certifiés en 2009.....	18
Performance en 2009.....	19
Rapport 2008 du Collège sur le NSIP .....	19
Clôture accélérée des tranches de l'ancien programme .....	19
<b>CHAPITRE 5 ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE</b> .....	21
Introduction .....	21
Rappel des faits .....	21
Performance en 2009.....	22
Audits de performance et études menés en 2009 .....	22

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
<b>CHAPITRE 6 QUESTIONS CONCERNANT LE COLLÈGE</b> .....	23
Personnel .....	23
Performance en 2009 - Le Collège en tant qu'organisme modèle de vérification sur le plan international .....	23
Audit pilote selon l'approche fondée sur les risques et suivi à la NAMSА .....	23
Plan stratégique pour 2010-2014 .....	24
Formation et perfectionnement .....	24
Affectation des ressources .....	25
Coût direct des audits .....	25
Réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification .....	26
Coopération internationale .....	27
 <b>TABLEAUX</b>	
Tableau 3.1 : Dépenses des organismes et ressources consacrées à leur vérification (2009-2008) .....	16
Tableau 6.1 : Affectation des ressources en années-personne pour 2009 et 2008 .....	25
Tableau 6.2 : Coût direct de l'audit en 2009.....	25
 <b>ANNEXES</b>	
A. Liste des rapports diffusés à la suite d'audits d'organismes	
B. Principales 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 2009	
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 Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et effectue des audits de performance. En 2009, il a vérifié un montant total de 11,5 milliards d'euros (EUR), réparti comme suit : plus de 11 milliards EUR dans le cadre des audits d'organismes et environ 0,4 milliard EUR lors de la vérification des dépenses relevant du 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 en assurer la cohérence, le Collège a utilisé l'équivalent en euros des sommes exprimées en d'autres monnaies.

1.6 Le Collège s'était fixé quatre grands buts dans son plan stratégique pour 2005-2009 : renforcer la gestion financière à l'OTAN, améliorer le compte rendu financier relatif au 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 2009 sur la base des priorités ainsi que des cibles à atteindre et des indicateurs de performance définis dans son plan de performance pour 2009. Le présent rapport fournit pour chacun de ces buts un bref récapitulatif des résultats obtenus en 2009. Fin 2009, le Collège a approuvé son nouveau plan stratégique, pour 2010-2014.

## **PRINCIPALES QUESTIONS ÉVOQUÉES DANS LE RAPPORT**

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

1.7 Le 17 juillet 2002, le Conseil a adopté les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) en vue de leur application à toutes les entités OTAN à compter de l'exercice 2006. Les progrès se sont poursuivis en cette troisième année d'application complète des IPSAS. Tant les réserves formulées que les rectifications d'états financiers ont été moins nombreuses que pour 2006. D'une manière générale, des améliorations ont été constatées dans l'application aux charges des principes de la comptabilité d'exercice. En outre, la cohérence des informations fournies sous la forme de notes de bas de page s'est trouvée améliorée grâce à une formulation plus standardisée des données concernant les méthodes comptables.

1.8 Les domaines susceptibles de faire encore l'objet d'améliorations demeurent les suivants : coopération entre les entités OTAN qui interagissent, afin de veiller à ce que les informations qu'elles s'échangent soient exactes et leur parviennent en temps utile, mesure et présentation des stocks, cohérence dans l'application des IPSAS et fourniture dans les notes de bas de page d'informations spécifiques à l'entité concernée qui soient plus utiles. En outre, l'expiration de la période de transition de cinq ans prévue pour la constatation des immobilisations corporelles approche (il devra être rendu compte de ces immobilisations dans les états financiers de 2011) et il reste des choses à faire dans ce domaine (paragraphe 2-1 à 2-9).

### **Réexamen de la fonction d'audit interne**

1.9 Dans son rapport sur le réexamen de la fonction d'audit interne, le Collège a formulé des recommandations visant à harmoniser le mandat des différents services d'audit interne à l'OTAN ainsi que les normes qu'ils appliquent, et à améliorer le fonctionnement, la position et le rôle de ces services au sein des entités dont ils font partie, sur la base dans une large mesure des principes de gouvernance approuvés par le Conseil pour les organisations de production et de logistique de l'OTAN (OPLO). Le Conseil, sur recommandation du Groupe consultatif des conseillers financiers (AGFC), a d'une manière générale approuvé ces recommandations (paragraphe 2.10 à 2.13).

### **Position du contrôleur des finances dans les commandements**

1.10 S'en tenant au point de vue qu'il avait exprimé précédemment à ce sujet, le Collège a continué de formuler de vives réserves à l'égard des propositions de modification du tableau initial des effectifs du temps de paix qui auraient pour conséquence d'affaiblir la fonction de contrôle financier dans les commandements. D'après le Règlement financier de l'OTAN (NFR), le contrôleur des finances doit relever directement du commandant suprême et disposer d'une totale indépendance organisationnelle vis-à-vis des autres fonctions importantes du quartier général (paragraphe 2.14 et 2.15).

## **Audit externe des comptes des entités multinationales et remboursement du coût de l'audit**

1.11 Dans son rapport au Conseil (AGFC-D(2009)0001 (INV)), l'AGFC a décidé que le Collège procéderait à l'audit externe des comptes des entités multinationales sous réserve du remboursement intégral de ses frais à partir de 2012 et que le Comité du budget civil était le comité compétent pour traiter des problèmes de ressources du Collège à cet égard. Le Collège a noté que ce surcroît de travail aurait une incidence sur ses ressources et sur ses responsabilités s'agissant des audits du NSIP et des audits de performance (paragraphe 2.16 à 2.20).

### **Faiblesses dans la gestion du NSIP**

1.12 L'audit de performance que le Collège a réalisé concernant la gestion du NSIP a fait ressortir plusieurs domaines de préoccupation, à savoir notamment que les implications financières des besoins militaires n'apparaissent pas clairement et que le manque d'exactitude des données de planification peut se solder, sur la durée, par de fortes variations, que des lacunes dans la définition de la base de référence et les mécanismes de compte rendu ont nui à l'efficacité de l'évaluation des performances du NSIP, que l'absence de hiérarchisation et de planification des projets est source de préoccupation dans le domaine des opérations et missions de l'Alliance (AOM) et que la phase de réception est considérée comme peu prioritaire dans le cycle du NSIP.

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

1.13 Les rapports d'activité du Collège pour les exercices 2005 à 2008 et les rapports d'audit concernant le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité pour 2006 à 2008 sont disponibles sur le site web de l'OTAN (paragraphe 2.23 et 2.24).

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

1.14 En 2009, le Collège a publié 32 rapports d'audit et formulé à cette occasion 51 opinions sur les comptes d'organismes OTAN ou assimilés. Ces rapports couvraient parfois plusieurs entités, plusieurs séries d'états financiers ou plusieurs exercices financiers. Le Collège a émis des opinions sans réserve sur 46 séries d'états financiers, dont trois après une rectification des comptes. Il a formulé des opinions avec réserves sur les états financiers de l'Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSA) pour 2008, de l'Agence OTAN de services SIC (NCSA) pour 2007 et du Bureau de gestion OTAN HAWK (BGOH) pour 2008, et il a refusé de se prononcer sur les états financiers du Secrétariat international (SI) pour 2007 et 2008. La plupart des réserves et rectifications de comptes étaient motivées par des problèmes de conformité avec les IPSAS et par le manque d'éléments probants (paragraphe 3.13 à 3.24).

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

1.15 Le Collège a vérifié les dépenses soumises à l'audit en 2009 par les pays et par les organismes, soit au total plus de 415 millions EUR, contre 759 millions EUR en 2008. Il a délivré 265 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA) portant sur une valeur totale de 682 millions EUR (contre 597 COFFA pour une valeur totale de 948 millions EUR en 2008). Il en résulte pour 2009 un redressement net en faveur de l'OTAN de près de 11 millions EUR. En 2004, le Comité de l'infrastructure a approuvé une procédure accélérée de réception officielle en vue de la clôture accélérée d'un certain nombre de projets autorisés entre 1979 et 1994. En 2008, il est parvenu à un accord sur une procédure accélérée renforcée d'inspection mixte de réception officielle (JFAI) applicable aux projets des tranches 21 à 45. Fin 2009, quelque 500 projets NSIP achevés, autorisés entre 1979 et 1994, n'avaient toujours pas fait l'objet d'une inspection technique et/ou n'avaient toujours pas été soumis à l'audit ou n'avaient pas été clôturés pour d'autres raisons, comme l'absence de réponse satisfaisante aux observations d'audit. Le Collège continue de suivre de près l'application des procédures de clôture accélérée (paragraphe 4.1 à 4.11).

## **Audits de performance et études**

1.16 En 2009, le Collège a réalisé à la fois des audits de performance et des études. Il a achevé les audits de performance concernant la gestion du NSIP et le soutien logistique de l'OTAN aux opérations avec déploiement, le suivi de l'audit de performance sur le système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN ainsi que le suivi de l'audit de performance sur la gestion financière de l'ACO. Il a terminé le travail sur le terrain pour l'audit de performance sur la prévention de la corruption et de la fraude et il a entamé deux nouveaux audits de performance. L'un est consacré à la budgétisation par objectifs à l'OTAN et l'autre aux contrats relatifs au soutien de vie en campagne à Kandahar (Afghanistan). Le Collège a fourni avis et soutien aux comités OTAN sur des questions relatives à la réglementation financière et à l'audit interne, et il a pris des mesures visant à améliorer sa propre efficacité et ses méthodes de travail (paragraphe 5.1 à 5.7).

## **Questions concernant le Collège**

1.17 Avec six commissaires en exercice, le Collège a été au complet pendant toute l'année 2009. Depuis 2006, il dispose d'un effectif autorisé de 21 auditeurs. Le 1<sup>er</sup> janvier 2010, cet effectif a été porté à 22 auditeurs. En 2009, le taux de vacance a été proche de 2 années-personne. Fin 2009, cinq des postes d'auditeur étaient occupés par des femmes. Les membres du Collège et les auditeurs provenaient de 13 pays membres. Les auditeurs étaient originaires de 11 pays membres (paragraphe 6.1 à 6.3).

1.18 La publication des rapports du Collège permet d'accroître la visibilité externe de ce dernier (paragraphe 6.4).

1.19 En 2009, le Collège a réalisé avec succès à la NAMSA un audit pilote selon l'approche fondée sur les risques, avec l'aide d'un consultant. Il a évalué les résultats de ce projet pilote et décidé d'élargir l'application de cette méthode à deux autres entités pour 2010 (paragraphe 6.5 et 6.6).

1.20 Le Collège a établi et approuvé un plan stratégique couvrant la période 2010-2014. Ce plan énonce l'ambition du Collège, sa mission et les trois valeurs essentielles qui le guident dans ses travaux, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Il détaille également les quatre buts du Collège, en indiquant les objectifs correspondants et les stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre, et il fournit des informations complémentaires à ce sujet ainsi qu'un guide d'application (paragraphe 6.8).

1.21 Le Collège prévoit une moyenne de deux semaines de formation par auditeur. En 2009, chaque auditeur a bénéficié en moyenne de 10 jours de formation. Parmi les thèmes de la formation commune figuraient la méthode intégrée d'évaluation des risques, les vérifications par sondages et l'établissement de schémas de flux, les risques informatiques et les contrôles correspondants, ainsi que les techniques d'audit spécifiques à la détection des fraudes. Des auditeurs ont également participé à des séminaires proposés par les organismes et instituts professionnels auxquels ils sont affiliés (paragraphe 6.8 et 6.9).

1.22 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 2009 (paragraphe 6.10 à 6.12).

1.23 Les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB) se sont réunis le 12 mai 2009 afin d'examiner le rapport d'activité 2008 du Collège. Le Collège a présenté ce rapport au Conseil le 22 juillet 2009. Il a continué de développer ses relations avec le milieu professionnel de la vérification (paragraphe 6.13 à 6.17).

## CHAPITRE 2

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

#### NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES DU SECTEUR PUBLIC À L'OTAN

##### Introduction

2.1 Le 17 juillet 2002, le Conseil a adopté les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) en vue de leur application à toutes les entités OTAN à compter de l'exercice 2006. Après avoir préparé la transition, le Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances sert maintenant d'enceinte pour les échanges de données et d'expériences entre entités OTAN et il veille à l'application cohérente et coordonnée des IPSAS. Le Collège participe à ces réunions et soutient une approche cohérente et coordonnée en vue d'une application complète et rigoureuse des IPSAS.

2.2 Dans son rapport d'activité 2008, le Collège indiquait que les entités OTAN avaient notablement amélioré la cohérence et la transparence de leur compte rendu financier, et ce en dépit du nombre élevé de réserves formulées et d'états financiers rectifiés suite à des problèmes de conformité avec les IPSAS. Ces progrès se sont poursuivis pour les états financiers de 2008, troisième année d'application des IPSAS.

2.3 Le Collège continue d'estimer que l'application des IPSAS a nettement amélioré la cohérence et la transparence du compte rendu financier à l'OTAN. Bien qu'il y ait encore des progrès à faire, on devrait aboutir à terme à une amélioration du suivi ainsi que de l'exercice de la responsabilité financière à l'OTAN. L'OTAN sera par ailleurs mieux à même d'apporter aux contribuables de ses pays membres la preuve de cette capacité à rendre des comptes.

##### Résultats des rapports d'audit publiés en 2009

2.4 Il ressort de l'audit des états financiers de 2008 que les réserves formulées et les rectifications d'états financiers, bien qu'encore nombreuses, sont en diminution par rapport à l'exercice 2006, première année d'application des IPSAS. L'on peut voir aussi que 8% des états financiers de 2008 ont été republiés (contre 35% pour 2007) suite à nos audits et que 14% des états financiers de 2008 ont quant à eux fait l'objet d'une opinion négative (opinion avec réserves ou déclaration d'abstention) à cause d'un problème de conformité avec les IPSAS (contre 17% en 2007). Sans ces rectifications, environ 22% des états financiers auraient fait l'objet d'une opinion avec réserves pour 2008 (contre 52% pour 2007). Les résultats, s'ils font apparaître des améliorations, montrent également que des progrès doivent encore être faits.

2.5 Le Collège a appliqué sa politique habituelle, à savoir que, pour autant que certaines conditions soient réunies, il formulerait son opinion sur la base des états financiers rectifiés. Il estime que la souplesse dont il fait ainsi preuve est une façon pragmatique de gérer la poursuite de la transition en matière d'IPSAS. En 2008, trois entités ont bénéficié de cette politique, ce qui a donné lieu à la republication de trois séries d'états financiers (contre 8 en 2007). Dans tous les cas de ce type où les audits étaient finalisés à la date d'établissement du présent rapport, les états financiers rectifiés ont fait l'objet d'une opinion sans réserve.

2.6 D'une manière générale, des améliorations ont été constatées dans l'application aux charges des principes de la comptabilité d'exercice. En outre, la cohérence des informations fournies sous la forme de notes de bas de page s'est trouvée améliorée grâce à une formulation plus standardisée des données fournies par les entités au sujet des méthodes comptables.

2.7 La liste, non exhaustive, des domaines dans lesquels des progrès doivent encore être accomplis est la suivante :

- coopération entre les entités OTAN qui interagissent, afin de veiller à ce que les informations qu'elles s'échangent soient exactes et leur parviennent en temps utile, en particulier dans le domaine des dépenses exposées sur des avances reçues d'une autre entité OTAN et dans celui des stocks gérés par une entité au nom d'une autre entité OTAN ;
- cohérence des présentations et des traitements comptables, comme le moment et l'ampleur de la constatation des recettes ainsi que l'incidence de ces éléments sur la présentation des produits non acquis par rapport à l'actif net/situation nette, la présentation du tableau des flux de trésorerie selon la méthode directe ou la méthode indirecte, et la présentation des activités remboursables et des budgets délégués ;
- manque d'attention généralisé pour certains points plus précis des IPSAS, s'agissant en particulier des informations publiées sous la forme de notes de bas de page, dont le manque de pertinence peut sensiblement réduire l'utilité des états financiers ;
- conformité avec les dispositions de l'IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs) s'agissant de la présentation adéquate de la correction d'erreurs significatives d'une période antérieure relevées pendant l'exercice en cours.

2.8 Il est important de noter que l'expiration de la période de transition de cinq ans prévue dans l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) approche à grands pas. La constatation des immobilisations corporelles sera exigée à compter des états financiers de 2011, pour lesquels il conviendra aussi de déterminer les soldes d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier. Moins d'un an nous sépare de cette échéance. Pour le Collège, il est clair que les entités OTAN n'ont pas pleinement mis à profit cette période de transition. Il reste beaucoup à faire dans ce domaine, notamment pour ce qui est de recenser les actifs à constater et de les évaluer.

2.9 Il y a eu au sein des entités et comités OTAN beaucoup de doutes et de questions quant à la nécessité d'appliquer l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Il en est résulté un climat d'incertitude qui, de l'avis du Collège, a contribué au fait que les entités n'ont pas pleinement mis à profit la période de transition qui leur était offerte. Si cette incertitude persiste, l'application de l'IPSAS 17 échouera.

## **Conclusion**

2.10 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 ». <sup>1</sup> Le Collège prend bonne note des efforts que les entités OTAN continuent de faire pour améliorer l'application des IPSAS en leur sein, et les résultats de l'audit des états financiers de 2008 et de 2007 montrent que les progrès sont constants.

2.11 Cependant, il apparaît aussi que beaucoup de progrès restent à faire, s'agissant notamment de la mise en application de l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) en 2011, de la cohérence des méthodes comptables et de la qualité des données fournies aux pays sous la forme de notes de bas de page, dont le contenu devrait être plus utile et plus pertinent. Pour ce qui est de l'incertitude causée au sein des entités et des comités par les doutes et les questions entourant la mise en application de l'IPSAS 17, le Collège estime que seul le Conseil est à même de mettre un terme aux incertitudes qui font obstacle à une mise en application correcte de la norme. Compte tenu de tous les progrès encore nécessaires dans ces domaines, le Collège estime que les IPSAS n'ont pas encore produit tous les effets positifs qu'on attend d'elles.

## **RÉEXAMEN DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE**

2.12 En 2005, le Collège a refait le point sur la fonction d'audit interne à l'OTAN, qui avait fait l'objet d'un examen en 1996. Il entendait ainsi évaluer les progrès accomplis dans les divers organismes de l'OTAN et actualiser les recommandations si nécessaire, compte tenu de l'évolution du rôle de la fonction d'audit interne ainsi que de l'environnement dans lequel celle-ci s'inscrit. Le Collège a formulé les recommandations suivantes :

- établissement d'un mandat de base pour l'audit interne ;
- conformité avec les normes d'audit interne généralement admises ;
- possibilité d'accès direct à la haute direction, également dans les commandements et au SI, où le contrôle interne est une responsabilité du contrôle financier ;
- création de comités d'audit composés de représentants de certains pays auxquels viendraient s'adjoindre des responsables de haut niveau de l'OTAN ;
- prise de mesures destinées à éviter que les fonctions de direction et les fonctions d'audit interne interfèrent les unes avec les autres ;
- élargissement au Secrétariat international et aux commandements des directives du Conseil sur la bonne gouvernance destinées aux OPLO.

---

<sup>1</sup> PO(2002)109, du 23 juillet 2002, Établissement des normes comptables de l'OTAN.

2.13 Au nom du Conseil, l'AGFC a examiné le rapport du Collège en 2009 et finalisé son propre rapport au Conseil fin 2009, document dans lequel il marque son soutien en faveur d'une fonction d'audit interne forte à l'OTAN. D'une manière générale, le Conseil a souscrit aux recommandations du Collège, à l'exception de celle qui concernait la création de comités d'audit. Le Conseil a décidé que chaque organisme de l'OTAN devait pouvoir choisir de créer ou non un comité d'audit.

2.14 Suite à ces travaux, le Collège a été chargé par le Conseil de préparer pour janvier 2011 un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces recommandations dans l'ensemble des entités OTAN.

## **POSITION DU CONTRÔLEUR DES FINANCES DANS LES COMMANDEMENTS**

2.15 Les articles 21 à 25 du Règlement financier de l'OTAN et les dispositions d'application correspondantes définissent les responsabilités du contrôleur des finances. Le Règlement lui accorde la position et l'indépendance nécessaires pour mettre en place et gérer un système de contrôle budgétaire et financier au nom du commandant suprême et le rend personnellement responsable des anomalies financières.

2.16 À plusieurs occasions par le passé<sup>2</sup>, le Collège a émis de vives réserves - et il les maintient - quant aux propositions de la structure de commandement militaire visant à établir une distinction artificielle entre le contrôleur des finances en tant que conseiller disposant d'un accès direct au commandant suprême et le contrôleur des finances en tant que chef de la fonction J8 relevant du chef d'état-major adjoint chargé du soutien et des ressources (dispositif connu sous le nom de « ligne pointillée » ou de « double casquette »). La préoccupation du Collège est que le chef d'état-major adjoint pour le soutien et les ressources est un titulaire de budget important, qui tombe sous le mandat du contrôleur des finances. Cela signifie que le contrôleur des finances est censé exercer un contrôle sur un supérieur, situation à l'origine d'un conflit d'intérêts. Il est évident pour le Collège que la position du contrôleur des finances dans l'organigramme devrait être telle qu'il puisse interagir directement, et sur un pied d'égalité, avec d'autres officiers responsables des principales fonctions du quartier général. De l'avis du Collège cependant, les dispositions proposées affaiblissent la position du contrôleur des finances au moment même où cette position devrait être renforcée.

---

<sup>2</sup> Déclaration du président du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN à la réunion du MBC du 26 janvier 2005, portée par la suite à l'attention du Conseil sous la forme d'une pièce jointe au C-M(2005)0027, du 27 mars 2005 ; déclaration du président du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN au Comité militaire le 19 juillet 2005 et de l'auditeur principal le 30 juillet 2009 ; lettres du président datées des 13 décembre 2005 et 17 mars 2009 à l'intention du président du Comité du budget militaire, et du 19 juin 2009 à l'intention du directeur de l'EMI, rappelant la position du Collège quant à la place des contrôleurs des finances dans les commandements.

## AUDIT EXTERNE DES COMPTES DES ENTITÉS MULTINATIONALES ET REMBOURSEMENT DU COÛT DE L'AUDIT

2.17 Ces cinq dernières années, des entités multinationales ont demandé au Collège d'effectuer des tâches de vérification. Normalement, le Collège n'a pas pour mandat de vérifier les comptes de telles entités et un accord explicite du Conseil est par conséquent requis. Plusieurs pays représentés au Conseil ont fait valoir, pour examen complémentaire de ces questions à l'AGFC :

- que le coût de l'audit devait être remboursé par les entités multinationales concernées ;
- qu'il fallait débattre du rôle du Collège et de sa contribution à la réforme administrative de l'Alliance ;
- que le Collège devrait s'acquitter de ces tâches supplémentaires dans la limite des effectifs et des ressources dont il dispose actuellement, sans grever le budget civil.

2.18 Le Collège a indiqué à l'AGFC qu'il se chargeait déjà de l'audit de près de 30 entités multinationales, dont certaines depuis le début des années 60, et qu'il était en mesure d'accepter de s'occuper d'autres entités, sous réserve de l'accord du Conseil. Il a également indiqué qu'il disposait des informations de coût nécessaires à cet effet mais que la facturation de ces audits ne résoudrait pas directement le problème de l'incidence de ces audits sur les ressources du Collège puisque les recettes générées par les audits reviendront aux pays en tant que recettes diverses. Bien que l'incidence globale de ces audits soit relativement mineure<sup>3</sup>, les implications en matière de ressources doivent être prises en considération, en particulier si le Collège est amené à effectuer davantage d'audits de performance.

2.19 L'AGFC a estimé que les entités à financement multinational avaient un lien opérationnel avec l'OTAN mais également que les fonds communs ne devaient pas servir à l'audit d'activités non financées en commun et que le Comité du budget civil était le comité compétent pour traiter des questions de ressources destinées à l'audit.

2.20 Dans son rapport au Conseil (AGFC-D(2009)0001 (INV)), l'AGFC a estimé que le Collège devrait procéder aux audits moyennant le remboursement intégral de ses frais par les entités multinationales, étant entendu que des mesures de transition appropriées seront prises pour tenir compte des dispositions préexistantes, en vue d'un remboursement intégral à compter de janvier 2012. Le Collège est en train de préparer la mise en œuvre de cette décision, dont il a informé toutes les entités concernées.

2.21 Dans l'intervalle, de nouvelles entités multinationales sont créées et de nouvelles responsabilités ont été définies pour le Collège. Ces nouvelles tâches vont avoir une incidence sur les ressources du Collège et influencer sur son aptitude à exercer d'autres responsabilités s'agissant des audits du NSIP et surtout des audits de performance. Le Collège entend, dans un premier temps, relever ces défis en augmentant son efficacité en matière d'audits du NSIP et d'audits financiers, mais il ne peut exclure d'avoir à demander

---

<sup>3</sup> Coût d'audit d'environ 186 000 EUR en 2009, correspondant à 192 jours-personne plus déplacement.

des ressources supplémentaires compte tenu du fait que les pays souhaitent qu'il effectue davantage d'audits de performance.

## **FAIBLESSES DANS LA GESTION DU NSIP**

2.22 L'audit de performance que le Collège a réalisé concernant la gestion du NSIP a fait ressortir plusieurs domaines de préoccupation, exposés ci-dessous :

- en l'absence de traçabilité directe du coût global de possession des projets NSIP, l'interaction croissante entre le NSIP et le budget militaire n'est pas claire, alors que l'incidence du fonctionnement et de la maintenance sur les budgets militaires est une source de préoccupation croissante à l'échelle de l'OTAN ; il en résulte que les implications financières des besoins militaires n'apparaissent pas clairement et que le manque d'exactitude des données de planification peut se solder, sur la durée, par de fortes variations ;
- des lacunes dans la définition de la base de référence et les mécanismes de compte rendu ont nui à l'efficacité de l'évaluation des performances du NSIP ; la définition des cibles ne se fait pas toujours en accord avec l'entité qui sera chargée de les atteindre, et l'absence d'une base de référence fiable par rapport à laquelle on pourra mesurer les progrès limite l'efficacité du suivi ;
- l'absence de hiérarchisation et de planification des projets est source de préoccupation dans le domaine des opérations et missions de l'Alliance (AOM) ; des améliorations sont nécessaires pour des motifs opérationnels aussi bien que financiers ; la pression financière qui pèse sur le NSIP aura indubitablement une incidence sur les projets AOM dans les années à venir ; jusqu'ici, les efforts qui ont été faits pour établir des prévisions concernant les projets AOM ont été mis à mal par l'absence d'estimations relatives aux ressources ; ni le poids qu'auront à l'avenir les projets AOM dans le NSIP, ni la pression financière globale pesant sur les fonds communs militaires ne sont connus précisément ;
- la phase de réception est considérée comme peu prioritaire dans le cycle du NSIP ; il en résulte qu'en septembre 2009, plus de 1500 projets achevés n'avaient pas encore fait l'objet d'une réception.

## **PUBLICATION DES RAPPORTS DU COLLÈGE**

2.23 La question de la publication des rapports du Collège dans l'optique d'une amélioration de la transparence et d'un meilleur compte rendu de son activité a déjà été soulevée à plusieurs reprises dans le cadre de l'examen du rapport d'activité du Collège par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) et par 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. 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.

2.24 Les rapports annuels du Collège pour les exercices 2005 à 2008 et les rapports d'audit concernant le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité pour 2006 à 2008 sont disponibles sur le site web de l'OTAN (<http://www.nato.int/issues/iban>).

## 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 2009, la compétence du Collège s'étendait à plus de 80 organismes. Parmi eux, 47 quartiers généraux, dont 24 financés en commun sur un budget de l'OTAN et 23 à financement multinational (par les pays participants), 15 organisations de production et de logistique de l'OTAN (OPLO) plus 4 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 2009, les montants à vérifier par le Collège dans le cadre de ses audits d'organismes atteignaient plus de 11 milliards 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 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 autorisés 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. D'une manière générale, les rapports d'audit publiés par le Collège en 2009 portaient sur 2008 mais dans certains cas, ils portaient sur 2007, à cause de retards dans la publication des états financiers ou dans le traitement des rapports du Collège.

## **PERFORMANCE EN 2009**

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 2009 énonçait deux critères permettant de mesurer le degré de réussite : (1) délai d'approbation des rapports d'audit pour les entités à haut risque et (2) nombre de recommandations suivies d'effet dans les trois ans de la publication d'un rapport.

3.6 S'agissant du premier critère (délai d'approbation des rapports d'audit), l'objectif était que la totalité (valeur cible : 100%) des rapports portant sur l'audit d'entités à haut risque soient soumis à l'approbation du Collège avant la fin de l'année civile. Le Collège a approuvé les rapports correspondant à six des neuf entités jugées à haut risque (78% de la valeur cible). Les raisons qui ont fait que cet objectif n'a pu être atteint sont essentiellement externes : audits planifiés tard dans l'année, demandes de prolongation des délais de validation des rapports, et caractère incorrect ou incomplet des états financiers, nécessitant des visites d'audit supplémentaires. Le travail d'audit a également été affecté par la publication tardive des états financiers (six des neuf entités), souvent pour des questions liées aux IPSAS.

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 52 observations formulées en 2006, 46 (soit 88%) avaient reçu la suite voulue en 2009.

## **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 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 11 entités qui ne devaient pas être vérifiés en 2009 le seront dans les deux prochaines années. Ces entités représentent environ 20 millions EUR en budgets annuels, ce qui correspond à moins de 0,5% des sommes vérifiées par le Collège en 2009.

### **AFFECTATION DES RESSOURCES**

3.10 Le Collège est chargé de l'audit financier de plus de 80 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 2009, il a ainsi vérifié 415 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 réserves ou d'une opinion défavorable, le fait qu'il s'agit d'un nouvel 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 2009

3.13 En 2009, le Collège a publié 32 rapports d'audit financier, correspondant à 51 opinions sur les comptes de plus de 60 organismes de l'OTAN et assimilés, travail auquel il a consacré 11 années-personne (57% du corps des auditeurs). Ces rapports d'audit 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 2009 et en 2008.

**TABLEAU 3.1**  
**DÉPENSES DES ORGANISMES ET RESSOURCES CONSACRÉES À LEUR VÉRIFICATION**  
**(2009-2008)**

	Étendue de l'audit (en millions d'euros)		Temps passé en années- personne		Montants vérifiés par année-personne (en millions d'euros)	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
OPLD	9 541	7 989	5,7	5,2	1 674	1 536
Commandements	1 059	1 019	3,3	3,4	325	300
Organismes civils et militaires	543	606	2,0	2,3	272	263
Moyenne globale	<b>11 143</b>	<b>9 614</b>	<b>11,0</b>	<b>10,9</b>	<b>1 017</b>	<b>882</b>

3.15 Les ressources affectées aux audits financiers d'organismes sont passées en 2009 de 10,9 à 11 années-personne. La différence entre les OPLD 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 2009, le Collège a formulé 51 opinions, dont 46 sans réserve, moyennant la republication des états financiers de trois organismes. Le Collège a formulé trois opinions avec réserves, portant sur les états financiers de la NAMS A pour 2008, de la NCSA pour 2007 et du BGOH pour 2008. Le Collège a refusé de se prononcer sur les états financiers du SI pour 2007 et 2008. La plupart des réserves, déclarations d'abstention et rectifications de comptes étaient motivées par des problèmes de conformité 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 2009. 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 2008 de la NAMSA.** Le Collège a formulé cette opinion sur la base des observations suivantes, qui ont trait aux IPSAS : la NAMSA n'a pas procédé à la correction rétroactive d'une erreur importante concernant l'amortissement des stocks dans la période précédente et elle a systématiquement sous-évalué les charges estimées (voir annexe B, paragraphe 8).

3.19 **Opinion avec réserve sur les comptes 2007 de la NCSA.** Le Collège a formulé cette opinion sur la base des observations suivantes, qui ont trait aux IPSAS : les charges relatives aux budgets délégués de la NAMSA ont été constatées sur la base des principes de la comptabilité de caisse et non de la comptabilité d'exercice, et la valeur des stocks relatifs aux systèmes d'information et de communication gérés par la NCSA en son nom propre ou au nom d'autres entités OTAN n'est pas connue ni notifiée (voir annexe B, paragraphe 12).

3.20 **Opinion avec réserve sur les comptes 2008 du BGOH.** Le Collège a formulé cette opinion sur la base des observations suivantes, qui ont trait aux IPSAS : les montants à recevoir ont été surévalués, de même que le tableau des flux de trésorerie, et les provisions pour les sommes à payer n'ont pas été comptabilisées correctement (voir annexe B, paragraphe 16).

3.21 **Déclaration d'abstention concernant les comptes 2007 et 2008 du SI.** Le Collège a refusé de se prononcer parce que, compte tenu des lacunes du logiciel comptable utilisé par le SI, il n'a pas été en mesure de confirmer que les charges dans l'état de la performance financière et les sommes à payer correspondantes dans l'état de la situation financière avaient bien été constatées conformément aux principes de la comptabilité d'exercice (voir annexe B, paragraphes 20 et 21).

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

3.22 En 2009, le Collège avait formulé six opinions avec réserves, portant sur les états financiers de l'ACO pour 2007, de l'ACT pour 2007, de l'ARRC pour 2006, de la NAPMO pour 2007, de la NCSA pour 2006 et de l'AGS3 pour 2006. En 2009, les comptes de la NCSA pour 2007 ont fait l'objet d'une opinion avec réserves. Au moment de l'établissement du présent rapport (mars 2010), aucune information nouvelle n'était disponible au sujet des comptes 2008 de l'ACO ni des comptes 2008 de la NAPMO puisque les rapports d'audit n'étaient pas encore finalisés.

## 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 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 2009 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.

#### MONTANTS VÉRIFIÉS ET CERTIFIÉS EN 2009

4.4 Le Collège a vérifié les dépenses soumises à l'audit en 2009 par les pays et par les organismes. Il a mené 20 missions d'audit dans neuf pays, deux organismes et un commandement stratégique. Ces audits ont porté sur des dépenses représentant 415 millions EUR, contre 759 millions en 2008. Le Collège a délivré 265 COFFA, portant sur une valeur totale de 682 millions EUR, contre 597 COFFA pour 948 millions EUR en 2008. À l'issue de la vérification des projets NSIP en 2009, le montant net des redressements en faveur du NSIP s'est établi à près de 11 millions EUR.

## **PERFORMANCE EN 2009**

4.5 En 2009, le Collège a consacré 1,8 année-personne (9% du corps des auditeurs) à l'audit du NSIP. Il a également effectué un audit de performance majeur sur la gestion du NSIP (voir paragraphe 5.7). Il a poursuivi l'exécution de son plan stratégique pour 2005-2009. L'un de ses buts 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 2009. L'une d'elle consistait à augmenter de 1% la part des dépenses nationales certifiées. Le chiffre atteint sera commenté par le Collège dans le rapport 2009 sur l'audit du NSIP. La deuxième cible, qui consistait à vérifier au moins 375 millions EUR dans les pays hôtes souverains, n'a pas été atteinte. Enfin, la troisième cible, qui consistait à délivrer 500 certificats d'acceptation financière définitive, n'a pas été atteinte non plus. En général, ces résultats s'expliquent par des éléments échappant au contrôle du Collège, notamment l'accumulation des projets devant faire l'objet d'une inspection technique et d'une réception définitive et aussi le fait que ce sont les pays hôtes souverains qui doivent présenter les projets à l'audit. Il en résulte que le Collège a revu ses critères de réussite pour 2010 s'agissant du NSIP.

## **RAPPORT 2008 DU COLLÈGE SUR LE NSIP**

4.6 Le Collège a publié son rapport sur l'audit 2008 du NSIP le 30 octobre 2009. 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 examiné le rapport en mars 2010 et ce dernier va être transmis au Conseil.

## **CLÔTURE ACCÉLÉRÉE DES TRANCHES DE L'ANCIEN PROGRAMME**

4.7 En 2004, le Comité de l'infrastructure a approuvé les propositions relatives à une procédure accélérée de réception officielle, visant à inscrire à l'inventaire (ou à radier de l'inventaire le cas échéant) des groupes entiers de projets sans inspection sur place. Il a également approuvé le principe selon lequel tous les projets susceptibles de bénéficier de cette procédure bénéficieraient automatiquement de la procédure de conversion des autorisations de fonds en somme forfaitaire. Cette procédure était applicable aux projets d'une valeur inférieure à 500 000 EUR.

4.8 En 2008, le Comité de l'infrastructure est parvenu à un accord sur une procédure accélérée renforcée de JFAI, applicable aux projets des tranches 21 à 45. Il s'agissait d'élargir les procédures existantes à un autre groupe de projets, à savoir ceux dont la valeur était comprise entre 500 000 et 2 millions EUR, et d'instaurer de nouvelles procédures pour les projets d'une valeur comprise entre 2 et 10 millions EUR. Pour ces projets, les rapports JFAI reposent sur les quantités autorisées, qui peuvent varier de 10% maximum par rapport au nombre autorisé, dans les limites de la dotation autorisée.

4.9 Fin 2009, quelque 500 projets NSIP achevés, autorisés entre 1979 et 1994, n'avaient toujours pas fait l'objet d'une inspection technique et/ou n'avaient toujours pas été présentés à l'audit ou n'avaient pas été clôturés pour d'autres raisons, comme l'absence de réponse satisfaisante aux observations d'audit. En 2009, aucun projet n'a été clôturé dans le cadre de ces procédures accélérées.

4.10 Le Collège continue de suivre de près et de prôner l'application des procédures agréées pour la clôture accélérée des tranches de l'ancien programme.

## CHAPITRE 5

### ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE

#### 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. Pour désigner ces audits, le Collège parle 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 ».

#### RAPPEL DES FAITS

##### Audits de performance

5.2 Le Collège s'est engagé à réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'études de moindre ampleur dans le cadre desquelles il examine des questions de performance plus spécifiques. 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. Le Collège a aussi décidé de renforcer ses capacités en matière d'audits de performance en augmentant le nombre des auditeurs affectés à ce type d'audit, en recrutant du personnel spécialisé et en proposant au personnel en place une 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 a également mis au point pour les audits de performance un module TeamMate dans lequel sont intégrées les procédures relatives à ces audits.

5.3 En 2009, le Collège a consacré 2,4 années-personne à des audits de performance, ce qui correspond à 13% de ses ressources (contre 2,2 années-personne soit 11% en 2008), en dépit d'un taux de vacance de près de 2 années-personne. Il a procédé à un audit de performance concernant la gestion du NSIP et il a finalisé l'audit de performance sur le soutien logistique de l'OTAN aux opérations avec déploiement. Le Collège a également mis la dernière main aux audits de suivi des audits de performance qui avaient été consacrés au programme NAEW&C et à l'organisation et la gestion financières de l'ACO. Il a en outre terminé le travail sur le terrain en vue de la réalisation d'un audit de performance à l'échelle de l'OTAN sur la prévention et la détection des fraudes et inclus dans son audit financier ordinaire une lettre de recommandations au sujet des activités d'acquisition et des contrats à la NC3A. Le Collège a commencé à travailler sur les audits de performance relatifs à la mise en œuvre de la budgétisation par objectifs et au soutien de vie en campagne à Kandahar (Afghanistan). Ces deux audits seront effectués et finalisés en 2010.

## **Etudes**

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 portant sur la mise en application des IPSAS. Il a conseillé des comités OTAN sur des questions relatives à l'audit, sur des questions financières et sur des questions de gouvernance. Comme l'année d'avant, il s'agissait notamment de la question de la facturation des audits aux entités à financement multinational, des initiatives visant à renforcer la fonction d'audit interne à l'échelle de l'OTAN, et des questions relatives à la position et à l'indépendance du contrôleur des finances dans les commandements.

## **PERFORMANCE EN 2009**

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 en 2009, le Collège utilise comme critères (1) le pourcentage de rapports d'audit présentant des recommandations et/ou des options (valeur cible : 100%), (2) le pourcentage de recommandations appliquées sur une période de trois ans (valeur cible : 70%), et (3) le pourcentage d'audits de performance ayant fait l'objet d'un suivi deux ans après l'approbation du rapport (valeur cible : 100%).

5.6 Les deux rapports d'audit de performance publiés en 2009 contenaient des recommandations, ce qui signifie que la première cible a été atteinte. La seconde cible, qui consistait à obtenir que 70% de ses recommandations soient suivies d'effet dans une période de trois ans, n'a été que partiellement atteinte puisqu'à peine la moitié des observations formulées à l'issue des audits de performance consacrés au NAEW&C et à l'organisation et la gestion financière de l'ACO ont reçu la suite voulue. Les autres observations soit n'ont reçu qu'une suite partielle soit sont restées sans suite. La troisième cible, qui consistait à assurer le suivi des audits de performance dans un délai de deux ans, n'a pas été atteinte. En général, les audits de suivi sont exécutés de trois à quatre ans après l'approbation du rapport initial. Ces retards sont le résultat de ce que le Collège continue d'assigner prioritairement ses ressources aux nouveaux thèmes d'audit de performance.

## **AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES MENÉS EN 2009**

5.7 Lors de son audit de la gestion du NSIP, le Collège a vérifié l'aspect performance de la gestion du NSIP, se concentrant sur les procédures et l'organisation du programme, considérées comme des étapes préliminaires à une gestion de projet efficace et efficiente. En particulier, le Collège a évalué la clarté de la séparation des tâches et des responsabilités dans le NSIP, la suivi de la phase de mise en œuvre, ainsi que des aspects spécifiques de la gestion des projets AOM. Il a formulé des recommandations en vue de l'amélioration de la documentation relative au programme, des procédures et de la gestion de projet ainsi sur la planification, le financement et l'évaluation des ressources du programme NSIP (voir annexe B, paragraphe 36).

## CHAPITRE 6

### QUESTIONS CONCERNANT LE COLLÈGE

#### PERSONNEL

6.1 Avec six commissaires en exercice, le Collège a été au complet en 2008 : la France, la Pologne, la Turquie, l'Espagne, l'Allemagne, le Portugal et l'Italie y ont été représentés pendant tout ou partie de l'année.

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 auditeurs seniors et 18 auditeurs. Le titulaire du poste d'auditeur principal a quitté le Collège en juin 2009. Deux nouveaux auditeurs sont arrivés en 2009, l'un en mars et l'autre en mai. Fin 2009, deux postes d'auditeur étaient vacants, dont l'un devrait être pourvu en mai 2010. Le Conseil a approuvé la création d'un poste d'auditeur supplémentaire à compter de janvier 2010, ce qui porte le corps des auditeurs à 22 postes. En 2009, le Collège a connu un taux de vacance de près de 2 années-personne. Le Collège dispose de sa propre politique en matière de personnel, reconnue par le secrétaire général. Les membres du Collège et les auditeurs provenaient de 13 pays membres. Les auditeurs étaient originaires de 11 pays membres.

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.

#### PERFORMANCE EN 2009 - LE COLLÈGE EN TANT QU'ORGANISME MODÈLE DE VÉRIFICATION SUR LE PLAN INTERNATIONAL

6.4 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 sur internet de ses rapports d'activité et de ses rapports annuels sur le NSIP permet au Collège d'améliorer sa visibilité externe. Le Collège a maintenu ses réunions de travail mensuelles et il est en train d'accroître sa capacité en matière d'audit de performance conformément au plan de performance 2009.

#### AUDIT PILOTE SELON L'APPROCHE FONDÉE SUR LES RISQUES À LA NAMSA

6.5 La norme de vérification internationale (ISA) 315 et les instructions complémentaires sur des questions en rapport avec le secteur public (ISSAI 1315) traitent de la responsabilité qu'a l'auditeur de recenser et d'évaluer les risques d'inexactitude significative dans les états financiers, par la compréhension du contrôle interne de l'entité. La norme exige de l'auditeur externe qu'il mette davantage l'accent sur le risque et les contrôles dans l'entité faisant l'objet de l'audit grâce à une meilleure compréhension de l'entité, de ses processus et de l'environnement dans lequel elle opère.

6.6 En 2009, le Collège a réalisé avec succès à la NAMSA un audit pilote selon l'approche fondée sur les risques, le but étant d'améliorer le rendement et l'efficacité de ses audits. Il a engagé un consultant pour l'aider à organiser l'audit et à mettre au point la méthodologie à appliquer. Il a évalué les résultats de ce projet pilote et décidé d'élargir l'application de cette méthode à deux autres entités pour 2010, à savoir la NC3A et la NAMEADSMA. Le Collège a par ailleurs mis au point un plan de gestion de projet sur cinq ans qui détaille l'application future à ses audits financiers de la méthode d'audit fondée sur les risques ainsi que les économies attendues à long terme sur le plan des ressources.

## **PLAN STRATÉGIQUE POUR 2010-2014**

6.7 Le Collège a établi et approuvé un plan stratégique couvrant la période 2010-2014. Ce plan énonce l'ambition du Collège, sa mission et les trois valeurs essentielles qui le guident dans ses travaux, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Le plan stratégique détaille en outre les quatre buts du Collège, en indiquant les objectifs correspondants et les stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre. Enfin, le plan fournit des informations complémentaires à ce sujet ainsi qu'un guide d'application pour chacun des quatre objectifs stratégiques.

## **FORMATION ET PERFECTIONNEMENT**

6.8 Conformément aux normes de l'INTOSAI et de la Fédération internationale des comptables (IFAC), le Collège veille à ce que son personnel de vérification et son personnel administratif reçoivent une formation pratique appropriée. Il prévoit une moyenne 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 OTAN de mesure et de développement des performances.

6.9 En 2009, chaque auditeur a bénéficié en moyenne de 10 jours de formation. Parmi les thèmes de la formation commune (ateliers animés par des formateurs externes) figuraient la méthode intégrée d'évaluation des risques, les vérifications par sondages et l'établissement de schémas de flux, les risques informatiques et les contrôles correspondants, ainsi que les techniques d'audit spécifiques à la détection des fraudes. De plus, des auditeurs ont participé à des séminaires et à des stages organisés par l'OTAN et/ou les organismes professionnels auxquels ils sont affiliés ou encore par des instituts de formation spécialisés.

## AFFECTATION DES RESSOURCES

6.10 Le tableau 6.1 présente l'utilisation des ressources du Collège en 2009 et en 2008.

**TABLEAU 6.1**  
**AFFECTATION DES RESSOURCES**  
**EN ANNÉES-PERSONNE POUR 2009 ET 2008**

	<b>Dépenses 2009</b>	<b>Dépenses 2008</b>
Audits financiers du NSIP	1,9	2,4
Audits financiers d'organismes	11,0	10,9
Audits de performance	2,4	2,2
Etudes	0,5	0,6
Formation	0,9	1,0
Administration <sup>4</sup>	1,2	1,5
Soutien du Collège <sup>5</sup>	1,3	1,3
<b>Total partiel</b>	<b>19,2</b>	<b>19,9</b>
<i>Postes vacants</i>	1,8	1,1
<b>Effectif autorisé</b>	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>

## COÛT DIRECT DES AUDITS

6.11 Le tableau 6.2 présente l'affectation des ressources du Collège et leur coût en 2009.

**TABLEAU 6.2**  
**COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2009**

<b>Activité</b>	<b>Temps alloué (jours-personne)</b>	<b>Coût direct des audits (en millions d'euros)</b>
Audits financiers d'organismes	2 266	1,8
Audits financiers du NSIP	370	0,2
Audits de performance	503	0,4
Autre (formation, soutien du Collège, études)	809	0,4
<b>Total</b>	<b>3 948</b>	<b>2,8</b>

<sup>4</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, les congés maladie et d'autres activités qui ne peuvent être rattachées à un audit précis.

<sup>5</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.

6.12 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 qu'en termes purement monétaires, le coût de l'audit pour l'OTAN en 2009 (2,8 millions EUR) est sensiblement inférieur au 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 2009 ont généré près de 11 millions EUR d'ajustements nets en faveur de l'OTAN.

### **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 (CNAB) 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-neuvième réunion consacrée à l'examen du rapport annuel du Collège a eu lieu le 12 mai 2009, sous la présidence de la Bulgarie. Des représentants de 22 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 22 juillet 2009, le Collège a soumis son rapport d'activité 2008 au Conseil. Son président a présenté le rapport et récapitulé les principales réalisations du Collège. Il a appelé l'attention du Conseil sur quatre points :

- les progrès réalisés dans la mise en œuvre des IPSAS et la nécessité pour les organismes OTAN de se préparer à l'application de l'IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) ;
- la nécessité de donner suite aux recommandations formulées à l'issue du réexamen de la fonction d'audit interne à l'OTAN ;
- l'affaiblissement de la fonction du contrôleur des finances dans les commandements ;
- la délégation du pouvoir d'approbation des budgets annuels à des comités subordonnés.

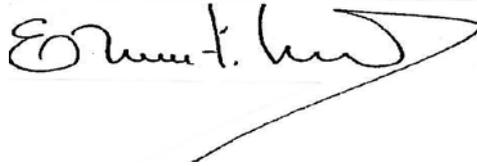
Les représentants permanents au Conseil ont vivement remercié le Collège pour ses travaux.

## **COOPÉRATION INTERNATIONALE**

6.16 Conformément à l'article 14 de sa charte, le Collège a poursuivi sa collaboration avec les organismes de vérification nationaux.

6.17 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 et organismes OTAN 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.

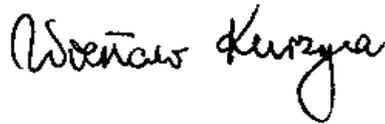
Approuvé par le Collège le 30 avril 2010



Président

Ernesto da Cunha

(Portugal)



Membre du Collège

Wieslaw Kurzyca

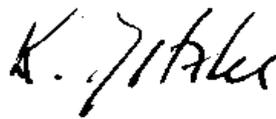
(Pologne)



Membre du Collège

Enrique Gómez de Aranda

(Espagne)



Membre du Collège

Klaus Getzke

(Allemagne)



Membre du Collège

Pietro Russo

(Italie)



Membre du Collège

Janos Revesz

(Hongrie)



**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>			
<b>1.</b>	<b>Groupe de l'ACT</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)26, du 18.12.2009 C-M(2010)0012-COR1
<b>2.</b>	<b>CAOC Région Nord &amp; Administration financière</b>	<b>2004-2008</b>	IBA-AR(2008)04, du 30.10.2009
<b>3.</b>	<b>CAOC Région Sud &amp; Administration financière</b>	<b>2007</b>	IBA-AR(2009)07, du 25.09.2009
<b>4.</b>	<b>NRDC- ITALIE</b>	<b>2006-2008</b>	IBA-AR(2009)34, du 29.01.2010
<b>5.</b>	<b>NRDC- ESPAGNE</b>	<b>2006-2008</b>	IBA-AR(2009)35, du 29.01.2010
<b>OPLO</b>			
<b>6.</b>	<b>CEPMA</b>	<b>2007</b>	IBA-AR(2009)013, du 17.07.2009 C-M(2009)0131
<b>7.</b>	<b>NAMEADMSA</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)014, du 26.06.2009
<b>8.</b>	<b>NAMSA</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)020, du 08.09.2009 C-M(2010)0028
<b>9..</b>	<b>NBA</b>	<b>2007</b>	IBA-AR(2009)005, du 27.03.2009 C-M(2009)0085
<b>10.</b>	<b>NBA</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)023, du 30.10.2009
<b>11.</b>	<b>NC3A</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)31, du 18.12.2009 C-M(2009)0020
<b>12.</b>	<b>NCSA</b>	<b>2007</b>	IBA-AR(2008)36, du 30.04.2009 C-M(2009)0127
<b>13.</b>	<b>NAMMO &amp; NEFMO</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)27, du 29.01.2010 C-M(2010)0027
<b>14.</b>	<b>NAMMO, NEFMO &amp; NETMA (ADMIN)</b>	<b>2007</b>	IBA-AR(2009)02, du 27.11.2009 C-M(2010)0002
<b>15.</b>	<b>NETMA (ADMIN)</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)15, du 27.11.2009 C-M(2010)0003

<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>
16.	BGOH (HAWK)	2008	IBA-AR(2009)25, du 29.01.2010
<b>ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES</b>			
17.	ÉCOLE INTERNATIONALE DE L'AFNORTH	2008-2009	IBA-AR(2009)39, du 29.01.2010
18.	AGS3	2007	IBA-AR(2008)034, du 30.01.2009 C-M(2009)0064
19.	EMI, AON (y compris PPP, DM et ICI)	2008	IBA-AR(2009)16, du 17.07.2009 C-M(2009)0110
20.	SECRÉTARIAT INTERNATIONAL	2007	IBA-AR(2009)01, du 26.06.2009 C-M(2009)124 & C-M(2010)0031
21	SECRÉTARIAT INTERNATIONAL	2008	IBA-AR(2009)017, du 25.09.2009 C-M(2009)0138 & C-M(2010)0031
22.	MSIAC	2008	IBA-AR(2009)24, du 29.01.2010
23.	NAMFI	2008	IBA-AR(2009)30, du 29.01.2010
24.	COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN	2007	IBA-AR(2008)33, du 27.02.2009 C-M(2009)0043
25.	COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN	2008	IBA-AR(2009)22, du 18.12.2009 C-M(2010)008
26.	ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN (AP-OTAN)	2008	IBA-AR(2009)009, du 30.04.2009
27.	RÉGIME DE PENSIONS DE L'OTAN	2007	IBA-AR(2009)06, du 27.03.2009 C-M(2009)0125
28.	CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN	2007	IBA-AR(2009)03, du 29.05.2009
29.	NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN	2008	IBA-AR(2009)19, du 27.11.2009 C-M(2010)0005
30.	INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION	2008	IBA-AR(2009)10, du 17.07.2009
31.	FONDS DE COUVERTURE MÉDICALE DES AGENTS À LA RETRAITE	2007	IBA-AR(2009)08, du 29.05.2009 C-M(2009)0128

<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>32.</b>	<b>RTA</b>	<b>2008</b>	IBA-AR(2009)18, du 18.12.2009
<b>AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES</b>			
<b>33.</b>	<b>GESTION ET ORGANISATION FINANCIÈRES DE L'ACO - SUIVI</b>		IBA-AR(2009)11, du 27.11.2009 C-M(2010)0017
<b>34.</b>	<b>NAEW&amp;C (AWACS) - SUIVI</b>		IBA-AR(2008)37, du 30.04.2009 C-M(2009)01119-REV1
<b>35.</b>	<b>SOUTIEN LOGISTIQUE DE L'OTAN AUX OPÉRATIONS AVEC DÉPLOIEMENT</b>		IBA-AR(2008)29, du 08.02.2010
<b>36.</b>	<b>PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP)</b>		IBA-AR(2009)12, du 08.02.2010



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



**TABLE DES MATIÈRES**

**RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS**

		<b>Page N°</b>
1.	Groupe de l'ACT 2008.....	3
2.	CAOC région Nord 2004-2008.....	4
3.	CAOC région Sud 2007.....	5
4.	NRDC - Italie 2006-2008.....	6
5.	NRDC - Espagne 2006-2008.....	7

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

6.	CEPMO 2007.....	8
7.	NAMEADSMO 2008.....	9
8.	NAMSA 2008.....	9
9.	NBA 2007.....	10
10.	NBA 2008.....	10
11.	NC3A 2008.....	11
12.	NCSA 2007.....	12
13.	NAMMO ET NEFMO 2008.....	13
14.	NAMMO, NEFMO ET NETMA (ADMIN) 2007.....	14
15.	NETMA (ADMIN) 2008.....	15
16.	OPLOH 2008.....	16

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

17.	ÉCOLE INTERNATIONALE DE L'AFNORTH 2008-2009.....	17
18.	AGS3 2007.....	17
19.	EMI, AON (PPP, DM ET ICI) 2008.....	18
20.	SECRÉTARIAT INTERNATIONAL 2007.....	19
21.	SECRÉTARIAT INTERNATIONAL 2008.....	19
22.	MSIAC 2008.....	21
23.	NAMFI 2008.....	22
24.	COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN 2007.....	22
25.	COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN 2008.....	22
26.	ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN 2008.....	23
27.	RÉGIME DE PENSIONS DE L'OTAN 2007.....	24
28.	CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN 2007.....	24
29.	NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN 2008.....	25
30.	INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION 2008.....	25
31.	FCMR 2007.....	26
32.	RTA 2008.....	27

**AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES**

33.	SUIVI DE L'AUDIT DE PERFORMANCE CONCERNANT L'ORGANISATION ET LA GESTION FINANCIÈRES DE L'ACO.....	28
34.	SUIVI DE LA MISE EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUR L'AUDIT DE PERFORMANCE CONCERNANT LE PROGRAMME DU SYSTÈME AÉROPORTÉ DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAEW&C).....	29
35.	SOUTIEN LOGISTIQUE DE L'OTAN AUX OPÉRATIONS AVEC DÉPLOIEMENT.....	30
36.	GESTION DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ.....	32



## **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'ampleur de la vérification a été limitée, ou encore que les opérations que retracent les états ne sont pas conformes aux autorisations budgétaires ou aux règles applicables. Le Collège renonce à exprimer une opinion lorsque l'ampleur de la vérification est extrêmement limitée – au point qu'il est dans l'impossibilité d'exprimer une opinion – ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers. Le Collège émet une opinion défavorable lorsqu'une erreur ou une anomalie affectant les états financiers a des conséquences si larges et si importantes que, selon le Collège, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître le caractère trompeur ou incomplet des états financiers.

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. Comme on pourra le voir plus avant 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 Transformation (ACT) – 2008**

#### **Introduction**

Le Commandement allié Transformation (ACT) est chargé de diriger la transformation militaire des forces et des capacités de l'OTAN en vue de l'amélioration de l'efficacité militaire de l'Alliance. Le Groupe de l'ACT 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). Les dépenses s'élevaient au total à quelque 116 millions EUR en 2008, contre près de 129 millions EUR en 2007.

## Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés rectifiés de l'ACT pour l'exercice 2008. L'ACT a joint une note de révision aux états financiers et a modifié l'état de la situation financière.

Le Collège a formulé des observations concernant :

- la nécessité d'inclure une note plus détaillée sur le compte rendu par segments afin d'assurer une totale conformité avec la norme IPSAS 18 (Information sectorielle) ;
- la nécessité d'appliquer les règles comptables de façon homogène d'une année sur l'autre, afin de garantir une présentation harmonisée des états financiers ;
- la nécessité de remédier aux importantes lacunes relevées en ce qui concerne les notes jointes aux états financiers, et de s'assurer que ces notes sont présentées correctement, en conformité avec les exigences de la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers), et qu'elles correspondent parfaitement aux chiffres de l'état de la situation financière, de l'état de la performance financière, de l'état de la variation de l'actif net/des capitaux nets ou du tableau des flux de trésorerie ;
- la nécessité d'établir un rapprochement plus étroit avec la NC3A de façon à ce que les chiffres inscrits dans la comptabilité d'exercice pour cette Agence correspondent bien aux montants enregistrés par cette dernière, et la nécessité de s'assurer que tous les types d'opérations sont pris en compte pour mettre en évidence les charges à payer ;
- la nécessité de s'assurer que les notes de crédit des entités de l'ACT sont comptabilisées comme des sommes à recevoir entre entités, et que les comptes sont apurés rapidement ;
- la nécessité d'améliorer la précision du processus de consolidation pour les exercices comptables à venir ;
- la nécessité de procéder à un véritable contrôle des ajustements effectués par le siège de l'OTAN lors du troisième appel de contributions ;
- la nécessité pour le Centre de guerre interarmées de s'assurer que les ajustements de prix sont correctement indiqués dans les comptes rendus et les contrats de la Commission d'attribution des marchés, afin d'éviter tout litige ;
- la nécessité pour le Centre de guerre interarmées de vérifier que les contrats sont signés avant leur date de prise d'effet, afin d'éviter toute incertitude en cas de litige.

## **2. CENTRES D'OPÉRATIONS AÉRIENNES COMBINÉES DE LA RÉGION NORD (NR CAOC) ET ADMINISTRATION FINANCIÈRE DE LA RÉGION NORD (NR FA) Ramstein (Allemagne) – 2004-2008**

### Introduction

Les centres d'opérations aériennes combinées (CAOC) ont été créés pour soutenir les opérations aériennes de l'OTAN en temps de paix, de guerre, et en période de crise. Ces centres, qui sont régis par un MOU, étaient considérés comme une première étape dans la mise en œuvre du système de commandement et de contrôle aériens (ACCS). D'après le plan de transition, l'instauration de l'ACCS doit être précédée par la mise hors service des

CAOC créés par MOU et la mise en place de six nouvelles entités CAOC dans le cadre de l'ACCS (quatre statiques et deux déployables), dont le financement et la dotation en personnel seront assurés au niveau international.

La mise en place des CAOC de l'ACCS n'ayant pas encore commencé, le Comité militaire a décidé, pour limiter les risques opérationnels liés à la période de transition, de créer une structure CAOC provisoire (ICS). Une ICS a été mise en place en 2008 dans la région Nord. Des retards ont été constatés pour l'installation d'une ICS dans la région Sud.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers des CAOC de la région Nord et de l'Administration financière de la région Nord (NR FA), y compris les états financiers de 2008 pour la clôture des comptes des CAOC 3, 4 et 9. Le Collège a donc conclu que la clôture définitive des comptes des CAOC 3, 4 et 9 était satisfaisante.

## **3. CENTRES D'OPÉRATIONS AÉRIENNES COMBINÉES DE LA RÉGION SUD (SR CAOC) ET ADMINISTRATION FINANCIÈRE DE LA RÉGION SUD (SR FA) – 2007**

### **Introduction**

Les centres d'opérations aériennes combinées (CAOC) ont été créés pour soutenir les opérations aériennes de l'OTAN en temps de paix, de guerre, et en période de crise. Ces centres, qui sont régis par un MOU, étaient considérés comme une première étape dans la mise en œuvre du système de commandement et de contrôle aériens (ACCS). D'après le plan de transition, l'instauration de l'ACCS doit être précédée par la mise hors service des CAOC créés par MOU et la mise en place de six nouvelles entités CAOC dans le cadre de l'ACCS (quatre statiques et deux déployables), dont le financement et la dotation en personnel seront assurés au niveau international.

La mise en place des CAOC de l'ACCS n'ayant pas encore commencé, le Comité militaire a décidé, pour limiter les risques opérationnels liés à la période de transition, de créer une structure CAOC provisoire (ICS). Une ICS a été mise en place en 2008 dans la région Nord. Des retards ont été constatés pour l'installation d'une ICS dans la région Sud.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers des CAOC 5, 6, 7, 8 et 10 et ceux de l'Administration financière de la région Sud (SR FA) pour l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Après examen de la cessation d'activité de l'Administration financière de la région Sud, le Collège a confirmé que les éléments d'actif et les éléments de passif avaient été correctement comptabilisés et transférés à l'Administration financière de la région Nord. L'excédent remboursable d'un montant de 45 191 euros enregistré à la fin de l'exercice 2007 sur les comptes de l'Administration financière de la région Sud a été redistribué aux pays contributeurs lors du deuxième appel de fonds de l'exercice 2008. Le Collège s'est dit satisfait de la clôture des comptes de l'Administration financière de la région Sud.

#### **4. CORPS DE DÉPLOIEMENT RAPIDE DE L'OTAN – ITALIE (NRDC-IT) – 2006-2008**

##### **Introduction**

Le QG du NRDC-IT a été reconnu comme quartier général militaire international placé sous l'autorité de l'OTAN et doté d'un statut international en vertu de la décision PO(2002)140 du Conseil de l'Atlantique Nord.

Un mémorandum d'entente (MOU) a été signé en septembre 2002 par 11 pays (Allemagne, Espagne, États-Unis, Grèce, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Turquie), ainsi que par le Grand Quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE) et le Commandant suprême allié de l'Atlantique (SACLANT). Quatre autres pays (Bulgarie, France, Roumanie et Slovénie) ont rejoint l'organisation en 2006-2007. Les relations de commandement permettant au QG du NRDC-IT de mener ses tâches à bien en temps de paix, en période de crise et dans le cadre d'opérations sont détaillées dans l'Arrangement technique de commandement et de contrôle (C2 TA) qui a été signé par le SHAPE, le SACLANT et le pays-cadre (Italie).

La gestion administrative et financière des fonds communs du QG du NRDC-IT s'effectue conformément au Règlement financier de l'OTAN (NFR), à ses procédures de mise en œuvre et aux directives du Commandement allié en Europe (CAE). Le MOU et les procédures administratives et financières de gestion des fonds communs (FAP) contiennent des règles précises et spécifiques à cette entité, qui s'appuient sur le NFR et les directives du CAE.

Lors des exercices clos le 31 décembre 2006, 2007 et 2008, le budget total approuvé pour le QG du NRDC-IT s'élevait à 5,96 millions EUR, tandis que les dépenses totales enregistrées lors des mêmes exercices se montaient à 4,5 millions EUR.

##### **Points principaux**

Le Collège a exprimé une opinion sans réserve sur les états financiers du QG du NRDC-IT pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2007 et 2008.

Il a formulé quatre observations concernant :

- l'exhaustivité des états financiers ;
- les appels de fonds restés sans suite ;
- les crédits budgétaires reportés qui dépassent le montant légal des éléments de passif ;
- la différence entre le service décrit sur la facture et celui qui avait été demandé.

## **5. CORPS DE DÉPLOIEMENT RAPIDE DE L'OTAN – ESPAGNE (NRDC-SP) – 2006-2008**

### **Introduction**

Implanté à Valence, le QG du NRDC-SP de l'OTAN est un quartier général militaire international qui a été créé en 2002 conformément à la décision PO(2002)140 du Conseil de l'Atlantique Nord.

Un mémorandum d'entente (MOU) définissant les conditions de dotation en personnel, de financement et d'administration de ce QG a été signé en septembre 2002 par 11 pays (Allemagne, Espagne, États-Unis, Grèce, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Turquie), ainsi que par le SHAPE et le SACLANT. La France et la Roumanie ont rejoint l'organisation avec une prise d'effet le 1<sup>er</sup> janvier 2005, tandis que le Canada l'a rejointe le 1<sup>er</sup> janvier 2006. La Hongrie l'a en revanche quittée le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Le QG du NRDC-SP fait partie de la Structure de forces de l'OTAN sous l'autorité du Grand Quartier général des puissances alliées en Europe (SHAPE). Sa mission consiste à entretenir une capacité de déploiement à l'appui des opérations approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord de l'OTAN. Cette organisation peut conduire toutes sortes d'opérations (notamment de défense, d'attaque, de soutien de la paix et d'aide humanitaire) sur l'ensemble du territoire de l'OTAN.

Les budgets approuvés pour le QG du NRDC-SP lors des exercices 2006, 2007 et 2008 étaient respectivement de 1 498 050, 1 478 150 et 1 514 365 EUR. Les dépenses pour les mêmes exercices s'élevaient respectivement à 795 353, 524 547 et 839 244 EUR.

### **Points principaux**

Le Collège a exprimé une opinion sans réserve sur les états financiers du QG du NRDC-SP pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2007 et 2008.

Le Collège a formulé les observations suivantes :

- Remise tardive des états financiers au Comité principal des ressources et au Collège ;
- Reports d'engagements sans obligation juridique ;
- Absence de comptes de trésorerie indépendants ;
- Commande de services sans disposer d'une autorisation d'engagement proprement dite.

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

### 6. ORGANISATION DE GESTION DES OLÉODUCS EN CENTRE-EUROPE (CEPMO) – 2007

#### Introduction

La charte de l'Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO), entérinée par le Conseil de l'OTAN avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 1998, définit la structure et les responsabilités de l'Organisation. 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. La CEPMO assure le soutien du Commandement des Forces alliées interarmées à Brunssum (QG du JFC Brunssum), avec le CEPS comme outil indispensable. Elle est chargée de garantir l'efficacité militaire que l'on attend d'un tel outil.

Le comité de direction de la CEPMO, placé sous l'autorité du Conseil de l'Atlantique Nord, 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 établies par les pays hôtes. En 2007, les dépenses de la CEPMO se sont chiffrées à 98,7 millions EUR.

#### Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la CEPMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Le Collège a formulé plusieurs observations et recommandations concernant la CEPMA et les organismes s'occupant du CEPS dans les pays hôtes :

- Caractère insuffisant des instructions fournies par la CEPMA et de l'examen effectué par ses soins de l'information financière remise par les organismes nationaux ;
- Remise tardive des états financiers (CEPMA) ;
- Utilisation d'une méthode de consolidation inadéquate pour le tableau des flux de trésorerie de la CEPMO (CEPMA) ;
- Erreur dans la répartition d'une recette entre l'exercice considéré et les exercices précédents (CEPMA) ;
- Sous-évaluation de dépenses de personnel à hauteur de 5,6 millions EUR (Belgique), corrigée suite à l'audit du Collège ;
- Problème de compte rendu du pécule de vacances (Belgique), corrigé suite à l'audit du Collège ;

- Comptabilisation incorrecte de provisions (Allemagne), corrigé suite à l'audit du Collège ;
- Surévaluation des entrées du tableau des flux de trésorerie à hauteur de 748 000 EUR (France) ; une note a été ajoutée par la CEPMA dans les états financiers pour reconnaître cette erreur ;
- Présentation inadéquate des crédits budgétaires (France et Pays-Bas), corrigée suite à l'audit du Collège.

## **7. 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) – 2008**

### **Introduction**

L'Organisation de gestion du MEADS de l'OTAN (NAMEADSMO) se compose d'un comité directeur et d'une agence de gestion (NAMEADSMA) implantée à Huntsville (Alabama, États-Unis). Les pays participants sont l'Allemagne, les États-Unis et l'Italie. Au 31 décembre 2008, le tableau des effectifs autorisés de la NAMEADSMA comptait 112 postes, dont 100 étaient pourvus. Le système de défense aérienne élargie à moyenne portée (MEADS) est un système tactique de défense aérienne et de défense antimissile mobile et transportable capable de neutraliser toute une série de menaces aériennes comme les attaques par missiles de croisière et par missiles balistiques tactiques.

La NAMEADSMO a présenté ses états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 conformément aux principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). En 2008, les dépenses de la NAMEADSMO se sont établies à 605 millions de dollars des États-Unis (USD), soit 12 millions au titre du budget administratif et 593 millions au titre du budget opérationnel.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NAMEADSMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2008. Il n'y a pas d'observations pour l'exercice concerné.

## **8. AGENCE OTAN D'ENTRETIEN ET D'APPROVISIONNEMENT (NAMSA) – 2008**

### **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. Quelque 974 personnes font partie du personnel de la NAMSA. En 2008, les charges ont été supérieures à 1,18 milliard d'euros (EUR).

## Points principaux

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de 2008 car la NAMSA n'a pas corrigé rétrospectivement une erreur de dévalorisation du stock relative à une période antérieure, et a systématiquement sous-évalué le montant des charges. Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les dépenses administratives de la NAMSA imputées sur des programmes financés par le CBM.

Le Collège a formulé des observations sur les éléments suivants :

- Publication des états financiers après la date prescrite par le NFR ;
- Imperfections dans le compte rendu financier des stocks ;
- Inexactitudes dans la constatation des charges estimées ;
- Imperfections dans les procédures de dénombrement physique des stocks ;
- Imperfections dans le processus de confirmation des stocks détenus par les titulaires de marché ;
- Pertes et gains de change ;
- Présentation des états financiers.

Une lettre de recommandations a été envoyée à la direction de la NAMSA pour attirer son attention sur des questions en rapport avec les achats et les technologies de l'information.

### **9. AGENCE DU SYSTÈME DE RECUEIL ET D'EXPLOITATION DES INFORMATIONS DU CHAMP DE BATAILLE DE L'OTAN (NBA) – 2007**

### **10. AGENCE DU SYSTÈME DE RECUEIL ET D'EXPLOITATION DES INFORMATIONS DU CHAMP DE BATAILLE DE L'OTAN (NBA) – 2008**

#### **Introduction**

L'Organisation du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (BICES) de l'OTAN (NBO), qui comprend le Comité de direction et un organe d'exécution, l'Agence BICES de l'OTAN (NBA), a pour objectif de permettre le partage et l'échange d'informations et de données du renseignement en coopération entre les pays participants ainsi qu'entre ceux-ci, l'OTAN et d'autres pays et organisations.

Le Comité de direction, qui se compose d'un représentant de chaque pays membre, est responsable du fonctionnement et de l'administration de l'Agence. Il reçoit des orientations générales en matière de renseignement de la part d'un Conseil supérieur regroupant les chefs des services nationaux de renseignement militaire de chaque pays membre.

En 2007, les dotations du budget administratif et du régime de pensions de la NBA (reports compris) étaient de 2,8 millions d'euros (EUR). Au 31 décembre, les dotations cumulées des projets d'amélioration de la capacité opérationnelle (projets OE) en cours s'élevaient à 2,2 millions EUR. Les dépenses exposées au titre de projets autofinancés (anciennement dénommés « projets d'acquisition pour le compte de tiers ») se sont quant à elles établies à 0,624 million EUR en 2007.

Pour 2008, les dotations au titre du budget administratif et du régime de pensions de la NBA s'élevaient à 3,2 millions d'euros (EUR) (reports compris), et les dépenses au titre du

budget administratif ont représenté 3,0 millions EUR. En 2008, les dotations pour les projets d'amélioration de la capacité opérationnelle étaient de 1,0 million EUR ; au 31 décembre, les dotations cumulées se montaient à 1,2 million EUR. Les dépenses exposées au titre de projets autofinancés se sont quant à elles établies à 0,4 million EUR en 2008.

### **Points principaux 2007**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2007 de la NBA.

Il a formulé une observation concernant la répartition des responsabilités entre la NBA et la NACMA en matière de procédures financières.

### **Points principaux 2008**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NBA pour 2008. Il n'a aucune observation à formuler.

## **11. AGENCE DES C3 (CONSULTATION, COMMANDEMENT ET CONTRÔLE) DE L'OTAN (NC3A) – 2008**

### **Introduction**

Les dispositions en vigueur en matière de consultation, de commandement et de contrôle au sein de l'OTAN remontent à la création de l'Organisation des C3 de l'OTAN (NC3O), en 1996. L'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A), qui fait partie de la NC3O, est responsable de la fourniture de biens et de services à l'Alliance et aux Alliés.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, la NC3A applique un régime de financement par le client. Auparavant, les dépenses de l'Agence étaient prises en charge conjointement par le Comité du budget militaire et par le Comité de l'infrastructure. Dans le cadre du régime de financement par le client, les grands commandements de l'OTAN demandent au Comité du budget militaire des crédits pour payer les services de la NC3A et règlent celle-ci directement. Le Comité de l'infrastructure paie directement la NC3A pour les services qu'elle fournit lorsqu'elle assume les fonctions de pays hôte, que ce soit pour des projets (financés à 100%) ou pour la gestion de projets (prix fermes et définitifs convenus à l'avance avec la NC3A). 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 2008, les dépenses de la NC3A se sont établies à 302,7 millions d'euros (EUR) au total.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NC3A pour l'exercice clos le 31 décembre 2008. Il a formulé une observation qui l'a amené à recommander à l'Agence :

- de déduire les avances reçues du programme NSIP des montants à recevoir de la part du même programme.

Le Collège a également adressé une lettre de recommandations au directeur général de la NC3A, dans laquelle il formule un certain nombre d'observations concernant pour la plupart la politique et les pratiques de l'Agence en matière d'acquisition, ainsi que l'allocation des crédits et la comptabilité relatives aux projets.

## **12. AGENCE OTAN DE SERVICES SIC (NCSA) – 2007**

### **Introduction**

La mise en œuvre de la nouvelle structure de commandement de l'OTAN et du tableau des effectifs du temps de paix correspondait notamment que l'Agence OTAN d'exploitation et de soutien des systèmes d'information et de communication (NACOSA) laisserait la place à une nouvelle agence, qui se concentrerait sur la fourniture de services SIC. Baptisée « Agence OTAN de services SIC » (NCSA) par le Bureau des C3 de l'OTAN, cette nouvelle agence résulte du regroupement en un organisme centralisé des éléments jusque-là épars qui étaient chargés de la fourniture de services SIC, entraînant ainsi la séparation des « clients » et des « fournisseurs ».

Le réaligement des commandements stratégiques a nécessité une révision détaillée des tâches et des responsabilités. Il s'agissait notamment d'adapter et de réassigner les rôles du système de moyens C3 et de la gestion des services. La NCSA s'est vu attribuer les rôles de premier plan consistant à « Accepter la fourniture de moyens, de systèmes et de services C3 » et « Fournir des services d'échange d'informations de bout en bout et de traitement de l'information ». 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**

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de l'exercice 2007.

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- La constatation des dépenses imputées sur les budgets délégués de la NAMSA s'appuie sur des factures reçues par la NAMSA qui concernent des paiements au comptant et non des charges à payer. En l'état actuel des choses, le Collège n'est pas en mesure de s'assurer de l'exactitude de ces dépenses selon les principes de la comptabilité d'exercice. La NCSA n'a en outre pas toujours reçu de documents justificatifs pour les montants facturés par la NAMSA ;
- La valeur des stocks de SIC gérés par la NCSA en son nom ou pour le compte d'autres entités OTAN n'est pas connue ou pas communiquée, d'où l'impossibilité pour le Collège de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des stocks ;
- Problèmes concernant le concept de financement global de la NAMSA ;
- Déficiences en ce qui concerne le contrôle interne des achats ;
- Défauts de présentation des budgets remboursables dans l'état de l'exécution du budget ;
- Sommes à payer non comptabilisées.

### **13. NAMMO ET NEFMO – 2008**

#### **Introduction**

La NAMMO et la NEFMO, organisations de gestion des programmes Tornado et Eurofighter 2000 (EF 2000), sont des organismes subsidiaires de l'OTAN. La NEFMO a la responsabilité du plus vaste programme de l'OTAN. Les pays participant au programme Tornado sont l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni. L'Espagne vient s'ajouter à ces trois pays pour le programme Eurofighter. En 2008, les dépenses ont atteint au total 5,4 milliards d'euros (EUR).

#### **Points principaux**

Le Collège a émis des opinions sans réserve sur les états financiers rectifiés de la NAMMO et la NEFMO.

Il a formulé six observations, qui l'ont conduit à recommander à l'agence concernée :

- de réviser ses états financiers avant de les publier afin d'éviter les erreurs et de permettre à l'agence et au Collège de gagner du temps lors de la finalisation de leurs travaux ;
- de respecter les exigences de la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers) lors de la présentation des futurs états financiers ;
- de respecter le règlement financier de la NAMMO en matière d'appels de contributions et de recettes diverses ;
- de s'assurer qu'à l'avenir, les appels de contributions de la NAMMO comportent clairement la mention de l'exercice auquel ils se rapportent ;
- d'analyser toutes les factures du mois de janvier/février suivant la fin de l'exercice afin de s'assurer que les dépenses de la NAMMO ont été intégralement comptabilisées ;
- de procéder au rapprochement entre le budget et les dépenses de la NEFMO.

## 14. NAMMO, NEFMO ET NETMA (ADMIN) – 2007

### Introduction

La NAMMO et la NEFMO, organisations de gestion des programmes Tornado et Eurofighter 2000 (EF 2000), sont des organismes subsidiaires de l'OTAN. Elles gèrent les deux plus vastes programmes de l'OTAN. Les pays participant au programme Tornado sont l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni. L'Espagne vient s'ajouter à ces trois pays pour le programme Eurofighter. L'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'EF 2000 et du Tornado (NETMA) gère les deux programmes et leurs budgets respectifs. Le montant total des dépenses en 2007 s'est établi à l'équivalent de 5,3 milliards EUR (5,2 milliards pour les paiements au comptant).

### Points principaux

Le Collège a émis des opinions sans réserve pour la NAMMO, la NEFMO et la NETMA.

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- NAMMO, NEFMO et NETMA : nécessité de s'assurer que les états financiers sont établis avec précision et dans les délais, de même que les documents justificatifs. Une attention particulière doit être accordée aux procédures de fin d'exercice qui transforment les données comptables d'Oracle en états financiers de précision ;
- NAMMO : nécessité d'établir un rapprochement entre l'état de la performance financière et l'état de l'exécution du budget ;
- NAMMO : nécessité de s'assurer que l'approbation du budget par le Comité de direction a lieu conformément au règlement financier de la NETMA (les dépenses du Royaume-Uni dépassaient le budget approuvé) ;
- NAMMO : nécessité de vérifier le niveau des liquidités et d'en informer les pays avant et pendant les appels de contributions ;
- NAMMO : problèmes de présentation ;
- NAMMO et NEFMO : nécessité de déterminer, de rapprocher et de comptabiliser en tant que charges l'ensemble des gains et pertes résultant de la conversion en fin d'exercice des soldes bancaires libellés dans d'autres devises que l'euro, afin de s'assurer que le montant converti en euros inscrit dans le système comptable coïncide avec les soldes figurant sur les relevés bancaires ;
- NEFMO : importance de la vérification que les états financiers ont été correctement rapprochés, en s'appuyant sur la balance de vérification et les documents de base ; nécessité de s'assurer que les différences non expliquées sont clairement documentées, de même que les décisions de ne pas poursuivre le travail de recherche ;
- NEFMO : nécessité d'inclure toutes les retenues de garantie gérées et approuvées au cours de la comptabilité d'exercice ;
- NEFMO : problèmes de présentation ;
- NETMA : nécessité d'activer les comptes rendus disponibles directement à partir du système comptable afin de mettre en évidence les crédits reportés ; nécessité d'utiliser le format approprié pour la comparaison des données budgétaires et des données effectives, et de ne pas tenir compte des recettes diverses ;

- NETMA : nécessité d'activer l'outil du système comptable permettant de mettre en évidence les réceptions de biens et marchandises, et de déterminer s'il existe des différences avec les produits non acquis (en recommençant les calculs si nécessaire) ;
- NETMA : nécessité de faire preuve de davantage d'attention afin de s'assurer que les chiffres relatifs aux liquidités et équivalents dans les états financiers soient compatibles, et de remédier à toute différence et erreur d'enregistrement qui pourrait apparaître avant de procéder à la finalisation des états financiers ;
- NETMA : nécessité de procéder régulièrement à un rapprochement entre les systèmes des traitements et de la comptabilité. Le Collège recommande en outre qu'un audit interne complet du module des traitements soit entrepris rapidement ;
- NETMA : problèmes divers, dont de présentation.

## 15. NETMA (ADMIN) – 2008

### Introduction

L'Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'EF 2000 et du Tornado (NETMA) a été créée par l'Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) et l'Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO). Ces deux organisations sont chargées de la gestion des programmes Tornado et Eurofighter 2000 (EF 2000), les deux plus vastes programmes de l'OTAN.

La NETMA est chargée d'assurer, pour les participants aux programmes Tornado et EF 2000, une gestion efficace et rationnelle des programmes à l'appui des activités permanentes liées à l'exploitation du système d'arme Tornado, ainsi que du développement, de la production et du soutien en phase d'exploitation du système d'arme EF 2000. Les dépenses engagées en 2008 par la NETMA pour mener à bien cette tâche se sont chiffrées à 46 millions EUR.

### Points principaux

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

Il a formulé des observations sur les points suivants :

- problèmes concernant l'exactitude et la présentation du rapprochement budgétaire ;
- problèmes de conformité avec les normes IPSAS ;
- problèmes de présentation.

## **16. ORGANISATION DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE OTAN HAWK (OPLOH) - 2008**

### **Introduction**

L'Organisation de production et de logistique OTAN HAWK (OPLOH) a été constituée en vue de fournir aux pays participants le système de missile HAWK. Les pays participants sont la France et l'Italie, et l'entité exécutive est le Bureau de gestion OTAN HAWK (BGOH). Fin 2008, le BGOH comptait 25 membres du personnel et ses dépenses administratives s'élevaient à 3,7 millions EUR.

En 2008, le seul programme opérationnel toujours en cours était le programme logistique, les autres programmes ayant été achevés en 2005. Le budget opérationnel de 2008 comprenait toutefois des reports de crédits de ces mêmes programmes, car leur liquidation financière n'a été finalisée qu'en 2009. Depuis 2006, la gestion du budget opérationnel s'effectue sur une base annuelle, et non pluriannuelle comme auparavant. Les dépenses opérationnelles se sont établies à 4,9 millions EUR.

En décembre 2007, le Comité de direction a pris note de la décision de la France de se retirer de l'Organisation à compter du 31 décembre 2009. En février 2009, le Comité de direction a demandé au Conseil de l'Atlantique Nord, par l'intermédiaire du Secrétaire général de l'OTAN, la dissolution de l'OPLOH, demande qui a été acceptée par le Conseil le 4 mai 2009.

### **Points principaux**

Le Collège a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de l'exercice 2008.

L'opinion du Collège repose sur les observations suivantes, en rapport avec les normes comptables internationales du secteur public :

- Le BGLOH a surévalué les sommes à recevoir car il y a inclus 1,2 million EUR au titre d'appel de contribution non honoré alors que, selon les instructions de l'Italie, ce sont les fonds disponibles qui auraient dû être utilisés ;
- L'agence a lancé un appel de 2,3 millions EUR pour financer les dépenses de personnel résultant de la dissolution de l'OPLOH, mais les provisions correspondant à ces éléments de passif n'ont pas été correctement enregistrées, ce qui représente un non-respect de l'IPSAS 19 ;
- Les entrées et sorties de trésorerie inscrites dans le tableau des flux de trésorerie sont surévaluées de 5,5 millions EUR en raison de l'enregistrement de transferts internes pour financer les appels de contributions à l'aide des fonds disponibles.

Outre la réserve dont il a assorti son opinion (voir ci-dessus), le Collège a formulé une observation et une recommandation supplémentaires concernant « le manque d'homogénéité des notes jointes aux états financiers ».

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

### 17. ÉCOLE INTERNATIONALE DE L'AFNORTH – 2008-2009

#### Introduction

L'École internationale de l'AFNORTH (*Allied Forces North Europe*), installée à Brunssum (Pays-Bas), assure l'éducation des enfants du personnel OTAN répondant aux critères préétablis. Elle se compose de quatre unités indépendantes, financées par les quatre pays fondateurs que sont l'Allemagne, le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni. Chaque pays finance sa propre unité d'enseignement, mais de nombreux programmes et activités sont communs et favorisent les échanges culturels entre les enfants des différents pays. Les dépenses qui ne sont pas imputables à un pays en particulier relèvent d'un budget financé en commun. C'est ce budget qui fait l'objet de l'audit effectué par le Collège. En 2008-2009, son montant s'élevait à 4,0 millions EUR. Au cours de cette même période, l'École comptait en moyenne 1 014 élèves.

#### Points principaux

Le Collège a exprimé une opinion sans réserve sur les états financiers de l'École internationale de l'AFNORTH pour l'exercice clos le 31 juillet 2009.

Il a formulé une observation concernant :

- la surévaluation des engagements reportés de l'année précédente.

### 18. PERSONNEL DE SOUTIEN POUR L'AGS – 2007

#### Introduction

L'objectif du programme relatif à la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) est de doter l'Alliance d'une capacité centrale AGS qui lui appartienne et soit exploitée par elle. Le déroulement du programme est placé sous la responsabilité du Comité directeur sur les capacités pour l'AGS. Celui-ci est appuyé par le personnel de soutien pour l'AGS (AGS3). L'AGS3 bénéficie des services de gestion financière et de comptabilité du Contrôleur des finances du Secrétariat international de l'OTAN. Le budget annuel de l'AGS3 était de 4,7 millions EUR en 2007, dont 1,6 million de crédits reportés.

#### Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'AGS3 pour l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il a formulé une observation en recommandant que les chiffres de l'exercice précédent fournis à des fins de comparaison soient repris fidèlement dans les états financiers de l'exercice en cours.

**19. ÉTAT-MAJOR MILITAIRE INTERNATIONAL (EMI),  
AGENCE OTAN DE NORMALISATION (AON),  
GROUPE DE BUDGET DE L'EMI – PARTENARIAT POUR LA PAIX (PPP),  
DIALOGUE MÉDITERRANÉEN (DM) ET  
INITIATIVE DE COOPÉRATION D'ISTANBUL (ICI) – 2008**

**Introduction**

L'État-major militaire international (EMI), placé sous l'autorité d'un directeur, assiste le Comité militaire. En tant qu'organe exécutif du Comité militaire, il est chargé de veiller à la bonne application des doctrines et décisions du Comité. Sa tâche consiste en outre à préparer des plans, entreprendre des études et recommander la doctrine à suivre pour les questions militaires.

L'Agence OTAN de normalisation (AON) est un organe intégré et unique, composé de personnel militaire et de personnel civil, et placé sous la responsabilité d'un directeur. La mission de l'AON consiste à lancer, coordonner, soutenir et administrer les activités de normalisation menées sous l'autorité du Comité OTAN de normalisation.

L'élément Partenariat pour la paix (PPP) gère le programme de travail du PPP pour l'ensemble des organismes financés sur le Groupe de budgets de l'EMI et pour la NC3A.

Le but du Dialogue méditerranéen (DM) est de contribuer à la sécurité et à la stabilité pour l'Alliance par l'instauration d'une meilleure compréhension mutuelle et la dissipation des malentendus.

L'Initiative de coopération d'Istanbul (ICI) a été mise en place pour proposer une coopération dans la région du Moyen-Orient élargi. Elle a pour objet de renforcer la sécurité et la stabilité régionale moyennant un nouvel engagement transatlantique avec la région. Cet objectif peut être atteint pour l'essentiel grâce à une coopération pratique et une assistance dans différents domaines, et à des activités spécifiques.

Les dotations des budgets de l'EMI, de l'AON, du PPP, du DM et de l'ICI pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 se sont établies au total à 26,2 millions EUR.

**Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'EMI, de l'AON, du PPP, du DM et de l'ICI pour l'exercice clos le 31 décembre 2008. Il a formulé une observation et une recommandation à l'EMI, en l'exhortant à faire en sorte que la présentation du tableau des flux de trésorerie soit conforme aux exigences de l'IPSAS 2 (Tableaux des flux de trésorerie).

## **20. SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI) – 2007**

## **21. SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (SI) – 2008**

### **Introduction**

Le Secrétariat international (SI) assiste le Conseil de l'Atlantique Nord et ses comités dans leurs travaux. Le SI se compose de cinq divisions opérationnelles : le Cabinet du Secrétaire général, la Division Gestion exécutive, le Bureau du contrôle financier, le Bureau OTAN des ressources et le Bureau de sécurité de l'OTAN. Fin 2007, le SI comptait un effectif de près de 1 250 personnes. Sa dotation budgétaire s'élevait à 220 millions EUR au total, y compris les reports d'exercices précédents. Fin 2008, l'effectif du SI s'établissait à près de 1 250 personnes. Sa dotation budgétaire s'élevait à 226 millions EUR au total, y compris les reports d'exercices précédents.

### **Points principaux pour 2007**

Le Collège n'a pas été en mesure de confirmer que les dépenses figurant dans l'état de la performance financière et les sommes à payer correspondantes présentées dans l'état de la situation financière étaient enregistrées correctement – conformément aux principes de la comptabilité d'exercice –, en raison des imperfections du système de comptabilité utilisé par le SI. Compte tenu de l'importance de ces questions, le Collège n'a pas pu émettre d'opinion sur les états financiers du SI pour 2007 (refus de se prononcer).

Le Collège s'est cependant félicité que l'état de l'exécution du budget et les opérations qu'ils retracent soient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable au sein de l'OTAN. Il a par ailleurs pu confirmer que les soldes de trésorerie étaient, à tous égards significatifs, fidèlement présentés.

Le Collège a formulé des observations, qui ont conduit aux 13 recommandations suivantes :

### **OBSERVATIONS EN RAPPORT AVEC LES IPSAS**

- Mettre au point une méthode d'enregistrement des dépenses conforme aux principes de la comptabilité d'exercice qui repose plus fondamentalement sur la date de réception des biens et marchandises ;
- S'assurer que le processus permettant d'évaluer que l'enregistrement des dépenses a lieu selon les principes de la comptabilité d'exercice concerne aussi l'enregistrement des montants à payer ou des charges correspondants présentés dans l'état de la situation financière, afin de donner une idée précise des montants dus aux fournisseurs en fin d'exercice ;
- S'assurer que les comptes de trésorerie et les comptes de charges ne se retrouvent pas dans le même ensemble d'états financiers IPSAS ;
- Fournir des informations à des fins de comparaison pour tous les états financiers et les notes qui leur sont jointes ;
- Accorder plus de soin à l'élaboration et la révision des états financiers IPSAS afin de faire en sorte que les incohérences et autres erreurs soient détectées et corrigées avant la diffusion des états ;

- S'assurer qu'il existe un plan officiel de mise en œuvre des IPSAS, afin que les pays soient informés de la manière dont le SI prévoit de se mettre en conformité avec ces normes, et dans quels délais.

#### MODE D'ACQUISITION

- Mettre en œuvre les recommandations du Collège en ce qui concerne les activités d'acquisition : directives d'achat, critères d'exclusion, analyse financière, conflits d'intérêt, évaluation technique, publication, mesures de protection, respect de l'obligation de retour des conditions générales et spéciales dûment signées, et rapport sur la qualité des fournisseurs ;
- S'assurer que l'article 20 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) est bien respecté en ce qui concerne les appels d'offres, y compris pour les extensions de contrat, qui doivent être considérées comme de nouveaux contrats à moins d'avoir été prévues spécifiquement dans les contrats initiaux ;
- Vérifier qu'en cas de manquement aux exigences des appels d'offres, le SI respecte scrupuleusement les dispositions du NFR ;
- Émettre des directives à l'intention de toutes les divisions du SI sur la façon d'améliorer leur évaluation de leurs besoins annuels ou pluriannuels, et s'assurer que des contrats à durée indéterminée sont conclus le cas échéant après avoir utilisé les procédures d'appels d'offres appropriées ;
- S'assurer qu'une piste de vérification est conservée dans le dossier pour suivre l'ensemble du processus d'acquisition, en particulier lorsque des circonstances exceptionnelles se présentent.

#### RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION

- Respecter scrupuleusement les dispositions établies par le Règlement du personnel civil pour les contrats temporaires et de consultants.

#### CONTRÔLES DES ENGAGEMENTS PAR RAPPORT AU BUDGET DE L'ICTM

- Mettre au point un système de contrôle interne plus efficace afin de réduire au maximum le nombre de modifications apportées au budget après la fin de l'exercice. La Direction Gestion de l'information, des communications et des technologies (ICTM) doit établir ses demandes d'engagements avec soin en prenant garde de les imputer sur les postes budgétaires appropriés ; de son côté, le Bureau du contrôle financier du SI doit examiner plus attentivement les demandes d'engagements des directions en remettant en question si nécessaire les postes budgétaires sur lesquels elles doivent être imputées.

## Points principaux pour 2008

Le Collège n'a pas été en mesure de confirmer que les dépenses figurant dans l'état de la performance financière et les sommes à payer correspondantes présentées dans l'état de la situation financière étaient enregistrées correctement – conformément aux principes de la comptabilité d'exercice –, en raison des imperfections du système de comptabilité utilisé par le SI. Compte tenu de l'importance de ces questions, le Collège n'a pas pu émettre d'opinion sur les états financiers du SI pour 2008 (refus de se prononcer).

Le Collège s'est cependant félicité que l'état de l'exécution du budget et les opérations qu'ils retracent soient, à tous égards significatifs, conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable au sein de l'OTAN. Il a par ailleurs pu confirmer que les soldes de trésorerie étaient, à tous égards significatifs, fidèlement présentés.

Suite à l'audit des états financiers de 2008, le Collège a formulé trois observations concernant :

- la non-conformité avec les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) ;
- le report incorrect d'un engagement ;
- la non-réception des lettres de déclaration de la part des hauts responsables du SI.

## 22. CENTRE D'INFORMATION ET D'ANALYSE SUR LA SÉCURITÉ DES MUNITIONS (MSIAC) – 2008

### Introduction

Le Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) constitue, au sein de l'Alliance, un organe de coordination pour la résolution efficace et rapide des problèmes liés au respect des exigences en matière de sécurité des munitions rencontrés dans le cadre des programmes OTAN et nationaux de conception de munitions. Au 31 décembre 2008, le MSIAC comptait 12 pays membres. À la même période, son effectif s'établissait à 9 personnes. La comptabilité du Centre ainsi que la publication de ses états financiers sont assurées par le Bureau du contrôle financier du SI de l'OTAN. Les autorisations budgétaires du MSIAC pour 2008 s'élevaient à 1,6 million EUR.

### Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2008 du MSIAC.

Il a formulé quatre observations sur les points suivants :

- absence de consignes claires concernant le fonctionnement du fonds de réserve ;
- sous-évaluation des dépenses dans l'état de la performance financière ;
- traitement comptable différent pour les indemnités d'expatriation ;
- non-réception de la lettre de déclaration de la direction.

## **23. POLYgone DE TIR DE MISSILES DE L'OTAN (NAMFI) – 2008**

### **Introduction**

Le polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) a été créé en juin 1964 par un accord multilatéral. L'objectif est de faciliter les essais de tirs de systèmes de missiles, tels que le HAWK et le Patriot, par des unités militaires extérieures. Les cibles de ces missiles sont des véhicules aériens sans pilote. En 2008, on comptait quatre pays utilisateurs : l'Allemagne, la Belgique, la Grèce et les Pays-Bas. Chaque année, des arrangements techniques sont signés avec d'autres pays pour une utilisation d'installations du NAMFI contre remboursement des frais. En 2008, les dépenses budgétaires du NAMFI s'élevaient à 10,46 millions EUR. Le NAMFI est implanté en Grèce, sur l'île de Crète.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de 2008. Il n'a pas d'observation à formuler sur les états financiers de 2008.

## **24. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN (NDC) – 2007**

## **25. COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN (NDC) – 2008**

### **Introduction**

La mission du Collège de défense de l'OTAN (NDC) consiste à contribuer à l'efficacité et à la cohésion de l'Alliance en organisant des stages et d'autres programmes conçus pour préparer des officiers et des responsables appelés à servir à des postes importants à l'OTAN ou en rapport avec l'OTAN, et pour faire connaître les initiatives et les intérêts de l'OTAN. Soucieux de saisir les nouvelles opportunités qui se présentent pour mieux servir l'Alliance et de renforcer, dans le même temps, la qualité des prestations dans ses domaines d'activité principaux, le NDC a élargi le soutien qu'il offre aux pays membres et aux pays partenaires afin de les aider dans le processus difficile de transformation du système de formation. La création du cours OTAN de coopération régionale (NRCC) est le principal changement dans les activités du NDC au cours de la période écoulée. Bénéficiant de l'accord du Comité militaire et du Conseil de l'Atlantique Nord, le NDC a créé le NRCC pour favoriser la formation stratégique des pays du Dialogue méditerranéen et de l'Initiative de coopération d'Istanbul, dans le cadre de l'initiative OTAN en matière de formation (NTCI).

La dotation budgétaire accordée au NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2007 s'est établie au total à quelque 6,2 millions EUR. Celle accordée au NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 s'est établie au total à quelque 6,3 millions EUR.

### **Points principaux pour 2007**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il a formulé les observations suivantes :

- Les contrats d'acquisition doivent être renouvelés sur la base des résultats d'un appel d'offres, afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix ;
- Le compte rendu de l'exécution des budgets délégués et remboursables doit inclure les dépenses relatives aux biens et aux services reçus pendant l'exercice.

### **Points principaux pour 2008**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du NDC pour l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il a formulé les observations suivantes :

- Le compte rendu de l'exécution des budgets délégués et remboursables doit inclure les dépenses pour biens et services qui ont été engagées au cours de l'exercice où ces biens et services ont été reçus ;
- Des bons de commande doivent être établis pour les services fournis par des conférenciers/interprètes et les subventions.

## **26. ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN (AP-OTAN) ET CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'AP-OTAN – 2008**

### **Introduction**

Depuis 1955, l'Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN), anciennement connue sous le nom d'Assemblée de l'Atlantique Nord (AAN), constitue un lieu d'échanges pour les parlementaires des pays membres de l'Alliance nord-atlantique. Les travaux de l'AP-OTAN sont principalement financés par les contributions des pays membres. Celles-ci sont calculées sur la base de la formule de partage utilisée pour le budget civil de l'OTAN. L'Assemblée reçoit également de l'OTAN et d'autres organisations des subventions supplémentaires susceptibles d'être consacrées à des activités particulières.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'AP-OTAN et de la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2008. Lors de son audit, le Collège a formulé deux observations, à savoir la non-divulgence des passifs éventuels et le manque de précision concernant les délais de versement des contributions.

## **27. RÉGIME DE PENSIONS DE L'OTAN – 2007**

### **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. Actuellement, le régime de pensions verse des prestations financières à 2 559 bénéficiaires, et plus de 4 050 agents y contribuent. La majorité des agents civils de l'OTAN sont affiliés à ce 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 régime de pensions à cotisations définies (DCPS).

Le régime de pensions est un régime non capitalisé à prestations définies. Le niveau des prestations dépend du dernier salaire. Les agents obtiennent un droit à pension après dix années de service. Ceux qui quittent l'Organisation avant d'avoir accompli ces dix années reçoivent une allocation de départ. Le régime prévoit également le versement de pensions d'invalidité, de survie, d'orphelin et de personne à charge.

Les prestations servies proviennent de budgets annuels essentiellement alimentés par les pays. En 2007, les agents en poste ont contribué au régime à hauteur de 8,9% de leur traitement de base. Sur une base actuarielle à long terme, les contributions du personnel sont censées couvrir un tiers du coût des prestations servies par le régime. Les pays membres garantissent conjointement le versement des prestations. En 2007, le montant total des paiements effectués au titre du régime de pensions s'est élevé à 100 millions d'euros (EUR).

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du régime de pensions pour l'exercice clos le 31 décembre 2007. Il a formulé une observation concernant le droit à la perception d'une pension pour des fonctions exercées par le passé.

## **28. CAISSE DE PRÉVOYANCE DE L'OTAN – 2007**

### **Introduction**

La Caisse de prévoyance de l'OTAN (la Caisse) assure le versement de 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 coordonné. Au 31 décembre 2007, la valeur des avoirs de la Caisse s'établissait à 67 millions d'euros (EUR). À cette même date, 167 agents cotisaient à la Caisse.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés de la Caisse de prévoyance de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il a formulé les deux observations suivantes :

- Non-inscription de la valeur des placements à l'actif de l'état de l'actif net disponible pour le service des prestations, question qui a été réglée grâce à la diffusion d'un état rectifié de l'actif net disponible pour le service des prestations.
- Non-communication de la lettre de déclaration de la direction.

## **29. NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN – 2008**

### **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 (CBC), approuve le budget relatif au nouveau siège. Ce budget est alimenté par les contributions nationales sur la base d'un accord spécifique de partage des coûts entre les pays membres. Il s'agit du neuvième exercice du projet, dont la date d'achèvement est fixée approximativement à 2015.

La Belgique, pays hôte responsable du contrat de construction, gère le projet du nouveau siège de l'OTAN, conformément aux principes en vigueur dans le cadre du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

### **Points principaux**

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 2008.

Il a formulé les observations ci-après :

- Sous-évaluation des montants à payer à l'équipe de gestion du projet ;
- Application non conforme des principes de la comptabilité d'exercice ;
- Erreur d'imputation dans les produits non acquis ;
- Transferts entre les postes budgétaires non conformes à la réglementation applicable ;
- Non-réception de la lettre de déclaration de la direction et de la lettre du conseiller juridique.

## **30. INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION – 2008**

### **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 2008 se sont établies à 0,2 million EUR.

## Points principaux

Dans la plupart des cas, les personnes ayant bénéficié d'indemnités de représentation en 2008 en ont rendu compte conformément à l'obligation de rendre compte à laquelle sont soumises les représentants permanents. Trois personnes ayant bénéficié de ces indemnités en 2008 n'ont pas remis le compte rendu de leurs activités de représentation au Collège. Cinq bénéficiaires ont remis leur compte rendu après la date limite du 15 janvier 2009. Dans certains cas, les bénéficiaires n'ont pas indiqué le motif des diverses fonctions de représentation, et le nombre d'agents OTAN concernés était supérieur au nombre d'invités officiels extérieurs à l'Organisation.

## 31. FONDS DE COUVERTURE MÉDICALE DES AGENTS À LA RETRAITE (FCMR) – 2007

### Introduction

Les retraités de l'OTAN répondant à certains critères ont droit, sans limitation de durée, au remboursement de certains frais médicaux. Les remboursements se font dans le cadre d'une assurance médicale privée. L'OTAN a passé un contrat avec un courtier afin d'offrir aux agents retraités le bénéfice d'une assurance continuée (CMC). Le Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) a été créé en 2001. Il 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 1<sup>er</sup> janvier 2001. Il est géré par une société privée de placement collectif. Chaque mois, un montant équivalant à 4,5% du salaire des agents en fonction vient l'alimenter. 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.

En 2007, les paiements des organismes et du personnel de l'OTAN se sont établis à quelque 19,6 millions EUR, tandis que les primes d'assurance prélevées sur le Fonds s'élevaient à 6,5 millions EUR. Fin 2007, le gestionnaire du Fonds détenait 104 millions EUR au nom de l'OTAN.

### Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers rectifiés du FCMR pour l'exercice clos le 31 décembre 2007. L'annexe 1 (bilan) des états financiers du FCMR pour l'exercice 2007 a été rediffusée sous la cote FC(2009)057, du 27 avril 2009. L'opinion du Collège porte sur cette version révisée des états financiers.

Le Collège n'a formulé aucune nouvelle observation réclamant l'attention de la direction dans le cadre de l'audit des états financiers rectifiés du FCMR pour l'exercice 2007.

## **32. AGENCE OTAN POUR LA RECHERCHE ET LA TECHNOLOGIE (RTA) – 2008**

### **Introduction**

L'Organisation OTAN pour la recherche et la technologie (RTO) est un organisme subsidiaire de l'OTAN créé dans le cadre du Traité de l'Atlantique Nord. Sa charte a été approuvée par le Conseil de l'Atlantique Nord en décembre 1997 et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1998. La RTO a pour mission de conduire et de favoriser la recherche en coopération et l'échange d'informations, de soutenir le développement des activités nationales de recherche et de technologie pour la défense, de maintenir une avance technologique et de donner des avis aux décideurs de l'OTAN.

Pour l'essentiel, le coût des activités de la RTO est pris en charge par les pays. La RTA, élément de soutien de la RTO, est financée à la fois sur le budget militaire (pour ce qui concerne son bureau de Paris) et sur le budget civil (pour ce qui concerne le personnel en poste au siège de l'OTAN à Bruxelles). Les dotations totales de la RTA (budget militaire et budget civil) pour 2008 se sont établies à environ 6,8 millions EUR.

### **Points principaux**

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la RTA pour l'exercice clos le 31 décembre 2008. Il a formulé une observation concernant le compte rendu des charges à payer pour les budgets remboursables.

## AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

### 33. SUIVI DE L'AUDIT DE PERFORMANCE CONCERNANT L'ORGANISATION ET LA GESTION FINANCIÈRES DE L'ACO

#### Introduction

Le rapport du Collège sur l'audit de performance initial concernant l'organisation et la gestion financières de l'ACO (IBA-AR(2005)36), diffusé en décembre 2005, contenait plusieurs constatations et recommandations. Dans le cadre du cycle d'audit normal, le Collège a décidé de vérifier l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport.

#### Points principaux

Le Collège a effectué un suivi de l'audit de performance afin de déterminer l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations qu'il avait formulées dans son rapport d'audit de 2005 concernant l'organisation et la gestion financières de l'ACO. Dans son rapport de 2005, le Collège constatait que certains facteurs étaient à l'origine de déficiences dans l'organisation et la gestion financières de l'ACO, à savoir : manque d'effectifs et absence de continuité du personnel qualifié et/ou expérimenté travaillant dans le département des finances, structures organisationnelles désuètes dans le département des finances, processus de gestion financière et environnement de travail complexes, enfin, absence d'orientations et de coordination. Par ailleurs, la mise en œuvre du NAFS (système financier automatisé de l'OTAN) a eu des effets aussi bien négatifs que positifs sur la qualité de l'information financière.

Les observations qui étaient formulées dans le rapport initial du Collège et ont été réglées sont les suivantes : 1) amélioration des compétences des officiers ordonnateurs en matière de comptabilité ; 2) renforcement du rôle du contrôleur des finances de l'ACO en matière de prise de décision et de conseil ; 3) mise en œuvre du NAFS. Les recommandations suivantes sont en revanche toujours valables :

- Un personnel militaire qualifié devrait être affecté en temps utile et pour un minimum de trois ans aux postes approuvés ;
- Le tableau final des effectifs du temps de paix (ESPE) devrait prévoir sur chaque site un nombre suffisant d'agents civils qualifiés pour assurer la continuité et le niveau d'expérience requis ;
- Pour assurer le niveau voulu de continuité du personnel au sein des services comptables, l'ACO devrait réexaminer le grade de ces postes par rapport à ceux d'autres postes financiers ;
- Les articles 21 à 25 du NFR et des FRP devraient être révisés afin de mieux définir les pouvoirs du Contrôleur des finances de l'ACO s'agissant de la publication de règles et d'orientations techniques à l'intention des QG subordonnés. Cette révision devrait inclure l'obligation pour les contrôleurs des finances des QG subordonnés de se conformer aux orientations techniques ;
- Compte tenu de la complexité des processus financiers à l'ACO, il conviendrait de réexaminer la dotation en effectifs de sa Trésorerie.

### **34. SUIVI DE LA MISE EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT SUR L'AUDIT DE PERFORMANCE CONCERNANT LE PROGRAMME DU SYSTÈME AÉROPORTÉ DE DÉTECTION LOINTAINE ET DE CONTRÔLE DE L'OTAN (NAEW&C)**

#### **Introduction**

Le Collège a procédé à un audit de performance concernant le programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&C) afin d'examiner certains aspects de son organisation et de son fonctionnement. Le rapport du Collège sur l'audit de performance initial concernant le programme NAEW&C (IBA-AR(2005)22), diffusé en décembre 2005, contenait plusieurs constatations et recommandations. Dans le cadre du cycle d'audit normal, le Collège a décidé de vérifier l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport.

Dans son rapport d'audit initial, le Collège avait formulé les observations suivantes :

- objectifs annuels et indicateurs de performance toujours en cours d'élaboration ;
- possibilité d'amélioration du compte rendu annuel à l'intention des organes de décision ;
- retard dans le financement de besoins urgents relatifs à l'organisation du programme NAEW&C ;
- coordination insuffisante concernant les services NAEW&C requis par la Force de réaction de l'OTAN ;
- dépassement du plafond budgétaire agréé dans le mémorandum d'entente relatif à l'exploitation et au soutien ;
- nécessité de finaliser la politique de remboursement des opérations effectuées par la Force NAEW&C ;
- nécessité pour le Commandement de la Force de mettre au point une méthode de calcul du coût de l'heure de vol.

#### **Points principaux**

S'agissant de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises à l'intention de la NAPMA, le Collège a relevé les points suivants :

- Observation 3.1 : objectifs annuels et indicateurs de performance toujours en cours d'élaboration. La recommandation a été mise en œuvre et la question est réglée ;
- Observation 3.2 : possibilité d'amélioration du compte rendu annuel à l'intention des organes de décision. La recommandation n'a pas été totalement mise en œuvre. La question reste à régler ;
- Observation 4.1 : retard dans le financement de besoins urgents relatifs à l'organisation du programme NAEW&C. Les recommandations découlant de cette observation restent toujours valables.

S'agissant de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations concernant le Commandement de la Force et la Composante E-3A, le Collège a relevé les points suivants :

- Observation 3.1 : objectifs annuels et indicateurs de performance toujours en cours d'élaboration. La recommandation a été mise en œuvre et la question est réglée ;
- Observation 4.2 : coordination insuffisante concernant les services NAEW&C requis par la Force de réaction de l'OTAN. La recommandation a été mise en œuvre et la question est réglée ;
- Observation 5.2 : nécessité pour le Commandement de la Force de mettre au point une méthode de calcul du coût de l'heure de vol. La question est réglée.

## **35. SOUTIEN LOGISTIQUE DE L'OTAN AUX OPÉRATIONS AVEC DÉPLOIEMENT**

### **Introduction**

Depuis la fin de la Guerre froide, en 1990, l'OTAN s'est engagée dans un nombre croissant d'opérations telles que des opérations de réponse aux crises (CRO) et des opérations de secours en cas de catastrophe, qui exigent le déploiement de forces de ses pays membres. La majeure partie des dépenses OTAN liées à ces opérations sont couvertes par diverses sources de financement OTAN (budgets militaires, NSIP) et relèvent du commandement et du contrôle de différentes autorités militaires de l'OTAN. Des organismes OTAN comme la NC3A et la NAMSa assurent aussi le soutien des opérations de ce type. Actuellement, six opérations/missions OTAN sont en cours, et les budgets CRO de l'Organisation ont atteint près de 200 millions EUR en 2007. Le Collège a examiné les performances spécifiques du soutien logistique de l'OTAN aux opérations avec déploiement, en se posant les questions suivantes :

- Avec quel degré d'efficacité l'OTAN a-t-elle mis en œuvre son concept de logistique multinationale dans les opérations avec déploiement ? A-t-elle clairement délimité ses responsabilités par rapport à celles des pays membres ? A-t-elle réussi à appliquer efficacement le concept de « pays chef de file » ?
- Dans quelle mesure les processus de prise de décision et les mécanismes de financement, les réglementations et les politiques OTAN garantissent-ils l'efficacité et l'efficacité du soutien logistique aux opérations avec déploiement ?
- Dans quelle mesure l'OTAN a-t-elle tiré des enseignements des défis et obstacles rencontrés lors de la fourniture d'un soutien logistique aux opérations avec déploiement passées ou en cours, et dans quelle mesure les a-t-elle appliqués ?

L'audit a porté sur les opérations et les dépenses OTAN intervenues entre 2003 et 2007. Il a été centré principalement sur le soutien logistique OTAN aux opérations suivantes : Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) et Force pour le Kosovo (KFOR).

### **Points principaux**

Le Collège a fait les constatations suivantes :

- Le commandement de la KFOR est généralement bien informé des divers arrangements bilatéraux ou multilatéraux qui existent entre les forces nationales en matière de logistique. Ce n'est pas le cas pour la FIAS, dont le commandement n'est pas informé dans le détail de tous les arrangements de coopération logistique bilatéraux ou multilatéraux en vigueur sur le théâtre, et n'a pas une vision

- réellement précise et exhaustive des capacités, moyens ou ressources logistiques présents sur le théâtre. La conséquence est que cela limite l'aptitude de ce commandement à définir les besoins logistiques de manière efficace et à coordonner la planification et le soutien logistiques dans sa zone de responsabilité ;
- Les pays rechignent à utiliser des solutions logistiques multinationales lorsque cela implique pour eux de céder le contrôle ou l'autorité qu'ils détiennent à un autre pays ou à l'OTAN. La conséquence est que cela génère des redondances dans les efforts de logistique. Les pays étant de moins en moins prêts à assumer le rôle de chef de file, l'OTAN pourrait être contrainte à l'avenir d'assumer davantage ce type de responsabilité ;
  - La création de véritables unités logistiques intégrées multinationales (MILU) dans le cadre de la KFOR et de la FIAS n'a pas encore eu lieu en raison de divers obstacles à la mise en œuvre de ce concept ;
  - D'une manière générale, le Collège n'a pas relevé de problèmes significatifs dans le cadre de la fourniture d'un soutien logistique à la KFOR. Du côté de la FIAS, les procédures actuelles concernant les processus de prise de décision et les mécanismes de financement de l'OTAN posent davantage problème du fait que l'environnement opérationnel est dynamique et en constante évolution. Les obstacles relevés du côté de la FIAS sont notamment les décisions qui ont été prises de mettre en place des solutions temporaires sur la base du principe du besoin militaire minimum (MMR) ;
  - La rotation fréquente du personnel sur le théâtre et le manque de continuité en matière d'information et de connaissance des règles et procédures financières de l'OTAN constituent des obstacles à la mise en œuvre réussie du processus de demande de projet (PSR) ;
  - Le personnel logistique de la KFOR et de la FIAS n'est pas informé de l'ampleur de la documentation disponible sur les enseignements tirés, et la documentation portant spécifiquement sur la logistique est limitée. En raison de la fréquente rotation du personnel, les enseignements qui ont été tirés de la résolution de problèmes passés finissent parfois par se perdre. Il ne semble pas qu'une quelconque entité de l'OTAN travaille activement à faire connaître les enseignements tirés et vérifie si les autres organismes OTAN les mettent effectivement en œuvre. Alors que les enseignements tirés pourraient être exploités au niveau national, il ne semble pas y avoir de procédure structurée pour les mettre en commun au niveau de la coalition, voire à l'échelle de la communauté OTAN.

Le Collège a recommandé :

- que l'ACO élabore des procédures pour faire en sorte que les commandements de la KFOR et de la FIAS aient le pouvoir de coordonner le soutien logistique dans leur zone de responsabilité ;
- que le Conseil réexamine le concept de l'imputation des coûts à leur auteur afin de déterminer si une révision des règles de financement commun ou d'admissibilité pourrait encourager davantage de pays à jouer le rôle de chef de file, de sorte qu'il y ait le moins de redondances possibles dans les fonctions logistiques ;
- que le Conseil charge l'ACO d'étudier l'apparente contradiction présente dans le MC-319/2 au niveau de la responsabilité collective et de la responsabilité nationale, qui a pour effet de limiter l'efficacité du concept de logistique multinationale ;
- que le Conseil charge l'ACO de réexaminer le concept de MILU afin de déterminer

- s'il convient de mettre l'accent sur le développement d'un plus grand nombre de solutions de coopération logistique sur les plans bilatéral et multilatéral, ou d'envisager la création du noyau des MILU dans la structure de la force ;
- qu'un dialogue soit établi entre toutes les parties afin de définir le MMR en fonction des spécificités ;
  - que le SHAPE et les JFC fournissent à la KFOR/FIAS davantage de soutien en dispensant à leur personnel un enseignement sur les procédures OTAN ;
  - que la KFOR et la FIAS informent davantage leur personnel de l'existence de la base de données du JALLC sur les enseignements tirés, et le forment à son utilisation. Il conviendrait par ailleurs que l'ACO soit chargé de s'assurer que les enseignements tirés en matière de logistique sont mis en œuvre et appliqués à d'autres opérations OTAN ;
  - que la KFOR et la FIAS mettent au point une formation complémentaire et des procédures de relève plus spécifiques et plus détaillées pour le nouveau personnel logistique ;
  - qu'un débat plus large ait lieu entre les pays, les autorités militaires de l'OTAN et le siège de l'OTAN afin de déterminer si la structure de l'OTAN lui permet effectivement d'assurer le soutien logistique d'opérations hors zone telles que la FIAS, et s'il est toujours utile de privilégier l'option logistique multinationale.

## **36. GESTION DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ**

### **Introduction**

Le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) a, au cours des 15 dernières années, subi les effets des évolutions importantes qui ont eu lieu, notamment l'augmentation des contenus technologiques, les investissements dans les opérations et missions de l'Alliance (AOM) ainsi que le renforcement de la participation directe des entités OTAN dans l'ensemble du cycle du NSIP. Ces évolutions suscitent des difficultés en matière de gestion car les impératifs financiers ajoutent des pressions supplémentaires sur le programme. Le Collège a procédé à l'audit de la gestion du NSIP en s'intéressant plus particulièrement aux procédures et à l'organisation du programme, considérées comme des conditions préalables pour toute gestion efficace et rationnelle des projets. Il a ainsi évalué la précision de la répartition des tâches et des responsabilités au sein du NSIP, le suivi de la phase de mise en œuvre et les aspects spécifiques de la gestion des projets AOM.

### **Points principaux**

Le Collège a fait les constatations suivantes :

- L'absence de directives communes à l'échelle de l'OTAN pourrait générer une certaine confusion quant à la responsabilité de chacun dans le processus. La gestion du NSIP s'appuie donc sur le savoir institutionnel, à l'égard duquel l'expérience approfondie et la continuité du personnel jouent un rôle essentiel ;
- La répartition globale des responsabilités des commandements stratégiques (SC) au sein du NSIP n'est pas claire. Il n'existe pas de vision commune, à l'échelle de

l'OTAN, du rôle que devraient jouer les SC au cours de la mise en œuvre du programme, si ce n'est le respect standard du principe du besoin militaire minimum. De surcroît, le taux de rotation élevé des postes militaires nuit à la nécessaire continuité des dossiers du NSIP ;

- En l'absence de traçabilité directe du coût global de possession des projets NSIP, l'interaction croissante entre le NSIP et le budget militaire n'est pas claire, alors que l'incidence du fonctionnement et de la maintenance sur les budgets militaires est une source de préoccupation croissante à l'échelle de l'OTAN ; il en résulte que les implications financières des besoins militaires (connues en anglais sous le nom de « O&M tail ») n'apparaissent pas clairement et que le manque d'exactitude des données de planification peut se solder, sur la durée, par de fortes variations ;
- L'accumulation d'informations provenant de sources différentes a donné lieu à des incohérences entre les diverses bases de données du NSIP et, par conséquent, à des risques d'erreur et de confusion lors de la fourniture d'informations aux décideurs ;
- Des lacunes dans la définition de la base de référence et les mécanismes de compte rendu ont nui à l'efficacité de l'évaluation des performances du NSIP ; la définition des cibles ne se fait pas toujours en accord avec l'entité qui sera chargée de les atteindre, et l'absence d'une base de référence fiable par rapport à laquelle on pourra mesurer les progrès limite l'efficacité du suivi ;
- La phase de réception est considérée comme peu prioritaire dans le cycle du NSIP ; il en résulte qu'en septembre 2009, plus de 1500 projets achevés n'avaient pas encore fait l'objet d'une réception ;
- La priorité accordée par l'OTAN aux opérations était clairement présente au niveau du NSIP sous forme de réglementations spécifiques, de procédures, ainsi que d'une diffusion homogène d'informations tout au long du cycle d'investissement. La gestion des projets AOM s'est toutefois heurtée aux mêmes difficultés que le reste du NSIP, même si des efforts ont été entrepris pour améliorer les mécanismes de compte rendu ;
- L'équilibre entre intervention d'urgence et définition des besoins est de plus en plus difficile à atteindre car les projets AOM mis en œuvre sur des théâtres d'opérations fluctuants sont toujours plus vastes et plus complexes. Les besoins complexes des projets AOM actuels et futurs ne peuvent être définis par l'ACO avec suffisamment de détail sans une aide extérieure précoce. Le financement d'une telle aide par le NSIP est actuellement à l'étude ;
- L'absence de hiérarchisation et de planification des projets est source de préoccupation dans le domaine des opérations et missions de l'Alliance (AOM) ; des améliorations sont nécessaires pour des motifs opérationnels aussi bien que financiers; la pression financière qui pèse sur le NSIP aura indubitablement une incidence sur les projets AOM dans les années à venir ; jusqu'ici, les efforts qui ont été faits pour établir des prévisions concernant les projets AOM ont été mis à mal par l'absence d'estimations relatives aux ressources ; ni le poids qu'auront à l'avenir les projets AOM dans le NSIP, ni la pression financière globale pesant sur les fonds communs militaires ne sont connus précisément.

Le Collège a recommandé :

- qu'un manuel approuvé pour le NSIP serve de référence à l'échelle de l'OTAN ;
- que le glossaire du manuel du NSIP soit mis à jour et serve de référence ;

- que les pays déterminent le rôle que doivent jouer les SC au cours de la mise en œuvre du programme, et que les directives du NSIP soient mises à jour en conséquence ;
- que les SC renforcent la stabilité et la continuité du personnel qui, dans la structure militaire, joue un rôle clé à l'égard du NSIP ;
- que les informations sur les dépenses O&M relatives aux projets NSIP soient systématiquement prises en considération par les SC et les pays hôtes et enregistrées par le Bureau OTAN des ressources ;
- que l'interaction entre le NSIP et le budget militaire soit mieux définie et présentée plus clairement dans les documents de planification ;
- que le système Inframation soit considéré comme la base de données de référence pour le NSIP ;
- que le Comité de l'infrastructure définisse clairement quel est le niveau de détail le plus approprié pour son rôle de suivi, et que les outils et documents d'orientation soient en adéquation avec le niveau en question ;
- que des objectifs de performance (échéances, coûts) soient fixés par les parties responsables à chaque étape du processus du NSIP ;
- que les pays hôtes et autres parties responsables s'engagent sur une base contractuelle à atteindre les objectifs qui ont été convenus ;
- que le Comité de l'infrastructure revoie les procédures en vigueur actuellement pour l'inspection finale et l'acceptation officielle des projets NSIP. Cet examen devrait s'accompagner de la définition de règles et procédures spécifiques pour l'acceptation des projets AOM, en tenant compte des particularités de ces projets en termes de localisation opérationnelle et de dépenses O&M ;
- que le Comité de l'infrastructure continue à étudier la possibilité d'inciter les pays à respecter les délais prescrits pour demander l'inspection et l'audit final de leurs projets ;
- qu'un mécanisme de prise en compte des enseignements tirés et un processus d'évaluation soient mis au point pour une sélection de projets terminés ;
- que l'ACO affine son organisation interne chargée de la définition des besoins des AOM, afin d'éviter les doublons entre les différents niveaux de décision et d'accélérer le processus ;
- que de nouveaux dispositifs de financement soient mis au point afin que les agences puissent intervenir dès que possible ;
- que le degré d'urgence des projets AOM soit clairement défini par l'ACO au stade de la détermination des besoins ;
- que les efforts déployés dans le domaine de la planification et la prévision des projets AOM se poursuivent, en mettant l'accent en particulier sur l'estimation des coûts.

**ENTITÉS ET ACTIVITÉS AYANT FAIT L'OBJET DE VÉRIFICATIONS**

**ET PÉRIODICITÉ DES AUDITS**

Le Collège vérifie les comptes de 82 entités, tous les ans pour 46 d'entre elles et tous les deux ou trois ans pour les 36 autres.

## COMMANDEMENTS ET OPÉRATIONS

### Tous les ans

- États financiers consolidés de l'ACO<sup>6</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/Fonds d'affectation spéciale de l'OTAN)
  - 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>7</sup>
- CAOC (8 commandements)<sup>7</sup>
- CCOE<sup>7</sup>
- COE-DAT<sup>7</sup>
- HQ RRC-FR<sup>7</sup>
- IFC<sup>7</sup>
- JAPCC<sup>7</sup>
- COE défense JCBRN<sup>7</sup>
- MNCG<sup>7</sup>
- NDC Grèce<sup>7</sup>
- NRDC (4 commandements)<sup>7</sup>

---

<sup>6</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>7</sup> Commandement(s) à financement multinational.

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

### Tous les ans

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

## ORGANISMES MILITAIRES, CIVILS ET AUTRES

### Tous les ans

École internationale de l'AFNORTH<sup>8</sup>  
AGS3/NAGSMA  
Régime de pensions à cotisations définies  
FORACS  
EMI, AON (y compris PPP, DM et ICI)  
SI  
MSIAC  
NAMFI<sup>8</sup>  
Collège de défense de l'OTAN  
Nouveau siège de l'OTAN  
AP-OTAN<sup>8</sup>  
Caisse de prévoyance  
Régime de pensions  
Indemnités de représentation  
Agence pour la recherche et la technologie  
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite  
École internationale du SHAPE<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Entités à financement multinational.

**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>				
Groupe de l'ACO	2009	2008	2010	2009
Groupe de l'ACT	2009	2008	2010	2009
ARRC	2008	2004-2006	2010	2007-2009
CAOC (8 sites)	2009	2004-2008	2010	2006-2009
CCOE			2010	2007-2009
COE-DAT	2009	2006-2008	2012	2009-2011
HQ RRC-FR	2009	2006-2008	2012	2009-2011
IFC			2010	2007-2009
JAPCC	2009	2006-2008	2012	2009-2011
COE défense JCBRN			2010	2007-2009
MNCG (ex-Groupe CIMIC Sud)	2009	2006-2008	2012	2009-2011
NDC Grèce			2010	2006-2009
NRDC-ALLEMAGNE/PAYS-BAS	2009	2006-2008	2012	2009-2011
NRDC- ITALIE	2009	2006-2008	2012	2009-2011
NRDC- ESPAGNE	2009	2006-2008	2012	2009-2011
NRDC- TURQUIE	2007	2003-2006	2010	2007-2009
<b>OPLO</b>				
CEPMO	2009	2008	2010	2009
NACMO	2009	2008	2010	2009
NAHEMO	2009	2008	2010	2009
NAMA	2009	2007-2008	2010	2009
NAMEADSMO	2009	2008	2010	2009
NAMSO	2009	2008	2010	2009
NAPMO	2009	2008	2010	2009
NBA	2009	2008	2010	2009
NC3A (y compris ALTBMDPMO)	2009	2008	2010	2009
NCSA	2009	2008	2010	2009
NAMMO, NEFMO et NETMA	2009	2008	2010	2009
NCSA (y compris NCISS)	2009	2008	2010	2009
BGOH (HAWK)	2009	2008	2010	2009

**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>				
École internationale du AFNORTH	2009	2008-2009	2010	2009-2010
AGS3/NAGSMA	2009	2008	2010	2009
Régime de pensions à cotisations définies	2009	2005-2008	2010	2009
FORACS	2009	2005-2008	2010	2009
EMI, AON (y compris PPP, DM et ICI)	2009	2008	2010	2009
SECRETARIAT INTERNATIONAL	2009	2008	2010	2009
MSIAC	2009	2008	2010	2009
NAMFI	2009	2008	2010	2009
COLLÈGE DE DÉFENSE DE L'OTAN	2009	2008	2010	2009
Régime de pensions de l'OTAN	2009	2008	2010	2009
Caisse de prévoyance de l'OTAN	2009	2008	2010	2009
Nouveau siège de l'OTAN	2009	2008	2010	2009
AP-OTAN	2009	2008	2010	2009
Indemnités de représentation	2009	2008	2010	2009
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite	2009	2008	2010	2009
RTA	2009	2008	2010	2009
École internationale du SHAPE	2008	2007	2010	2008-2009

**CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS  
EN 2009**



**CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2009**

<b>ORGANISMES</b>	<b>Champ de vérification en 2009 (millions d'euros)</b>	<b>Temps Auditeur (jours)</b>	<b>Salaires de l'auditeur + frais de déplacement 2009 (EUR)</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
<b>AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES</b>			
<b>Commandements</b>			
Groupe de l'ACO <sup>(1)</sup>	926,5	389,5	345 258
Groupe de l'ACT	118,0	145,3	135 275
HQ RRC FR	1,7	11,8	12 223
JAPCC	0,9	16,7	14 146
CAOC Région Nord	2,9	25,8	22 800
CAOC Région Sud	2,8	-	-
CIMIC – 2 commandements	1,2	17,2	15 626
COE-DAT	0,7	17,2	15 422
NRDC-IT	1,3	17,2	15 914
NRDC-SP	1,5	18,3	17 456
NRDC-GNL	1,8	14,0	13 396
<b>OPLO</b>			
BICES	6,2	34,4	27 066
CEPMO	114,2	110,3	107 418
NACMO <sup>(2)</sup>	23,8	51,6	40 599
NAHEMO	396,8	40,3	35 426
NAMA	561,3	26,9	22 273
NAMEADSMO	538,0	41,4	39 430
NAMMO-NEFMO-NETMA (ADMIN)	6 081,7	129,7	115 574
NAMSO	1 181,0	346,5	324 629
NAPMO	148,2	54,9	50 683
NC3A	304,8	117,0	145 395
NCSA	170,7	100,1	83 530
BGOH	8,6	52,7	46 854
RTO	5,5	16,7	16 987
<b>Organismes civils, militaires et autres</b>			
ÉCOLE DE L'AFNORTH	3,9	15,1	12 631
AGS3	0,8	16,7	13 110
DCPS <sup>(3)</sup>	30,0	25,8	20 300
FORACS	0,8	25,3	19 877
EMI (y compris AON, PPP, DM)	22,7	24,7	19 454
SI	178,0	65,6	51 595
Nouveau siège du SI	15,8	56,0	43 982
MSIAC	1,6	16,1	12 687
NAMFI	12,3	32,3	32 185
NADEFCOL	6,4	19,4	18 853

## CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2009

ORGANISMES	Champ de vérification en 2009 (millions d'euros)	Temps Auditeur (jours)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2009 (EUR)
	(1)	(2)	(3)
AP-OTAN <sup>(3)</sup>	7,2	20,4	16 438
RÉGIME DE PENSIONS	106,0	33,9	26 643
CAISSE DE PRÉVOYANCE	53,1	38,2	30 026
INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION	0,2	16,1	12 687
FCMR	103,6	5,4	4 229
<b>Total partiel</b>	<b>11 142,5</b>	<b>2 266,0</b>	<b>1 998 077</b>
<b>AUDITS FINANCIERS DU NSIP</b>			
Examen annuel des dossiers	-	139,5	84 582
Questions générales	-	8,4	5 075
ACO	45,4	11,2	7 459
BELGIQUE	18,0	10,5	6 344
CEPMO	2,7	4,2	2 537
FRANCE	13,8	-	-
ALLEMAGNE	27,8	38,4	26 948
GRÈCE	28,4	18,1	13 944
HONGRIE	-	0,7	423
ITALIE	9,2	8,4	7 687
LETTONIE	0,5	-	-
NACMO	14,7	-	-
NC3A	116,0	40,5	24 529
PAYS-BAS	40,8	16,7	12 084
NORVÈGE	49,7	15,4	13 134
POLOGNE	10,2	12,6	10 116
PORTUGAL	1,7	7,0	6 127
TURQUIE	45,2	27,9	18 568
ROYAUME-UNI	2,9	11,2	7 837
<b>Total partiel</b>	<b>427,0</b>	<b>370,5</b>	<b>247 392</b>
<b>AUDITS DE PERFORMANCE</b>			
Suivi ACO		16,1	12 764
Soutien logistique aux opérations avec déploiement		3,2	2 487
Suivi NAEW&C		2,2	1 658
Gestion NSIP		171,5	140 529
Corruption et fraude		221,2	181 656
Soutien de vie en campagne (Kandahar)		47,4	43 440
Budgétisation par objectifs		41,4	31 982
<b>Total partiel</b>		<b>503,0</b>	<b>414 517</b>
<b>ÉTUDES</b>			
Revitalisation des TIC		7,8	5 620
IPSAS		5,6	7 816

## CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2009

ORGANISMES	Champ de vérification en 2009 (millions d'euros) (1)	Temps Auditeur (jours) (2)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2009 (EUR) (3)
TeamMate-IDEA		30,2	21 678
Coordination multinationale		-	-
Structure Collège		-	-
Approche fondée sur l'évaluation des risques		42,0	30 080
<b>Total partiel</b>		<b>98,5</b>	<b>74 428</b>
<b>COLLÈGE</b>		271,0	25 970
<b>ADMINISTRATION</b>		245,0	181 850
<b>FORMATION</b>		187,5	142 267
<b>DIVERS</b>		6,5	5 693
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>11 569,5</b>	<b>3 948,0</b>	<b>3 090 195</b>

Colonne (1)

Montant du budget 2008 soumis à l'audit en 2009 pour les organismes, ou montants soumis à l'audit en 2009 pour le NSIP.

Colonne (2)

Temps consacré à l'audit par le personnel de vérification en 2009.

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 (600 708 EUR) ni les salaires et indemnités des membres du Collège, pris en charge par les pays.

### Notes :

(1) Dépenses de projets NSIP à hauteur de 18 millions EUR non comprises.

(2) Dépenses de projets NSIP à hauteur de 43 millions EUR non comprises.

(3) Exclut les actifs de 3 millions EUR des 30 membres de la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN.



## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
AFNORTH	Forces alliées du Nord-Europe
AGFC	Groupe consultatif des conseillers financiers
AGS3	Personnel de soutien pour l'AGS
ALTBMDPMO	Organisation de gestion du programme de défense active multicouche contre les missiles balistiques de théâtre
MUAS	Mission de l'Union africaine au Soudan
AOM	Opérations et missions de l'Alliance
ARRC	Corps de réaction rapide allié
BPO	Belgian Pipeline Organisation
CAOC	Centre multinational d'opérations aériennes
CCOE	Centre d'excellence pour la coopération civilo-militaire
COE-DAT	Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme
CEPMA	Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPMO	Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPS	Réseau Centre-Europe des pipelines
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COE-DAT	Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
CRO	Opérations de réponse aux crises
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies
DPO	Defensie Pijpleiding Organisatie
EUR	Euro
EUROSAI	Organisation européenne des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
FBG	Fernleitungsbetriebsgesellschaft
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
QG	Quartier général
QG RRC	Quartier général du Corps de réaction rapide
ICI	Initiative de coopération d'Istanbul
IDEA	Extraction et analyse de données interactives
IFAC	Fédération internationale des comptables
IFC	Centre de fusionnement du renseignement
EMI	État-major militaire international
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
SI	Secrétariat international
ISA	Norme internationale d'audit
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité [Afghanistan]

ISSAI	Norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
JALLC	Centre interarmées d'analyse et de retour d'expérience
JAPCC	Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées COE défense
JCBRN	Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire
JFAI	Inspection mixte de réception officielle
JFC	Commandement de forces interarmées
JFTC	Centre d'entraînement de forces interarmées
JWC	Centre de guerre interarmées
KFOR	Force pour le Kosovo
MBC	Comité du budget militaire
DM	Dialogue méditerranéen
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MEWSG	Groupe interarmées de soutien de la guerre électronique
MILU	Unité logistique intégrée multinationale
MMR	Besoin militaire minimum
MNCG	Groupe CIMIC multinational
MOU	Mémorandum d'entente
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
NAFS	Système financier automatisé de l'OTAN
NACMA	Agence OTAN de gestion de l'ACCS
NACMO	Organisation OTAN de gestion de l'ACCS
NACOSA	Agence OTAN d'exploitation et de soutien des systèmes d'information et de communication
NAEW&C	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAGSMO	Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) de l'OTAN
NAHEMO	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAMA	Agence OTAN de gestion du transport aérien
NAMEADSMO	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

NBA	Agence du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille
NC3A	Agence des C3 de l'OTAN
NCISS	École des systèmes d'information et de communication de l'OTAN
NCSA	Agence OTAN de services de systèmes d'information et de communication
NDC	Collège de défense de l'OTAN
NDC-GR	Corps de déploiement de l'OTAN - Grèce
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
BGOH	Bureau de gestion OTAN HAWK
OPLOH	Organisation de production et de logistique OTAN HAWK
AP-OTAN	Assemblée parlementaire de l'OTAN
OPLO	Organisation de production et de logistique de l'OTAN
NRDC	Corps de déploiement rapide de l'OTAN
COCR	Cours OTAN de coopération régionale
AON	Agence OTAN de normalisation
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NTCI	Initiative OTAN de coopération en matière de formation
NTM-I	Mission OTAN de formation - Iraq
NURC	Centre de recherche sous-marine de l'OTAN
PPP	Partenariat pour la paix
FCMR	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
RTA	Agence pour la recherche et la technologie
RTO	Organisation pour la recherche et la technologie
SACLANT	Commandant suprême allié de l'Atlantique
SACT	Commandant suprême allié Transformation
SAI	Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
SC	Commandement stratégique
SHAPE	Grand Quartier général des puissances alliées en Europe
USD	Dollar des États-Unis

