

ORGANISATION DU TRAITE DE L'ATLANTIQUE NORD



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

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
ANNUEL
2005**

31 mai 2006

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

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2005

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	4
Introduction	4
Faits marquants de 2005	4
Questions importantes pour le Collège	5
Questions concernant le Collège	6
CHAPITRE 1 INTRODUCTION	8
CHAPITRE 2 AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES	9
Généralités	9
Mandat de vérification	9
Performance en 2005	9
Méthodologie et exécution des audits	10
Affectation des ressources	10
Récapitulatif des audits d'organismes en 2005	11
Opinions notables	12
État d'avancement de la vérification des états financiers 2004 de l'ACO	12
Suivi des réserves formulées lors de précédents audits	13
CHAPITRE 3 AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ	14
Généralités	14
Objectifs des audits du NSIP	14
Montants vérifiés et certifiés en 2005	14
Performance en 2005	15
Rapport 2004 du Collège sur le NSIP	15
Clôture d'anciens projets NSIP	15
CHAPITRE 4 AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES AD HOC	17
Introduction	17
Généralités	17
Performance en 2005	18
Audits de performance réalisés en 2005	18
CHAPITRE 5 QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE	20
Normes comptables internationales du secteur public à l'OTAN	20
Bonne gouvernance à l'OTAN	21
Indépendance budgétaire	21
CHAPITRE 6 QUESTIONS CONCERNANT LE COLLÈGE	22
Personnel	22
Réexamen des pratiques d'audit du Collège	22
Performance en 2005 - Le Collège en tant qu'organisme modèle de vérification	23
Formation et perfectionnement	23
TeamMate et l'approche de l'audit fondée sur l'évaluation des risques	23
Affectation des ressources	24

Coût direct de l'audit	24
Réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification.....	25
Examen au Conseil du rapport d'activité 2004.....	25
Coopération internationale	25

TABLEAUX

Tableau 1 : Dépenses des organismes et ressources consacrées à leur vérification (2004-2005).....	11
Tableau 2 : Affectation des ressources d'audit en années-personne pour 2004 et 2005	24
Tableau 3 : Coût direct de l'audit en 2005.....	24

ANNEXES

- 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 2005
- E. Liste des abréviations

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

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 19 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 des organismes de l'OTAN et le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). En 2005, il a vérifié un montant total d'environ 8,8 GEUR, réparti comme suit : 8,2 GEUR dans le cadre des audits d'organismes et de commandements OTAN et 0,6 GEUR lors de la vérification des dépenses du NSIP. Il a également vérifié le respect des critères d'économie, d'efficacité et d'efficience dans les opérations des organismes de l'OTAN (paragraphe 1.1 à 1.6).

FAITS MARQUANTS DE 2005

Audits financiers d'organismes

En 2005, le Collège a formulé 28 opinions sur les comptes d'organismes OTAN et assimilés. Ces opinions couvraient parfois plusieurs entités, plusieurs séries d'états financiers ou plusieurs exercices financiers. Le Collège a émis une opinion avec réserve dans trois cas : comptes 2003 du Commandement allié Opérations (ACO), comptes 2004 du Commandement allié Transformation (ACT) et comptes 2004 du NAMFI (paragraphe 2.12 à 2.14).

Le Collège a atteint les objectifs énoncés dans son plan de performance annuel pour ce qui est du délai d'approbation de ses rapports et du pourcentage minimum de recommandations appliquées, fixé à 70% (paragraphe 2.4 à 2.6).

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les comptes 2003 de l'ACO parce que l'étendue de ses vérifications a été limitée dans deux cas : en raison d'un problème majeur de contrôle interne au niveau des opérations comptables d'un commandement et de l'absence de piste de vérification complète pour des engagements reportés, ainsi que de l'existence d'erreurs ou d'omissions significatives dans la comptabilité et l'information financière.

Lors de l'audit des premiers états financiers 2004 de l'ACO, le Collège a mis au jour des erreurs, des omissions et des incohérences significatives. L'ACO a confirmé à ce moment-là qu'il corrigeait un certain nombre d'erreurs et qu'il représenterait les comptes de 2004. Le Collège émettra une opinion sur les états financiers 2004 de l'ACO après son audit et le rapprochement des comptes corrigés (paragraphe 2.20).

Le Collège a émis une réserve sur les états financiers 2004 du Groupe de l'ACT parce que ces documents n'indiquaient pas que le montant des engagements du QG de l'ACT au titre du budget 243 dépassait de quelque 0,5 MUSD le montant de la dotation budgétaire. Le budget 243 de l'ACT a été autorisé en dollars mais il est exécuté essentiellement en euros. La hausse importante de l'euro par rapport au dollar ayant eu pour conséquence de faire passer la valeur des engagements en dollars au-delà du montant de la dotation initiale, un ajustement a ultérieurement été demandé par le Commandement (paragraphe 2.18).

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les comptes 2004 du NAMFI parce que ce dernier avait surévalué de 264 972 EUR le budget autorisé de 10,4 MEUR, procédé à des engagements excédentaires d'un montant correspondant à cette surévaluation et reporté des engagements de 0,7 MEUR sans que cela soit justifié par l'existence d'une obligation juridique (paragraphe 2.19).

Le Collège avait précédemment émis une réserve sur les comptes 2001, 2002 et 2003 du FCMR parce qu'il n'avait pas été en mesure de vérifier que les contributions versées par les organismes et par les retraités étaient correctes. Ce point ayant été réglé, le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les comptes de 2004 (paragraphe 2.21).

Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)

Le Collège a vérifié les dépenses soumises à l'audit par les pays et par les organismes en 2005, soit au total plus de 550 MEUR, contre 450 MEUR en 2004. Il a certifié 280 projets environ, représentant une valeur totale de plus de 720 MEUR, contre 270 MEUR en 2004. Il en résulte pour 2005 un redressement net en faveur de l'OTAN de plus de 8 MEUR. Fin 2005, le Collège avait vérifié plus de 80% du montant cumulé des dépenses notifiées par les pays. Les dépenses non vérifiées concernent des projets qui ne sont pas encore achevés, qui n'ont pas encore fait l'objet d'une inspection technique ou qui n'ont pas encore été présentés à l'audit par les pays. Le Collège diffusera séparément un rapport consacré aux questions relatives au NSIP (paragraphe 3.1 à 3.5 et 3.9 à 3.14).

En 2005, le Collège a réussi à ramener de 18 à 16% la part des dépenses nationales non certifiées, comme le prévoyait le plan de performance annuel, et à diminuer de 80 le nombre de projets en suspens (contre un objectif de 40 dans le plan). Il a vérifié des dépenses d'un montant de 340 MEUR pour les pays, mais seulement de 215 MEUR pour les organismes (contre une prévision de 375 MEUR), essentiellement en raison de retards dans les programmes de ces organismes (paragraphe 3.6 à 3.8).

Audits de performance et études ad hoc

En 2005, le Collège a réalisé à la fois des audits de performance et des études ad hoc. Il a procédé à des audits de performance majeurs, sur le programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&C) et sur l'organisation de la fonction financière à l'ACO dans le contexte de la persistance des problèmes comptables dans ce commandement. Il a également procédé à l'audit du système de remboursement accru des frais d'éducation et à l'examen des services bancaires en vue du recensement des meilleures pratiques dans ce domaine. Il a aussi réalisé des études ad hoc visant à conseiller des comités de l'OTAN ou à améliorer sa propre efficacité. Le Collège a atteint les objectifs fixés dans son plan de performance pour 2005 en ne présentant que des rapports contenant des recommandations et/ou des options (paragraphe 4.1 à 4.13).

QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE

Normes comptables internationales du secteur public

Le 17 juillet 2002, le Conseil a décidé qu'à compter de 2006, tous les états financiers de l'OTAN devraient être établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice et être conformes aux IPSAS. Le rôle du Collège consiste à veiller à la mise en application de cette décision du Conseil. Le processus débutera avec les états financiers de 2006. Le Collège estime que les

entités ne seront pas toutes en mesure de respecter pleinement l'intégralité des normes et que l'enregistrement comptable des actifs et des stocks nécessitera des travaux complémentaires. Les opinions que formulera le Collège seront le reflet de cette situation, mais le Collège rendra clairement compte des circonstances et des raisons qui l'auront amené à les formuler (paragraphe 5.1 à 5.5).

Bonne gouvernance à l'OTAN

En 2005, le Collège a poursuivi ses efforts en faveur d'une amélioration de l'information financière et d'une plus grande transparence à l'OTAN. Il travaille à l'élaboration de critères permettant de suivre les progrès accomplis dans la mise en application des directives de bonne gouvernance. En 2006, il entamera également l'évaluation des assurances données par les hauts responsables de l'OTAN dans leurs lettres de déclaration et dans leurs déclarations sur le contrôle interne (paragraphe 5.6 et 5.7).

Indépendance budgétaire

La création, pour le Collège, d'une enveloppe budgétaire 2006 distincte de celle du Secrétariat international et de celle des pensions constitue une avancée significative sur la voie de l'indépendance budgétaire du Collège (paragraphe 5.8 à 5.10).

QUESTIONS CONCERNANT LE COLLÈGE

Personnel

Le Collège a disposé pendant toute l'année 2005 d'un effectif complet pour ce qui est des commissaires, avec une vacance de poste représentant une année-personne pour ce qui est des auditeurs. Dans le budget 2006, le Conseil a approuvé la création de deux postes d'auditeur et autorisé un troisième poste sous la forme d'une contribution nationale volontaire. Le Collège pense qu'il sera en mesure de pourvoir au moins deux de ces nouveaux postes d'ici à juin 2006, en puisant dans sa liste de réserve (paragraphe 6.1 à 6.4).

Réexamen des pratiques d'audit du Collège

En 2003 et en 2004, le Collège a procédé à un réexamen de ses pratiques en matière d'audits d'organismes. Un groupe de travail s'attache actuellement à faire le point sur les pratiques du Collège s'agissant des audits du NSIP, seule recommandation issue du réexamen à laquelle il fallait encore donner suite. Les conclusions du Groupe sont attendues pour la fin 2006 (paragraphe 6.5 et 6.6).

Le Collège en tant qu'organisme modèle de vérification

Le plan de performance pour 2005 exigeait du Collège qu'il entreprenne une étude sur la satisfaction de son personnel afin de disposer d'une base de référence pour les améliorations ultérieures. L'étude a été réalisée à l'automne 2005, avec un taux de réponse de 92%. La communication, le retour d'information et la formation sont cités dans le plan de performance pour 2006 comme des domaines susceptibles d'être améliorés (paragraphe 6.7 et 6.8).

Formation et perfectionnement

Le plan de formation stratégique du Collège pour 2004-2007 prévoit une moyenne de deux semaines de formation par auditeur. En 2005, les formations ont couvert toute une série de thèmes, notamment les audits de performance, le NSIP et les procédures JFAI, TeamMate, les IPSAS et les normes applicables aux documents de travail d'audit (paragraphe 6.9 et 6.10).

TeamMate et l'approche de l'audit fondée sur l'évaluation des risques

Après le succès des deux audits pilotes réalisés avec TeamMate en 2005, le Collège a décidé d'adopter une approche graduelle, débutant par la conversion des programmes d'audit actuellement utilisés en vue de la pleine application de la méthode fondée sur l'évaluation des risques en 2006, avec adaptation aux audits de performance et aux audits du NSIP en 2007 (paragraphe 6.11).

Coût direct de l'audit

Le Collège présente dans son rapport annuel des informations détaillées sur le montant des budgets et des dépenses vérifiées ainsi que sur le coût direct de ses audits en 2005. Il importe de noter que le coût de l'audit pour l'OTAN (2,6 MEUR) représente moins du tiers du montant net que l'OTAN récupère (8 MEUR en 2005) à la suite des seuls audits du NSIP (paragraphe 6.13 et 6.14, et annexe D).

Examen au Conseil du rapport d'activité 2004

Le Conseil de l'OTAN a examiné le rapport d'activité 2004 du Collège. Les Représentants permanents ont manifesté un ferme soutien à l'égard du Collège et de son travail et ils ont appuyé sa demande de ressources supplémentaires. Ils ont dit partager les préoccupations qu'il a exprimées dans son rapport et l'ont encouragé à consacrer davantage de moyens aux audits de performance (paragraphe 6.18 et 6.19).

Coopération avec les organismes nationaux et internationaux de vérification

Le Collège a continué de développer ses relations avec le milieu professionnel de la vérification. La réunion annuelle avec les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB) consacrée à l'examen du rapport d'activité 2004 du Collège a eu lieu le 10 mai 2005. Les représentants du Collège ont informé le Bureau national de contrôle des finances publiques de la Bulgarie ainsi que plusieurs organismes OTAN des activités menées par lui et ils ont dirigé des ateliers NSIP en République tchèque, en Hongrie et en Pologne (paragraphe 6.15 à 6.17 et 6.20 à 6.21).

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1 Le présent rapport au Conseil a été établi conformément à l'article 17 de la charte du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN, 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 de dépenses autorisées. Le Collège a aussi pour tâche de vérifier non seulement que les opérations des organismes de l'OTAN sont conformes aux règlements en vigueur mais aussi qu'elles répondent aux critères d'efficacité et d'efficacité.

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 2005, il a vérifié un montant total de 8,8 GEUR, réparti comme suit : 8,2 GEUR dans le cadre des audits d'organismes et 0,6 GEUR lors de la vérification des dépenses du NSIP.

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

1.6 Le Collège a approuvé un plan stratégique couvrant la période 2005-2009. Ce plan expose quatre buts majeurs : renforcer la gestion financière à l'OTAN, améliorer le compte rendu financier dans le NSIP, encourager la rentabilité et l'efficacité à l'OTAN et faire du Collège un organisme modèle de vérification internationale. Le Collège a tenté d'atteindre ces buts en 2005 sur la base des stratégies énoncées dans son plan de performance pour 2005 ainsi que des cibles à atteindre et des mesures de la réalisation décrites dans ce même document. Le présent rapport fournit pour chacun de ces buts un bref récapitulatif des réalisations de 2005.

CHAPITRE 2

AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES

GÉNÉRALITÉS

2.1 Le Collège vérifie les comptes des quartiers généraux et des organismes civils et militaires établis en vertu du Traité de l'Atlantique Nord, ainsi que ceux 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 2004, la compétence du Collège s'étendait à 82 organismes : 46 quartiers généraux, 16 organisations de production et de logistique de l'OTAN (OPLO) plus 4 divisions nationales rattachées à ces OPLO, et 16 organismes civils ou militaires et autres entités. On en trouvera la liste 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 mettent également en œuvre des projets du NSIP et reçoivent un financement au titre 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 2005, les montants vérifiés par le Collège dans le cadre de ses audits d'organismes ont atteint 8,2 GEUR (voir détails en annexe D).

2.2 Tous les organismes de l'OTAN sont soumis au règlement financier de l'OTAN, approuvé par le Conseil. Ils ont cependant une autonomie organisationnelle, administrative et financière plus ou moins grande dans la gestion de leurs opérations courantes. Les informations financières ne font pas l'objet d'une consolidation à l'échelle de l'OTAN et les états financiers des différents organismes de l'OTAN ne sont pas homogènes, ce qui rend leur comparaison difficile, sauf dans le cas des commandements et organismes militaires qui ont adopté le NAFS comme système de comptabilité. La décision prise par l'OTAN d'appliquer les IPSAS à compter de 2006 est l'occasion d'harmoniser et d'améliorer la comptabilité et l'information financière.

MANDAT DE VÉRIFICATION

2.3 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 de 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 et matérielles accordées et que les règles et règlements applicables ont été respectés. Il fournit une assurance similaire aux pays participants et aux organes directeurs des entités multinationales. À la suite de ses audits, le Collège exprime une opinion sur les états financiers des organismes de l'OTAN publiés conformément au règlement financier de l'OTAN.

PERFORMANCE EN 2005

2.4 L'un des buts énoncés dans le plan stratégique du Collège pour 2005-2006 consiste à renforcer la gestion financière dans les organismes de l'OTAN. Le plan de performance pour 2005 énonçait deux critères permettant de mesurer la réalisation de ce but :

1. la publication en temps utile des rapports d'audit - il s'agit de faire en sorte que 40% des rapports d'audit soient approuvés dans les six mois suivant la publication des états financiers ;
2. le pourcentage de *recommandations appliquées*, où il s'agit de faire en sorte que 70% des observations soient suivies d'effet dans une période de trois ans à compter de la date du rapport d'audit.

2.5 S'agissant de la *publication en temps utile des rapports d'audit*, le Collège a approuvé 28 rapports d'audit en 2005, dont 14 (50%) dans les 6 mois qui ont suivi la publication des états financiers. Ce taux monte à 64% si l'on exclut les six organismes qui ne font pas l'objet d'un audit tous les ans ou pour lesquels des procédures de clôture spéciales ont été appliquées en 2005.

2.6 S'agissant des *recommandations appliquées*, le taux de réalisation est de 79%, 84 des 107 observations formulées en 2002 ayant été suivies d'effet en 2005.

MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

2.7 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).

2.8 Les audits sont effectués par des auditeurs qui se rendent sur le site de l'organisme, sous la direction d'un membre du Collège. Le Collège vérifie chaque année les comptes des organismes les plus importants et ceux des organismes qui présentent un risque élevé. 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 selon quelle fréquence le Collège programme et effectue les audits des organismes et commandements. Les comptes des 31 entités dont l'audit n'était pas prévu pour 2005 seront vérifiés au cours des deux prochaines années. Ces entités représentent un budget annuel de quelque 105 MEUR, ce qui correspond à 1,2% des sommes vérifiées par le Collège en 2005.

AFFECTATION DES RESSOURCES

2.9 Le Collège est chargé de l'audit des états financiers de 82 organismes et commandements, dont certains consolident leurs comptes. Les montants vérifiés vont de moins de 0,5 MEUR à plus de 5 GEUR. Le Collège procède également à l'audit des dépenses exposées au titre du NSIP par plus d'une trentaine de pays hôtes (pays et organismes de l'OTAN). En 2005, il a ainsi vérifié 0,6 GEUR.

2.10 Pour les audits du NSIP, les ressources sont affectées en fonction des missions prévues. Pour les audits d'organismes, les ressources sont affectées en fonction des risques et

des disponibilités. Lors de l'évaluation des risques, il est tenu compte de la *taille* de l'entité en termes de budget et de personnel, de sa *complexité structurelle* en termes de nombre d'implantations, de programmes et de budgets, de la *complexité de ses opérations* (nombre, diversité) et du *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 au niveau du *contrôle* et de la *responsabilité financière*. Parmi les facteurs susceptibles d'influer sur l'affectation des ressources, on trouve l'existence d'une opinion avec réserve ou d'une opinion défavorable, la création d'un organisme de l'OTAN, le lancement de nouvelles activités, une réorganisation de la direction ou un changement de direction, des problèmes lors de la mise en service d'un système comptable ou tout autre événement à l'origine d'une augmentation des risques pour les activités de l'organisme. Ce sont des éléments comme ceux-là qui expliquent notamment pourquoi le Collège affecte proportionnellement davantage de ressources aux audits de commandements qu'aux audits d'OPLO.

2.11 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 limitées. Il estime que, grâce à sa position à l'OTAN et à l'apport 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 EN 2005

2.12 En 2005, le Collège a formulé 28 opinions sur les comptes de quelque 51 organismes OTAN et assimilés, travail auquel il a consacré 9 années-personne. Ces opinions couvraient parfois plusieurs entités, plusieurs séries d'états financiers ou plusieurs exercices financiers. Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers de trois organismes : ACO (2003), ACT (2004) et NAMFI (2004).

2.13 On trouvera dans le tableau 1 ci-dessous un récapitulatif des montants vérifiés et des ressources affectées aux trois types d'audit d'organismes en 2004 et en 2005.

TABLEAU 1
DÉPENSES DES ORGANISMES ET RESSOURCES CONSACRÉES A LEUR VÉRIFICATION
(2004-2005)
(en MEUR)

	Dépenses		Nombre d'années-personne		Montants vérifiés par année-personne	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
OPLO	6 846	6 994	3,6	3,5	1 902	1 998
Commandements	745	877	3,0	3,2	248	274
Organismes civils et militaires	338	355	2,0	2,4	169	148
TOTAL	7 929	8 226	8,6	9,1		
MOYENNE					922	904

2.14 Les ressources affectées aux audits financiers d'organismes ont augmenté de 5,8%, passant de 8,6 à 9,1 années-personne. Cette augmentation témoigne de l'amélioration de la situation au niveau du personnel, la quasi-totalité des postes d'auditeur ayant été occupés en 2005, et de l'accroissement considérable de la charge de travail du Collège, celui-ci s'étant vu confier des tâches d'audit financier supplémentaires. L'augmentation de 2 à 2,4 années-

personne pour les audits d'organismes civils et militaires est essentiellement due à l'accroissement temporaire de la charge de travail du Collège en raison de l'exécution d'audits périodiques et de la clôture d'un certain nombre de bureaux de projet OTAN. La différence entre les OPLO et les autres organismes s'agissant des montants vérifiés par année-personne s'explique par les différences de taille et par les différences de risque évoquées dans la section précédente.

OPINIONS NOTABLES

2.15 En 2005, le Collège a émis 28 opinions, soit 25 sans réserve et 3 avec réserve (états financiers 2003 de l'ACO, 2004 de l'ACT et 2004 du NAMFI). On trouvera en page 3 de l'annexe B une note explicative sur les différents types d'opinion.

2.16 La présente section résume les cas dans lesquels le Collège a formulé une restriction en 2005. On y fait également le point sur les suites données à ces restrictions lorsqu'il y a lieu.

2.17 **Opinion avec réserve sur les comptes 2003 de l'ACO.** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les comptes 2003 de l'ACO parce que l'étendue de ses vérifications a été limitée dans deux cas : en raison d'un problème majeur de contrôle interne au niveau des opérations comptables du RHQ AFNORTH et de l'absence de piste de vérification complète pour des engagements reportés, ainsi que de l'existence d'erreurs ou d'omissions significatives dans la comptabilité et l'information financière. Le Collège n'a approuvé le rapport qu'au début de 2005, mais le résultat de son audit figurait déjà dans son rapport d'activité 2004 parce qu'il avait émis une opinion avec réserve (pour plus de détails, voir IBA-M(2005)1, paragraphe 2.22 et annexe B, paragraphe 2).

2.18 **Opinion avec réserve sur les comptes 2004 de l'ACT.** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2004 du Groupe de l'ACT parce que ces documents n'indiquaient pas que le montant des engagements du QG de l'ACT au titre du budget 243 dépassait de quelque 0,5 MUSD le montant de la dotation budgétaire. Le budget 243 de l'ACT sert à financer le programme de travail scientifique exécuté par l'Agence des C3 de l'OTAN (NC3A). Pour 2004, ce budget était libellé en USD. Le contrat avec la NC3A était libellé en EUR. La hausse importante de l'euro par rapport au dollar ayant eu pour conséquence de faire passer la valeur des engagements reportés libellés en dollars au-delà du montant de la dotation initiale, un ajustement a ultérieurement été demandé par le Commandement.

2.19 **Opinion avec réserve sur les comptes 2004 du NAMFI.** Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les comptes 2004 du NAMFI parce que ce dernier avait surévalué de 264 972 EUR le budget autorisé de 10,4 MEUR. Il a également émis une réserve en raison du non-respect des règles applicables, le NAMFI ayant procédé à des engagements excédentaires d'un montant correspondant à cette surévaluation et reporté des engagements de 0,7 MEUR sans que cela soit justifié par l'existence d'une obligation juridique.

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2004 DE L'ACO

2.20 Les premiers états financiers 2004 de l'ACO ont été publiés le 2 juin 2005. Le Collège a procédé à son audit entre juillet et décembre 2005, et il a mis au jour des incohérences, des omissions et des erreurs significatives dans les notes avec la Trésorerie de l'ACO et les commandements subordonnés. Au moment de l'audit, l'ACO a confirmé qu'il corrigeait un certain nombre d'erreurs et qu'il représenterait les comptes de 2004. Le Collège émettra une

opinion sur les états financiers 2004 de l'ACO après son audit et le rapprochement des comptes corrigés.

SUIVI DES RÉSERVES FORMULÉES LORS DE PRÉCÉDENTS AUDITS

2.21 **Opinion avec réserve sur les comptes 2001, 2002 et 2003 du FCMR.** Le Collège avait précédemment émis une réserve sur les comptes 2001, 2002 et 2003 du FCMR parce qu'il n'avait pas été en mesure de vérifier que les contributions versées par les organismes et par les retraités étaient correctes. L'audit détaillé mené par le Contrôleur interne du SI au sujet des contributions à recevoir des organismes OTAN et des retraités montre que les montants enregistrés sont, à tous égards significatifs, présentés de manière fidèle. Le Collège a par conséquent émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 du FCMR.

CHAPITRE 3

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

GÉNÉRALITÉS

3.1 Le présent rapport donne un bref aperçu des activités et des préoccupations du Collège en ce qui concerne le Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). Conformément à l'article 17 de sa charte, le Collège établit également, à part, un rapport au Conseil résumant les résultats de la vérification des dépenses exposées au titre du NSIP. Ce rapport sera diffusé ultérieurement, lorsque toutes les dépenses exposées en 2005 au titre du NSIP auront été notifiées par les pays et les organismes de l'OTAN.

3.2 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

3.3 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 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.

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

MONTANTS VÉRIFIÉS ET CERTIFIÉS EN 2005

3.5 Le Collège a vérifié les dépenses présentées à l'audit par les pays et les organismes en 2005. Il a exécuté 29 missions d'audit dans 14 pays et 3 organismes. Ces audits ont porté sur quelque 240 projets, représentant une valeur totale de 550 MEUR, contre 450 MEUR en 2004. Le Collège a délivré environ 280 COFFA en 2005, portant sur une valeur totale de près de 720 MEUR, contre 270 MEUR en 2004. À l'issue de la vérification des projets du NSIP en 2005, le montant net des redressements s'est établi aux alentours de 8 MEUR en faveur de l'OTAN.

PERFORMANCE EN 2005

3.6 Le Collège a entamé l'exécution de son plan stratégique pour 2005-2009. L'un des buts à atteindre consiste à améliorer le compte rendu financier dans le NSIP. Dans son plan de performance annuel, le Collège a défini des mesures de la réalisation de ses objectifs et s'est fixé des cibles pour 2005. L'une d'elles consistait à ramener de 450 à 410 le nombre de projets vérifiés non encore clôturés. Quatre-vingts projets ont déjà pu être clôturés en 2005. Une autre cible consistait à ramener de 18 à 16% la part des dépenses des pays non certifiées. Elle a été atteinte.

3.7 Le montant des dépenses à vérifier en 2005 avait été fixé à 750 MEUR. Seuls 550 MEUR environ ayant été soumis à l'audit, cette cible n'a pas été atteinte. Il s'agissait pour le Collège de vérifier les dépenses des organismes à hauteur de 375 MEUR et les dépenses des pays à hauteur de 375 MEUR également.

3.8 Le montant vérifié pour les organismes n'a été que de 215 MEUR, en raison de retards dans certains programmes informatiques. Les pays ont présenté à l'audit des dépenses représentant 380 MEUR environ. Quelque 40 MEUR n'ont pu être vérifiés en 2005, mais l'ont été dans la première moitié de 2006.

RAPPORT 2004 DU COLLÈGE SUR LE NSIP

3.9 En juillet 2005, le Collège a publié son rapport 2004 sur le NSIP.

3.10 Le Collège :

- a encouragé les pays hôtes à poursuivre leurs efforts afin de présenter sans tarder les projets à l'audit ;
- a recommandé que la Direction Investissement au service de la sécurité (SID) continue de fournir périodiquement au Comité de l'infrastructure des informations sur les projets dont la réception officielle a été prononcée ;
- a encouragé les pays à notifier à la SID la date d'achèvement des travaux.

3.11 Le Comité de l'infrastructure a souscrit à toutes les propositions et le Conseil a pris note du rapport.

CLÔTURE D'ANCIENS PROJETS NSIP

3.12 En 2005, le Collège a indiqué que le Comité de l'infrastructure avait approuvé la clôture accélérée de 380 projets en attente d'inspection technique. Il a également fait savoir qu'il avait écrit à 11 pays pour les inviter à présenter à l'audit plus de 400 projets dont la réception a été prononcée. À la fin de 2005, seuls 30 projets avaient été présentés au Comité de l'infrastructure en vue d'une clôture accélérée. Le Collège a fait part au Comité de sa préoccupation quant à la lenteur du processus. L'invitation adressée aux pays en vue de la présentation de projets à l'audit avait néanmoins déjà eu une incidence positive sur le calendrier des audits pour 2005.

CONSTRUCTION DU NOUVEAU SIÈGE DE L'OTAN

3.13 En 2004, le Conseil de l'Atlantique Nord a confié à la Belgique, pays hôte, la responsabilité de la gestion du projet de nouveau siège de l'OTAN, gestion qui devra, dans la mesure du possible, respecter les principes applicables au titre du NSIP. Un mémorandum d'entente (MOU) signé par l'État belge et l'OTAN régit les relations entre les deux parties pour la mise en œuvre du projet. Le Collège a pris contact avec la Cour des comptes du pays hôte pour examiner les possibilités de coopération lors de l'audit de ce projet.

COOPÉRATION AVEC LES PAYS

3.14 Le Collège a organisé des ateliers dans les trois pays qui ont rejoint l'OTAN en 1999 et procédé à de premiers audits, qui ont débouché sur la délivrance de quatre COFFA. Le Collège aide en outre les organismes de l'OTAN faisant office de pays hôte lors d'ateliers NSIP. Le Collège est disposé à aider de la même manière les sept pays qui sont devenus membres de l'OTAN en 2004.

CHAPITRE 4

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES AD HOC

INTRODUCTION

4.1 Aux termes de sa charte, le Collège est tenu d'évaluer si les opérations de l'OTAN respectent les critères d'efficacité et de rendement. On parle alors d'« audits de performance ». Le Collège prodigue occasionnellement des avis à des comités et organismes OTAN et entreprend des démarches visant à améliorer son efficacité et ses méthodes de travail. On parle alors d'« études ad hoc ».

GÉNÉRALITÉS

Audits de performance

4.2 Ces dernières années, le Collège n'a consacré que des ressources limitées aux audits de performance. C'est là essentiellement une conséquence de l'insuffisance de ses ressources et du fait que sa charte impose au collège de donner la priorité aux audits financiers. Anticipant une amélioration sensible sur le plan de ses effectifs, le Collège s'est engagé à la fin de 2003 à réaliser au moins un audit de performance majeur par an, engagement qu'il a depuis réitéré devant le Conseil et les comités de l'OTAN et qu'il a fait figurer dans son plan stratégique pour 2005-2009 et dans son plan de performance annuel.

4.3 En 2005, le Collège a consacré 2,3 années-personne à des audits de performance, ce qui correspond à 13% de ses ressources (contre 1,6 année-personne soit 10% en 2004). Il a procédé à des audits de performance portant sur l'organisation et la gestion financière de l'ACO et sur le programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&C), il a effectué un examen des services bancaires à l'OTAN et il a procédé à l'audit du système de remboursement accru des frais d'éducation dans les organismes OTAN. Il a réalisé une étude sur le « processus de constitution des forces », mais il a eu l'impression que ce thème n'était pas adapté à un audit de performance, ainsi qu'une étude sur la « nouvelle structure de commandement de l'OTAN », à l'occasion de laquelle il a décidé qu'il serait en mesure de formuler des recommandations utiles pour le réexamen de ladite structure, qui doit débiter en 2006.

Études ad hoc

4.4 Outre les audits de performance, le Collège a contribué à des réunions et à des ateliers en prévision de l'introduction des IPSAS et il a conseillé des comités OTAN sur la position et les pouvoirs du Contrôleur des finances dans les commandements militaires. En 2005, le Collège a participé activement à l'examen de haut niveau des organismes de l'OTAN, en particulier pour les questions en rapport avec le règlement financier de l'OTAN, avec son mandat de vérification et avec les principes de bonne gouvernance en général. Il a procédé à un réexamen interne des rôles et responsabilités aux différents niveaux du Collège, dans le contexte de la mise en service du logiciel de vérification TeamMate et de la création en 2005 d'un poste supplémentaire de premier auditeur A5. En 2005, le Collège a consacré 1,4 année-personne (8%) à la réalisation de ces études et à la formulation d'avis à l'intention d'organismes et de comités OTAN (contre 1,3 année-personne ou 8% en 2004).

PERFORMANCE EN 2005

4.5 L'un des buts énoncés dans le plan stratégique du Collège pour 2005-2006 consiste à encourager l'efficacité et le rendement dans les organismes OTAN en réalisant au moins un audit de performance majeur chaque année et en affinant les critères présidant au choix des thèmes pour les audits. Le critère d'évaluation de la réalisation de ce but est le pourcentage de rapports d'audit présentant des recommandations et/ou des options. Le Collège a atteint en 2005 la cible de 100% qu'il s'était fixée.

AUDITS DE PERFORMANCE RÉALISÉS EN 2005

4.6 Lors de son audit de ***l'organisation et de la gestion financière de l'ACO***, le Collège a analysé l'incidence des problèmes d'organisation et de gestion dans la fonction financière à l'ACO sur la persistance des difficultés que connaît le Commandement en matière de comptabilité et d'information financière.

4.7 Le Collège en a conclu que la comptabilité et l'information financière à l'ACO étaient directement affectées par le manque de personnel et le fait que la continuité n'était pas assurée dans les services financiers avec un personnel qualifié et/ou expérimenté, le caractère obsolète de l'organisation des services financiers, la complexité des processus financiers et les différences de statut entre agents ainsi que l'absence d'orientations et de coordination entre l'ACO et les commandements subordonnés. La mise en œuvre d'un nouveau système financier, le NAFS, a eu des effets aussi bien négatifs que positifs sur la qualité de l'information financière à l'ACO. Le Collège a formulé des recommandations dans chacun de ces domaines et posé la question de savoir s'il était nécessaire d'utiliser un système aussi complexe que le NAFS dans les QG de plus petite taille. D'une manière générale, le SACEUR a souscrit aux conclusions et recommandations du Collège (voir annexe B, paragraphe 30, pour plus de détails).

4.8 **L'audit consacré au NAEW&C** est un important audit de performance sur la gestion et l'exploitation de la flotte d'AWACS de l'OTAN par plusieurs organismes OTAN. Le Collège a retenu trois grands domaines pour son audit : objectifs annuels du programme et compte rendu de la performance, réalisation et financement de nouveaux besoins opérationnels pour la flotte et remboursement des dépenses découlant de l'utilisation de la flotte lors de certains événements majeurs.

4.9 Le Collège a constaté que le Commandement de la Force et l'Élément E-3A fournissaient de meilleurs comptes rendus internes de leurs objectifs annuels et de leurs performances que la NAPMA mais que tous deux pourraient nettement s'améliorer pour ce qui est de leur compte rendu externe au Conseil. Il a également relevé que l'absence de critères agréés pour juger de l'admissibilité au financement des nouveaux besoins opérationnels de la flotte avait été à l'origine de retards significatifs dans les deux cas examinés par le Collège et il a recommandé que le Comité de direction de la NAPMO et le Bureau principal des ressources/le Comité du budget militaire se mettent d'accord le plus tôt possible sur de tels critères. Le Collège a également recommandé au Commandement de la Force de mettre au point une méthode pour calculer l'ensemble des coûts et une autre pour les dépenses supplémentaires par heure de vol en cas d'utilisation de la flotte lors de certains événements majeurs. D'une manière générale, le SACEUR a souscrit aux conclusions et recommandations du Collège, mais pas le Comité de direction de la NAPMO (voir annexe B, paragraphe 31, pour plus de détails).

4.10 À la demande du Conseil, le Collège a procédé à l'audit du système de **remboursement accru des frais d'éducation**. L'objectif de cette augmentation consistait à améliorer la compétitivité de l'OTAN sur le marché de l'emploi en autorisant le remboursement des frais d'éducation à un taux plus élevé qu'auparavant. Le Collège a examiné des éléments tels que le respect de la réglementation, la cohérence, le contrôle interne, les méthodes de calcul et l'étendue de l'utilisation du système, le tout pour 17 entités OTAN, soit 85% du personnel civil de l'OTAN.

4.11 Le Collège a constaté que les dispositions relatives à l'augmentation du remboursement pour l'enseignement supérieur n'étaient pas appliquées de manière cohérente dans l'ensemble de l'Organisation. L'OTAN a par la suite amendé sa réglementation de manière à résoudre le problème. Le Collège a également examiné la question du remboursement accru des frais d'éducation lorsque ceux-ci sont plus élevés du fait que l'agent travaille à l'OTAN. Le Collège a estimé que, dans ce cas, le système offrait un avantage financier à un groupe d'agents et il a recommandé le réexamen des dispositions correspondantes (voir annexe B, paragraphe 32, pour plus de détails).

4.12 Le Collège a procédé à une étude des **services bancaires** dans cinq organismes de l'OTAN détenteurs d'importantes liquidités. Il s'agissait de définir les meilleures pratiques dans les relations des entités OTAN avec leurs banques. Le Collège a ainsi recensé les meilleures pratiques dans les domaines des contrats avec les banques, des procédures de sélection et de la fréquence des appels d'offres, des procédures de placement, des instruments de placement et du suivi de la performance ainsi que du compte rendu de la direction.

4.13 Le Collège a transmis son rapport au Secrétaire général de l'OTAN et aux contrôleurs des finances en recommandant l'intégration des meilleures de ces pratiques dans les dispositions régissant les rapports de leurs entités avec les banques. Le Collège fera le point sur l'application de cette recommandation lors d'audits futurs.

CHAPITRE 5

QUESTIONS IMPORTANTES POUR LE COLLÈGE

NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES DU SECTEUR PUBLIC (IPSAS)

5.1 En juillet 2002, le Conseil de l'Atlantique Nord a adopté les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), y compris les concepts de comptabilité d'exercice et de continuité d'exploitation, en vue de leur application aux entités OTAN à compter de l'exercice 2006. Le Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances, assisté de son groupe de travail sur les IPSAS, sert d'enceinte pour les échanges de données entre les entités OTAN et veille à l'application cohérente des IPSAS. Le Collège participe à ces réunions en tant qu'observateur/conseiller et formule, sur une base ad hoc, des avis à l'intention des divers organismes OTAN. Le Collège travaille également à l'élaboration d'orientations sur l'audit dans le contexte des IPSAS à l'intention de ses auditeurs.

5.2 Le Collège est d'avis que la décision du Conseil contraint les organismes de l'OTAN à se conformer pleinement aux IPSAS à compter des états financiers de 2006. Son rôle consiste à vérifier le respect de cette décision du Conseil. Il s'agira principalement de veiller à ce que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de l'entité. Lors de son évaluation des états financiers, le Collège mettra continuellement en balance la stricte interprétation des règles comptables et le concept de présentation fidèle et exacte. L'auditeur devra pour cela faire appel à son sens du jugement, et le Collège travaillera avec les organismes dont les comptes font l'objet de l'audit de manière à parvenir à une conception commune de ce que recouvrent les notions de fidélité et d'exactitude.

5.3 Le Collège estime que les IPSAS sont appropriées et suffisamment souples pour l'ensemble des organismes de l'OTAN. Néanmoins, comme lors de tout changement, il y aura inévitablement une période d'ajustement après leur adoption. On peut donc s'attendre à ce que le Collège soit amené à émettre un certain nombre de réserves au cours de cette période. Le Collège veillera à indiquer clairement dans ses rapports les circonstances qui l'auront conduit à formuler ces réserves, de manière à ce que toutes les parties, y compris le Conseil, en comprennent bien les raisons.

5.4 Le Collège insiste également sur le fait qu'il ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour solliciter ou accorder des dérogations à des aspects particuliers des IPSAS. Les demandes de ce type devraient émaner de la direction et être approuvées par le Conseil. Il convient néanmoins d'être conscient du fait que, si une telle dérogation est obtenue, les états financiers de l'entité ne devront pas être décrits comme conformes aux IPSAS. Les normes de vérification du Collège exigent que l'opinion émise soit le reflet de cette situation. Dans ce contexte, il faut s'attendre à ce que la comptabilisation d'actifs tels que les immobilisations corporelles, les stocks et les immobilisations incorporelles pose des problèmes. La propriété et la juste valeur de ces actifs dans l'environnement OTAN sont des questions complexes auxquelles il convient de trouver une solution. Les IPSAS autorisent une période de transition d'une durée de cinq ans pour les immobilisations corporelles, mais pas pour les stocks ni pour les immobilisations incorporelles.

5.5 Le Collège n'a pas pour objectif d'émettre des opinions avec réserve. Il souhaite travailler en coordination avec les organismes de l'OTAN afin de veiller à ce que les états

financiers donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de ces organismes. Pour leur part, les organismes de l'OTAN doivent être ouverts aux recommandations du Collège lorsqu'ils travaillent à l'amélioration du contenu et de la présentation de leurs états financiers. Ils devront également s'assurer que leur personnel financier est qualifié, tant au niveau comptable qu'au niveau de l'utilisation de systèmes informatiques financiers. Le renforcement de leurs compétences exigera une formation continue.

BONNE GOUVERNANCE À L'OTAN

5.6 En 2005, le Collège a continué d'œuvrer à l'amélioration de l'information financière et de la transparence à l'OTAN. Ses représentants ont participé au réexamen des agences de l'OTAN et remis leur avis sur les directives de bonne gouvernance destinées aux organismes OTAN, qui sont dérivées de l'étude 13 de l'IFAC, intitulée « Governance in the Public Sector, a Governing Body Perspective ». Le Conseil a approuvé ces directives le 20 septembre 2005 et décidé qu'elles s'appliqueraient à tous les organismes et qu'il conviendrait de ne pas y déroger plus que nécessaire. Le Collège travaille à l'élaboration de critères par rapport auxquels il mesurera les progrès accomplis lors de ses audits futurs.

5.7 Dans ce même contexte de bonne gouvernance, le Collège a demandé au début de 2005 que les directeurs des organismes OTAN reconnaissent leur responsabilité dans la présentation fidèle des états financiers ainsi que dans la mise en place et l'utilisation d'un système efficace de contrôle interne. C'est ce qu'ils font dans la lettre de déclaration et dans la déclaration sur le contrôle interne. La plupart des organismes OTAN ont publié ces documents en 2005. À ce jour, il subsiste une certaine incertitude quant à savoir qui doit fournir l'assurance requise dans le cas de certaines activités menées à l'échelle de l'OTAN, comme le régime de pensions ou la Caisse de prévoyance. Le Collège procédera à l'évaluation de ces déclarations lors de la vérification des comptes de 2005.

INDÉPENDANCE BUDGÉTAIRE

5.8 Lors de la présentation de son rapport d'activité 2003 au Conseil et dans son rapport 2004, le Collège s'est dit préoccupé par le fait que son projet de budget et l'exécution de son budget étaient soumis à l'examen critique du Secrétariat international. Le Collège estime que l'indépendance, en particulier sur le plan budgétaire, est un principe essentiel de l'audit externe, qui permet d'éviter que les audits soient orientés ou dirigés par l'organisme dont les comptes sont vérifiés.

5.9 Lors de la préparation du budget 2006, le Secrétaire général de l'OTAN a proposé pour le budget civil une enveloppe composée de trois éléments : une dotation pour le SI, une dotation pour le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN et une dotation pour les pensions. Le projet de budget du Collège couvre les facteurs de coût les plus importants : personnel, déplacements, formation et consultants. Le Secrétaire général a estimé que cette séparation allait dans le sens de la requête du Président du Collège, qui souhaite obtenir pour ce dernier un financement qui soit indépendant du budget civil de base puisqu'il n'est pas approprié que la dotation du Collège soit englobée dans celle de l'une des entités dont il doit vérifier les comptes (2006 Civil Budget Proposal - SG(2005)0402, du 8 juin 2005).

5.10 Le Collège considère qu'il s'agit là d'un pas important sur la voie de l'autonomie budgétaire et de la concrétisation de son indépendance, l'une des valeurs essentielles énoncées dans son plan stratégique pour 2005-2009.

CHAPITRE 6

QUESTIONS CONCERNANT LE COLLÈGE

PERSONNEL

6.1 Avec six commissaires en exercice, le Collège a été au complet pendant toute l'année 2005. Y étaient représentés le Danemark, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Norvège, le Royaume-Uni et les États-Unis. La Turquie a pris la place du Luxembourg le 31 juillet 2005.

6.2 En 2005, le Collège a disposé d'un effectif de 19 auditeurs, soit un auditeur principal, un premier auditeur et 17 auditeurs. En octobre 2005, ce dernier chiffre est passé à 16, le deuxième poste de premier auditeur, autorisé dans le budget 2005, ayant été pourvu dans le cadre d'une procédure interne. Dix-huit des 19 postes autorisés ont été occupés tout au long de l'année considérée. Le poste vacant a été pourvu avec l'arrivée d'un nouvel auditeur en janvier 2006. Lors de ses recrutements, le Collège veille autant que possible à l'équilibre géographique et à la parité hommes-femmes. À la fin de 2005, il y avait trois femmes parmi les seize auditeurs et deux parmi les six membres du Collège. Les pays représentés étaient au nombre de onze.

6.3 Dans son projet de budget 2006, le Collège a proposé la création de trois nouveaux postes d'auditeur. Le Collège a besoin de ces ressources supplémentaires pour intensifier son effort dans le domaine des audits de performance et satisfaire la demande accrue dans le domaine des audits financiers. Le Conseil a approuvé la création de deux postes et autorisé le poste supplémentaire qu'un pays offrait de financer sous la forme d'une contribution nationale volontaire (VNC). Le Collège pense qu'il sera en mesure de pourvoir au moins deux de ces nouveaux postes d'ici à juin 2006, en puisant dans sa liste de réserve.

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

RÉEXAMEN DES PRATIQUES D'AUDIT DU COLLÈGE

6.5 En 2003 et en 2004, le Collège a procédé au réexamen de ses pratiques en matière d'audits d'organismes. Des recommandations ont été formulées dans quatre domaines : structure de gestion, planification et affectation des ressources, équilibre entre audits financiers et audits de performance et communication avec les parties concernées. Les résultats de ce réexamen ont été communiqués aux SAI, aux intervenants OTAN, aux pays membres et au personnel de vérification du Collège, et leurs commentaires ont été pris en considération dans le rapport final. Le Collège a transmis ce document au Conseil, aux comités financiers de l'OTAN et aux SAI, et il s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations formulées à l'issue du réexamen, sous la direction du Président et en étroite coordination avec les membres du Collège et le personnel de vérification.

6.6 En avril 2005, au moment de la publication du rapport annuel 2004, seules quatre des 23 recommandations devaient encore recevoir une suite concrète. Aujourd'hui (avril 2006), sur ces quatre recommandations, trois ont reçu la suite voulue, à savoir celles qui concernaient l'évaluation des deux audits pilotes menés selon l'approche fondée sur les risques, l'élaboration de directives pour les audits de performance et le réexamen des rôles au sein du Collège. Le

suivi de la quatrième recommandation, qui concernait le réexamen des pratiques en matière d'audit du NSIP, a été confié à un groupe de travail interne, dont les recommandations sont attendues pour la deuxième moitié de 2006.

PERFORMANCE EN 2005 - LE COLLÈGE EN TANT QU'ORGANISME MODÈLE DE VÉRIFICATION

6.7 Le quatrième but énoncé dans le plan stratégique du Collège pour 2005-2006 vise à faire de ce dernier un organisme modèle de vérification internationale. Une série de stratégies, comme le recrutement du meilleur personnel, le renforcement de la supervision interne et du contrôle de la qualité, la mise en service du logiciel TeamMate, etc. contribueront à la réalisation de ce but. Le degré de réussite sera mesuré par rapport au niveau de satisfaction du personnel pour ce qui est de l'environnement de travail.

6.8 En 2005, le Collège a mené une étude dont les résultats devaient lui permettre de disposer d'une base de référence pour les améliorations ultérieures. Les réponses ont été traitées de manière anonyme et en dehors du Collège. Ont été interrogés le personnel de vérification et le personnel de soutien, avec un taux de réponse de 92%. D'une manière générale, les résultats de cette étude sont très positifs, sauf pour ce qui est du taux de satisfaction concernant la communication, le retour d'information et la formation, plus bas que prévu. Le plan de performance pour 2006 fixe des cibles en vue d'une amélioration de ces domaines, et une nouvelle étude aura lieu à la fin de 2006 afin de mesurer les progrès réalisés.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

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

6.10 En 2005, chaque auditeur a bénéficié en moyenne de onze jours de formation. Le Collège a organisé des formations communes ou des ateliers à participation limitée. Des formateurs du GAO ont donné un cours de trois jours sur l'audit de performance. Parmi les autres sujets évoqués, on trouve la mise en service du logiciel de vérification TeamMate et les résultats des audits pilotes, la mise en œuvre des IPSAS et la comptabilité d'exercice, les exigences et les normes applicables aux documents de travail d'audit et les questions en rapport avec le NSIP. En 2005, des membres du Collège et des auditeurs ont participé, à titre d'exercice, à une inspection NSIP, et plusieurs auditeurs ont, de leur propre initiative ou à l'invitation de leur organisation professionnelle, suivi des séances de formation.

TEAMMATE ET L'APPROCHE DE L'AUDIT FONDÉE SUR L'ÉVALUATION DES RISQUES

6.11 À la fin de 2003, le Collège a décidé de se doter du logiciel TeamMate pour la réalisation de ses audits. Parallèlement à l'adaptation du logiciel à ses méthodes de travail, le Collège entendait formaliser et mieux structurer l'évaluation des risques, qui n'était qu'implicite dans l'approche précédente. Le projet ayant été testé avec succès dans le cadre de deux audits pilotes menés en 2005, le Collège en a conclu que le logiciel était en mesure de lui

apporter un soutien adéquat. Il a décidé d'adopter une approche graduelle, débutant par la conversion des programmes d'audit actuellement utilisés en vue de la pleine application de la méthode fondée sur l'évaluation des risques en 2006, avec adaptation aux audits de performance et aux audits du NSIP en 2007.

AFFECTATION DES RESSOURCES

6.12 Le tableau 2 présente l'utilisation des ressources du Collège en 2004 et en 2005.

TABLEAU 2
AFFECTATION DES RESSOURCES D'AUDIT EN ANNÉES-PERSONNE POUR 2004 ET 2005

	Chiffres effectifs pour 2004	Chiffres effectifs pour 2005
Audits financiers du NSIP	2,6	2,3
Audits financiers d'organismes	8,6	9,1
Études/audits de performance	2,9	3,7
Formation	0,7	1,0
Administration ¹	0,8	0,9
Soutien du Collège ²	1,0	1,0
Sous-total	16,6	18,0
<i>Postes vacants</i>	2,4	1,0
Total des effectifs	19,0	19,0

COÛT DIRECT DE L'AUDIT

6.13 Le tableau 3 présente l'affectation des ressources du Collège et leur coût en 2005.

TABLEAU 3
COÛT DIRECT DE L'AUDIT EN 2005

Activité	Temps alloué (jours-personne)	Coût direct de l'audit (en MEUR)
Audits financiers d'organismes	1 861	1,3
Audits financiers du NSIP	482	0,4
Études + audits de performance	751	0,5
Autre (formation, soutien du Collège)	604	0,4
Total	3 698	2,6

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

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

6.14 Le tableau en annexe D présente en détail les montants vérifiés, les ressources allouées et le coût de l'audit. Ces informations sur l'ampleur et le coût des audits du Collège ont été compilées à partir de différentes sources, notamment le système de comptabilisation du temps du Collège et les données financières sur les rémunérations et les déplacements fournies par le service du personnel et les services comptables du SI. Il importe de noter que le coût de l'audit pour l'OTAN (2,6 MEUR) représente, en termes purement monétaires, moins d'un tiers du montant net revenant à l'OTAN suite aux audits du NSIP. Indépendamment de l'amélioration des procédures et de l'assurance obtenue quant à la fiabilité des états financiers grâce aux audits d'organismes, les audits de projets du NSIP effectués par le Collège en 2005 ont généré plus de 8 MEUR d'ajustements nets en faveur de l'OTAN.

RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

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

6.16 La quinzième réunion consacrée à l'examen du rapport annuel du Collège a eu lieu le 10 mai 2005 sous la présidence de la Turquie. Des représentants de 21 pays ont pris part à la réunion, à laquelle ont également assisté plusieurs représentants nationaux auprès de l'AGFC.

6.17 Le rapport de l'AGFC au Conseil sur le rapport 2004 du Collège (C-M(2005)0107) et la note sur la suite donnée sont joints en annexe F.

EXAMEN AU CONSEIL DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2004

6.18 Le 30 novembre 2005, le Collège a soumis son rapport d'activité 2004 au Conseil. La Présidente du Collège a présenté le rapport et récapitulé les principales réalisations du Collège en 2004. Elle a insisté sur le fait que le Collège s'efforçait de clôturer d'anciens projets NSIP et d'améliorer la transparence financière ainsi que l'efficacité et le rendement à l'OTAN. Elle a également présenté le plan stratégique du Collège pour 2005-2009, qui énonce des buts précis et insiste sur les résultats que le Collège souhaiterait obtenir grâce à ses audits.

6.19 Les Représentants permanents au Conseil se sont dits très satisfaits du travail du Collège. Ils ont appuyé sa demande de ressources supplémentaires et nombre d'entre eux se sont dits préoccupés par la gestion financière à l'OTAN, en particulier dans les commandements, et ils ont encouragé le Collège à consacrer davantage de moyens aux audits de performance. Deux membres du Conseil se sont déclarés favorables à la communication des conclusions du Collège à une audience plus large, dans l'intérêt de l'information du public et de la transparence.

COOPÉRATION INTERNATIONALE

6.20 Conformément à l'article 14 de sa charte, le Collège a poursuivi sa collaboration avec les organismes de vérification nationaux. En 2005, des représentants du Collège se sont rendus au Bureau national de contrôle des finances publiques de la Roumanie et lui ont fourni des informations sur le Collège et son approche en matière d'audit. Des représentants du Collège ont participé à un séminaire au Danemark avec des utilisateurs du logiciel TeamMate dans les SAI et ont dirigé des ateliers en République tchèque, en Hongrie et en Pologne,

auxquels assistaient des représentants des SAI et des MDN, sur la préparation des comptes NSIP. Tout au long de 2005, des représentants du Collège ont informé les organismes OTAN et leurs responsables au sujet des exigences à respecter en matière de compte rendu financier et de bonne gouvernance.

6.21 Bien qu'il soit unique en son genre du point de vue de sa structure organique et de ses fonctions d'audit, le Collège s'efforce, grâce aux activités évoquées ci-dessus, de se tenir au courant des grandes orientations que suit le milieu professionnel. Il estime qu'il est important pour lui d'avoir des contacts et des échanges professionnels avec d'autres organismes de vérification afin de pouvoir se maintenir à la pointe du progrès, ce qui est l'un des objectifs énoncés dans son plan stratégique pour 2005-2009.

Approuvé par le Collège le 31 mars 2006 :

Présidente	Susan S. Westin	(États-Unis)
Membre du Collège	David Woodward	(Royaume-Uni)
Membre du Collège	Kai Nybo Nielsen	(Danemark)
Membre du Collège	Hans De Groot	(Pays-Bas)
Membre du Collège	Okan Ucanok	(Turquie)
Membre du Collège	Hervé Adrien Metzger	(France)

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

Objet	Exercice budgétaire	Référence et date du document
a. Commandements		
1. GROUPE DE L'ACO ⁽¹⁾	2003	IBA-AR(2005)02, du 28/02/05 C-M(2005)0037
2. Groupe de l'ACT	2004	IBA-AR(2005)034, du 09/09/05 C-M(2006)0011
3. CAOC 3	2001-2003	IBA-AR(2004)39, du 24/01/05
4. CAOC 9	2001-2003	IBA-AR(2005)12, du 09/09/05
5. CIMIC North	2003	IBA-AR(2005)13, du 27/06/05
b. OPLO		
6. NAMSO	2004	IBA-AR(2005)28, du 09/09/05
7. NETMA	2004	IBA-AR(2005)35, du 31/10/05
8. NAPMO	2004	IBA-AR(2005)24, du 09/09/05 C-M(2006)0003,
9. CEPMO	2003	IBA-AR(2005)05, du 25/04/05 C-M(2005)0096
10. NC3A	2003	IBA-AR(2004)38, du 28/02/05 C-M(2005)0086

⁽¹⁾ Le rapport sur les comptes 2003 de l'ACO a été approuvé en 2005, mais il a été évoqué dans le rapport d'activité 2004, référence IBA-M(2005)1, Annexe B, paragraphe 2.

11. NACMO	2004	IBA-AR(2005)17, du 27/06/05 C-M(2005)0092,
12. NAHEMO	2004	IBA-AR(2005)26, du 26/09/05
13. NAMEADSMO	2004	IBA-AR(2005)21, du 09/09/05 C-M(2005)0094,
14. BICES	2004	IBA-AR(2005)32, du 26/09/05 C-M(2006)0010
15. RTO	2004	IBA-AR(2005)29, du 26/09/05 C-M(2005)0101
c. Organismes civils, militaires et autres		
16. SI ⁽²⁾	2004	IBA-AR(2005)20, du 26/09/05 C-M(2006)0007
17. Nouveau siège de l'OTAN	2004	IBA-AR(2005)38, du 12/12/05 C-M(2005)0114
18. Groupe de l'EMI (EMI, AON, PPP et DM)	2004	IBA-AR(2005)39, du 12/12/05 C-M(2006)0004
19. Caisse de prévoyance	2003	IBA-AR(2004)40, du 21/03/05
20. Régime de pensions de l'OTAN	2004	IBA-AR(2005)30, du 31/10/05
21. Indemnités de représentation	2004	IBA-AR(2005)14, du 31/10/05

⁽²⁾ Fait également le point sur l'audit concernant la gestion financière du Centre du personnel, évoqué dans le rapport d'activité 2004, référence IBA-M(2005)1, Annexe B, paragraphe 16.

22. NAMFI	2004	IBA-AR(2005)40, du 12/12/05
23. Collège de défense de l'OTAN	2004	IBA-AR(2005)16, du 26/09/05 C-M(2005)0102
24. SSC-AGS3	2000/01/02/03	IBA-AR(2005)03, du 21/03/05 C-M(2005)0045
25. NAVSTAR (Clôture)	1997-2004	IBA-AR(2005)15, du 27/06/05 C-M(2005)0049
26. NIMIC/MSIAC	2004	IBA-AR(2005)23, du 12/12/05
27. FORACS	2000-2004	IBA-AR(2005)31, du 26/09/05
28. NATAR (Clôture)	2000-2002	IBA-AR(2005)04, du 21/03/05 C-M(2005)0029
29. AP-OTAN	2004	IBA-AR(2005)11, du 25/04/05
d. Audits de performance et études spéciales		
30. GESTION FINANCIÈRE ACO		IBA-AR(2005)36, du 26/09/05 C-M(2006)0002
31. NAEW&C		IBA-AR(2005)22, du 09/09/05 C-M(2005)0111
32. Indemnité d'éducation		IBA-AR(2005)01, du 12/12/05 C-M(2005)0116
33. Services bancaires		IBA-AR(2005)33, du 09/09/05

PRINCIPALES CONSTATATIONS FORMULÉES
DANS LES RAPPORTS D'AUDIT D'ORGANISMES

TABLE DES MATIÈRES

Page

RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS

1.	ACT	2004	3
2.	CAOC 3	2001-2002-2003	4
3.	CAOC 9	2001-2002-2003	4
4.	CIMIC	2003	5

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

5.	NAMSO	2004	5
6.	NETMA	2004	6
7.	NAPMO	2004	6
8.	CEPMO	2003	7
9.	NC3A	2003	8
10.	NACMO	2004	9
11.	NAHEMO	2004	9
12.	NAMEADSMO	2004	10
13.	BICES	2004	10
14.	RTO	2004	11

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

15.	SI	2004	12
16.	Nouveau siège de l'OTAN	2004	12
17.	Groupe de l'EMI	2004	13
18.	Caisse de prévoyance	2003	13
19.	Régime de pensions de l'OTAN	2004	14
20.	Indemnités de représentation	2004	14
21.	NAMFI	2004	14
22.	Collège de défense de l'OTAN	2004	15
23.	SSC-AGS3	2000-2001-2002-2003	15
24.	NAVSTAR	1997-2003	16
25.	NIMIC	2004	16
26.	FORACS	2000-2004	17
27.	Bureau de définition du projet NATAR + clôture	2000-2001-2002	17
28.	Assemblée parlementaire de l'OTAN	2004	18

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

29.	Organisation et gestion financières de l'ACO	18
30.	Programme NAEW&C.....	20
31.	Remboursement accru des frais d'éducation en 2003-2004.....	21
32.	Services bancaires.....	22

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, sur des points particuliers, les états ne sont pas correctement établis ou que les opérations qu'ils retracent ne sont pas conformes aux autorisations budgétaires ou aux règles applicables. Le Collège **renonce à exprimer une opinion** lorsque l'étendue de la vérification est fortement limitée, au point qu'il est dans l'impossibilité d'exprimer une opinion, ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers. Le Collège émet une opinion **défavorable** lorsqu'une erreur ou une anomalie affectant les états financiers a des conséquences si larges et si importantes que, selon le Collège, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître la nature trompeuse ou incomplète des états financiers. Dans certaines circonstances, le Collège peut compléter l'opinion qu'il a formulée par un paragraphe destiné à mettre en lumière une question qui affecte les états financiers mais pas l'opinion en tant que telle.

RÉSULTATS DES AUDITS DE COMMANDEMENTS

1. Commandement allié Transformation (ACT) - 2004

Introduction

L'audit a porté sur les états financiers 2004 du Groupe du Commandement allié Transformation (ACT), qui englobe le QG de l'ACT à Norfolk (États-Unis), le Centre de recherche sous-marine de l'OTAN à La Spezia (Italie), le Centre de guerre interarmées à Stavanger (Norvège), le Centre d'entraînement de forces interarmées à Bydgoszcz (Pologne) et le Centre interarmées d'analyse et d'enseignements tirés à Lisbonne (Portugal). La nouvelle structure de commandement militaire de l'OTAN est entrée en vigueur en juin 2003. L'ACT est responsable de la transformation des structures et capacités militaires de l'OTAN en vue de l'amélioration de l'efficacité militaire de l'Alliance. En 2004, les dépenses au sein du Groupe de l'ACT se sont établies à 88 MEUR au total (61 MEUR pour le Groupe de l'ACLANT en 2003).

Points principaux

Le Collège a émis une réserve sur les états financiers 2004 du Groupe de l'ACT parce que ces documents n'indiquaient pas que le montant des engagements du QG de l'ACT au titre du budget 243 dépassait de quelque 0,5 MUSD le montant de la dotation budgétaire. Il a en outre formulé des observations concernant :

- une erreur de classement entre deux types de montants à recevoir dans le bilan, d'où la notification erronée d'un solde de contributions en souffrance de 2,4 MEUR ;
- la sous-évaluation, à hauteur de 207 480 USD, du montant des engagements reportés sur 2004 ;
- des dépenses de 3,5 MEUR non affectées à l'un des chapitres budgétaires approuvés ;
- la comptabilisation d'une même dépense de 644 895 USD dans deux états budgétaires différents ;

- une information financière incomplète pour le sous-commandement du JALLC, en rapport avec le transfert de ce sous-commandement de l'ACO à l'ACT ;
- la sous-évaluation, à hauteur de 2,5 MEUR, de l'actif et du passif du NURC, en rapport avec les activités de frètement et les droits d'adhésion à recevoir d'un pays membre.

Le Collège a fait le point sur les onze questions soulevées lors de la vérification des états financiers des exercices précédents. L'ACT a donné une suite satisfaisante à plusieurs des recommandations du Collège, et six de ces onze questions peuvent désormais être considérées comme réglées.

2. Centre d'opérations aériennes combinées 3 (CAOC 3) - 2001-2002-2003

3. Centre d'opérations aériennes combinées 9 (CAOC 9) - 2001-2002-2003

Introduction

Les onze centres d'opérations aériennes combinées (CAOC) ont été créés pour soutenir les opérations aériennes de l'OTAN. Ils sont financés et dotés en personnel à l'échelon multinational sauf en cas de déploiement pour des opérations de l'OTAN. Compte tenu de la petite taille des CAOC en termes de budget et du risque relativement peu élevé qu'ils présentent, la vérification de leurs comptes n'a pas lieu tous les ans.

Le CAOC 3, implanté à Reitan (Norvège), a débuté ses activités en mars 2000, avec un effectif du temps de paix de 66 personnes. La Norvège a préfinancé cet organisme à compter de mars 2000, le financement multinational étant assuré à partir du 1^{er} janvier 2001. En 2001, 2002 et 2003, les dépenses se sont établies à respectivement 0,4, 0,5 et 0,6 MEUR.

Le CAOC 9, implanté à High Wycombe (Royaume-Uni), dispose d'un effectif du temps de paix de 94 personnes. Le Royaume-Uni a préfinancé cet organisme à compter de mars 2000, le financement multinational étant assuré à partir du 1^{er} janvier 2001. En 2001, 2002 et 2003, les dépenses se sont établies à respectivement 0,5, 0,4 et 0,6 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du CAOC 3 et du CAOC 9 pour les exercices clos les 31 décembre 2001, 2002 et 2003.

Le Collège recommande au CAOC 3 :

- de publier un bilan pour 2003 ;
- de documenter et d'approuver de manière adéquate les engagements reportés ;
- de procéder au rapprochement périodique de ses comptes avec le pays hôte.

Le Collège a fait observer que le CAOC 9 aurait dû rembourser beaucoup plus tôt le solde de 0,2 MEUR correspondant au préfinancement du CAOC par le Royaume-Uni en 2000. Suite aux recommandations formulées par le Collège à l'issue de son audit, le CAOC 9 a remboursé ce pays en août 2005. Le Collège a également recommandé au Commandement de mentionner

les différences de change dans ses états financiers. Cette mention est importante parce que le budget du CAOC 9 est approuvé en EUR mais essentiellement exécuté en GBP.

4. Groupe de coopération civilo-militaire (CIMIC) Nord - 2003

Introduction

Le Groupe CIMIC Nord, créé en avril 2003, est implanté à Budel (Pays-Bas). Il s'agit d'une capacité spécifiquement conçue pour la coopération civilo-militaire (CIMIC) à l'appui des missions militaires. Il offre un cadre de coopération entre le Commandement militaire et les structures, organisations et agences civiles. Le Groupe CIMIC Nord a été établi par la République tchèque, le Danemark, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Norvège et la Pologne afin d'offrir à l'OTAN une capacité CIMIC. En 2003, les dépenses du Groupe CIMIC Nord se sont établies à 0,7 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2003 du Groupe CIMIC Nord. Il a noté que, contrairement à ce que prévoit le MOU, l'approbation du budget et des états financiers de 2003 n'avait pas été mentionnée dans le procès-verbal de la réunion du Comité de coordination, et il a recommandé que cela soit le cas désormais. Le Collège a également recommandé que la somme de 23 876 EUR indûment versée au titre de la TVA soit recouvrée et reversée aux pays. Il a aussi formulé des suggestions visant à améliorer la clarté et l'exactitude technique des états financiers.

Le Commandement et le Comité de coordination ont souscrit à ces observations et annoncé la prise de mesures en ce sens. Le Collège fera le point sur cette question lors d'audits futurs.

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

5. Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement (NAMSO) - 2004

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.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 de la NAMSA. Il a également émis une opinion sans réserve sur la répartition des dépenses administratives de la NAMSA imputées sur les programmes financés par le Comité du budget militaire (CBM). L'audit de cette opération de répartition des dépenses est une tâche spécifiquement confiée par le CBM. Le Collège a noté qu'en 2004, l'Agence avait fait des progrès significatifs dans le

nettoyage des données comptables héritées de l'ancien système et il a recommandé que les soldes débiteurs qui subsistent fassent l'objet d'une analyse plus poussée et que des ajustements soient effectués avant la publication des états financiers de 2005.

Il a également relevé que l'exactitude des données relatives aux stocks s'était améliorée au cours des dernières années. Dans ce contexte, il a recommandé que :

- les prix des articles de faible consommation fassent l'objet d'un examen critique et d'une actualisation ;
- les stocks soient réexaminés en permanence en vue de l'identification des articles excédentaires ;
- les stocks distribués gratuitement à des pays soient valorisés et reconnus en tant que dépenses ;
- les détails des mouvements de trésorerie fassent l'objet d'une notification complète et d'un rapprochement avec le grand livre général.

Le Comité de direction de la NAMS O a souscrit aux observations et aux recommandations du Collège.

6. 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), Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) et Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du TORNADO (NETMA) - 2004

Introduction

La NAMMO et la NEFMO sont les organisations chargées du développement, de la production et du soutien opérationnel des programmes Tornado et ACE 2000. Il s'agit là des deux plus vastes programmes de l'OTAN. L'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni participent au programme Tornado. L'Espagne vient s'ajouter à ces trois pays pour le programme ACE. Les pays participants sont représentés dans un Comité directeur conjoint, qui supervise les deux programmes, et dans un Comité de direction propre à chaque organisation. La NETMA, implantée à Munich, soutient les deux programmes. En 2004, elle avait un effectif de 303 personnes. Le montant total des paiements effectués en 2004 pour l'Agence et les deux programmes est de 4,7 GEUR.

Points principaux

Le Collège a exprimé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 de la NAMMO, de la NEFMO et de la NETMA. Il a recommandé à la NETMA de publier un rectificatif aux états financiers de manière à corriger la surévaluation des contributions à hauteur de 2,3 MEUR. Il a par ailleurs fait observer qu'il ne pouvait appuyer les factures impayées d'un montant de 5,6 MEUR mentionnées dans l'introduction aux états financiers de la NAMMO et recommandé qu'à l'avenir, l'Agence définisse une base fiable pour les chiffres qu'elle présente dans l'introduction à ses états financiers.

7. Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) - 2004

Introduction

La NAPMO est chargée d'assurer la direction, la coordination et l'exécution du programme d'acquisition coordonnée du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CS). La NAPMA supervise l'exécution du programme pour la NAPMO. Les dépenses de la NAPMA en 2004 se sont établies au total à l'équivalent de 126 MUSD, soit 95,4 MEUR aux taux de change en vigueur à la fin de 2004.

Points principaux

Selon l'annexe III de la charte de la NAPMO, « la compétence du Collège ne s'étend pas à la vérification comptable des registres internes des États membres ». Cette limitation statutaire restreint le nombre d'éléments susceptibles d'étayer la valeur des travaux effectués par le principal titulaire de marché, Boeing, dont le contrat veut qu'il rende compte directement au US System Program Office (SPO) plutôt qu'à la NAPMA. La valeur des travaux ainsi notifiée pour 2003 est de 46 MUSD (34,8 MEUR), soit 36% environ des dépenses de la NAPMA. Étant entendu qu'il a été limité dans ses travaux en raison de cette restriction statutaire, le Collège a émis une opinion sans réserve sur les éléments des états financiers de 2004 qu'il était habilité à vérifier.

Le Collège a formulé des observations et des recommandations concernant les éléments suivants :

- identification appropriée des personnes habilitées à approuver les modifications de contrat et établissement d'un schéma agréé pour la communication des instructions à l'agent contractant ;
- développement de procédures et d'orientations pour les marchés de gré à gré ;
- nécessité d'organiser des réunions trimestrielles du Bureau d'audit interne, conformément aux directives de la NAPMA ;
- mise au point d'une balance de vérification globale efficace pour le système comptable de la NAPMA.

Le Collège a également fait le point sur les questions soulevées lors de l'audit précédent. Trois de ces quatre questions ont été réglées de manière satisfaisante.

Le Comité de direction de la NAPMO a annoncé des mesures appropriées pour satisfaire aux recommandations du Collège.

8. Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMO) - 2003

Introduction

La CEPMO a pour tâche de gérer le transport, le stockage et la distribution de produits pétroliers dans la région Centre-Europe pour des clients militaires et non militaires. À cet effet, elle exploite et entretient le Réseau Centre-Europe des pipelines (CEPS), qui comprend des oléoducs, des stations de pompage, des points d'entrée et de distribution, et des dépôts. Le Comité de direction de la CEPMO définit la politique générale applicable au réseau ainsi que

ses missions, ses objectifs et ses ressources. Les tarifs, les contrats et les procédures à suivre sont du ressort conjoint de l'Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe (CEPMA) et des organisations nationales établies par les pays hôtes. Il s'agit de l'Allemagne, de la Belgique, de la France, du Luxembourg et des Pays-Bas. Le Canada et les États-Unis sont des pays utilisateurs. En 2003, les dépenses de la CEPMO se sont établies à 94,87 MEUR.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2003 de la CEPMO, y compris la CEPMA et les organisations nationales.

Le Collège a constaté de nouvelles améliorations au niveau de la présentation des états financiers de la CEPMO, conformément aux recommandations formulées antérieurement. Il a également noté que, comme en 2002, les états financiers 2003 de la CEPMO contenaient des données salariales provisoires pour un pays et que cette situation serait probablement régularisée en 2004. Le Collège a recommandé à l'Agence de procéder à l'actualisation de l'accord de coopération entre les divisions de la Belgique et des Pays-Bas concernant l'exploitation à des fins nationales des installations désactivées. Il a aussi constaté l'absence de rapprochement à l'appui des données relatives à l'exécution du budget annuel dans une des organisations nationales et il a recommandé que les rapports annuels de ce pays soient vérifiés par le comptable privé de l'organisation avant la finalisation des états financiers de la CEPMO. Le Collège a aussi fait le point sur les observations formulées lors de précédents audits. D'une manière générale, il est satisfait des mesures qui ont été prises.

9. Agence des C3 (consultation, commandement et contrôle) de l'OTAN (NC3A) - 2003

Introduction

La NC3A apporte un soutien à l'OTAN par la fourniture de conseils et la conduite de travaux de recherche-développement en rapport avec les systèmes de consultation, de commandement et de contrôle. En 1996, le CTS et la NACISA ont fusionné pour donner naissance à l'Agence des C3. Depuis le 1^{er} janvier 2000, l'Agence applique le régime du financement par le client. Les grands commandements de l'OTAN demandent des crédits budgétaires pour payer les services de la NC3A et règlent celle-ci directement. Le Comité de l'infrastructure paie directement la NC3A lorsqu'elle assume des fonctions de pays hôte, que ce soit pour l'exécution de projets (financés à 100%) ou pour la gestion de projets (prix fermes et définitifs convenus à l'avance). Les clients extérieurs paient aussi un prix convenu pour les services de la NC3A et remboursent intégralement à l'Agence les acquisitions qu'elle effectue pour leur compte. En 2003, les dépenses de la NC3A se sont établies à 145 MEUR, montant dont 27% correspondaient à des projets du NSIP, 23% à des acquisitions pour le compte de tiers (remboursables à 100%) et 50% à des activités financées par le client, c'est-à-dire gestion de projets, acquisitions et travaux scientifiques pour le compte d'organismes de l'OTAN et de clients extérieurs.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2003 de la NC3A et recommandé à l'Agence :

- de modifier les états financiers de 2004 de manière à corriger la sous-évaluation - à hauteur de 143 187 EUR - des dépenses de 2003, causée par une erreur au niveau de la base de données, et d'adapter le solde correspondant dans le fonds de fonctionnement ;
- de veiller désormais à ce que les ajustements comptables ne soient pas inclus dans les recettes et les dépenses figurant aux états financiers et à ce que, dans le SIG, ces ajustements soient bien distinguables des opérations comptables proprement dites. En 2003, ces ajustements ont été à l'origine d'une surévaluation des recettes et des dépenses sur le compte tiers de 3,4 MEUR ;
- d'exclure à l'avenir des bilans consolidés les sommes que se doivent mutuellement les deux sites de la NC3A. En 2003, les montants figurant sur ces comptes internes étaient importants, avec un solde net de 0,5 MEUR. L'Agence devrait examiner les soldes de ces comptes d'attente et s'efforcer de les ramener à zéro. Elle devrait éviter de recourir à ces comptes dans le SIG ;
- de veiller à l'avenir à ce que tous les comptes bancaires soient en totale concordance avec les documents comptables avant la publication des états financiers.

10. Organisation OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens (NACMO) - 2004

Introduction

L'Organisation OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens (NACMO) a été créée pour planifier, élaborer, coordonner et exécuter le programme de mise en œuvre du système de commandement et de contrôle aériens (ACCS). La NACMA s'occupe des questions d'acquisition et de mise en œuvre et joue le rôle de pays hôte pour les projets relevant du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) qui lui sont assignés. Elle fait rapport à un Comité de direction représentant les pays.

En 2004, les dépenses (opérationnelles) de la NACMA financées sur le NSIP se sont établies à 50,5 MEUR. Le budget administratif, représentant 15,3 MEUR, était alimenté conjointement par le CBM (2,1 MEUR), le NSIP (12,2 MEUR) et des contributions directes (0,9 MEUR) versées par les pays ayant acheté le logiciel de réplication. Le BICES a versé 0,1 MEUR pour le soutien que lui apporte la NACMA. L'Agence dispose d'un effectif de 114 personnes.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la NACMA pour l'exercice clos le 31 décembre 2004. Il délivrera un certificat d'acceptation financière définitive (COFFA) pour les projets vérifiés dont l'inspection technique aura été effectuée et dont on aura prononcé la réception. Il n'a formulé aucune observation.

11. Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) - 2004

Introduction

La NAHEMO est l'organisme OTAN chargé de concevoir, développer et produire un hélicoptère de transport tactique et un hélicoptère pour la frégate OTAN, ainsi que d'en assurer le soutien logistique. Elle a été créée à l'initiative de la France, de l'Allemagne, de l'Italie et des Pays-Bas, qui ont été rejoints par le Portugal en 2001. La NAHEMO comprend un Comité directeur et une agence, la NAHEMA, chargée de gérer le programme au jour le jour. La NAHEMA dispose d'un effectif autorisé de 51 personnes. En juin 2000, les pays participants ont signé un contrat d'industrialisation et de production pour un premier lot de 243 hélicoptères d'un montant de 6,8 GEUR aux conditions économiques du 31 décembre 1999. En 2004, les dépenses opérationnelles de la NAHEMA se sont établies à 401,6 MEUR et les dépenses administratives à 9,2 MEUR.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 de la NAHEMA. Il a fait remarquer qu'il aurait dû avoir un accès illimité aux procès-verbaux du Comité directeur de la NAHEMO. Il a recommandé à l'Agence de revoir le niveau de ses liquidités et les montants demandés aux pays de manière à ne détenir que les liquidités nécessaires au respect de ses obligations contractuelles vis-à-vis de l'industrie. Aucune observation formulée précédemment n'est restée sans suite.

12. 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) - 2004

Introduction

La NAMEADSMO, créée en 1996 par l'Allemagne, l'Italie et les États-Unis, a pour mission de gérer la conception et le développement d'un système de défense aérienne élargie à moyenne portée (MEADS). Le MEADS est un système de défense aérienne antimissile tactique mobile et transportable capable de neutraliser des menaces aériennes - y compris en cas d'attaque par missiles de croisière ou par missiles balistiques. La conception, le développement et la production du MEADS sont confiés à l'industrie. L'entrée en service du système est prévue pour 2012. L'Agence de gestion du MEADS (NAMEADSMA), implantée à Huntsville (Alabama, États-Unis), dispose d'un effectif autorisé de 51 personnes. La NAMEADSMA assure le suivi quotidien de la mise en œuvre du programme. En 2004, les dépenses opérationnelles se sont établies à l'équivalent de 70,2 MUSD (53,1 MEUR au taux en vigueur à la fin de 2004). Les dépenses au titre du budget administratif se sont établies à 4 MUSD (3 MEUR) au total.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 de la NAMEADSMA. Il n'a formulé aucune observation. Il a noté que toutes les questions ayant précédemment fait l'objet d'observations avaient été réglées de manière satisfaisante.

13. Organisation du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (Organisation BICES) - 2004

Introduction

L'Organisation du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (BICES) a été mise sur pied en 1999 dans le but d'assurer le partage et l'échange d'informations et de données du renseignement entre les pays participants ainsi qu'entre ceux-ci et l'OTAN grâce à l'utilisation de systèmes informatiques interopérables nationaux et OTAN de soutien du renseignement. Le Comité de direction de l'Organisation BICES, qui se compose d'un représentant de chacun des 17 pays membres de l'Organisation, est responsable de la gestion d'ensemble de celle-ci, tandis que l'Agence BICES est chargée d'en assurer le fonctionnement quotidien. L'Agence BICES reçoit un soutien administratif de la NACMA.

En 2004, le budget administratif de l'Organisation BICES portait sur un montant de 2 MEUR. La dotation cumulée relative aux projets d'amélioration de la capacité opérationnelle (projets OE) en cours s'élevait au 31 décembre 2004 à 3,3 MEUR, dont un montant de 0,8 MEUR autorisé en 2004. L'acquisition pour des tiers - les dépenses exposées au nom d'autres entités - a représenté 0,5 MEUR en 2004.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 de l'Organisation BICES.

Il a constaté que les fonds perçus au titre des projets d'amélioration de la capacité opérationnelle avaient été nettement supérieurs aux sommes nécessaires pour couvrir les dépenses au cours des dernières années, ce qui constitue un manquement aux règles et procédures financières (FRP) de l'Agence. L'Agence a fait savoir qu'elle amenderait les FRP afin d'en retirer la règle selon laquelle le montant des appels doit être calculé sur la base des dépenses prévues pour l'année suivante. Le Collège a estimé qu'une telle dérogation aux principes budgétaires et financiers élémentaires de l'OTAN exigeait le consentement explicite du Conseil.

14. Organisation pour la recherche et la technologie (RTO) - 2004

Introduction

L'Organisation OTAN pour la recherche et la technologie (RTO) est un organisme auxiliaire 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^{er} janvier 1998. La RTO a pour mission de conduire et de favoriser la recherche en coopération et l'échange d'informations, d'appuyer 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 directement pris en charge par les pays. La RTA, élément de soutien de la RTO, est financée à la fois sur le budget militaire et sur le budget civil. En 2004, le montant total des dépenses de la RTA (CBM + CBC) s'est établi à 5,2 MEUR.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 de la RTO. Il avait émis une réserve sur les comptes de 2001 parce qu'ils ne mentionnaient pas les activités financées via le CBC. Pour 2004, comme pour 2003 et 2002, un rapport distinct a été établi qui rend compte des activités de la RTA financées sur le budget civil. Le Collège accepte provisoirement cet arrangement, en attendant qu'une solution définitive soit trouvée au problème du financement de la RTA. Le Collège a réitéré la recommandation qu'il avait formulée lors de son audit précédent, à savoir que l'EMI, qui est responsable de la gestion des appels de fonds, devrait prendre des mesures afin de trouver une solution au paiement tardif des contributions. Il a également constaté l'existence de divergences entre le grand livre général et les grands livres auxiliaires, et il a recommandé que ces différences soient analysées et corrigées.

Le Collège est satisfait de la mesure annoncée par la RTO et il fera le point à ce sujet lors d'audits futurs.

RÉSULTATS DES AUDITS D'ORGANISMES CIVILS, MILITAIRES ET AUTRES

15. Secrétariat international (SI) - 2004

Introduction

Le Secrétariat international (SI) soutient le Conseil de l'Atlantique Nord et ses comités dans leurs travaux. Il est dirigé par le Secrétaire général de l'OTAN, avec l'appui du Cabinet. En 2003, le SI a procédé à un remaniement approfondi de sa structure de direction et des responsabilités au sein de l'organisation. Il se compose désormais de cinq divisions opérationnelles : Affaires politiques et politique de sécurité, Opérations, Politique et plans de défense, Diplomatie publique et Investissement pour la défense, ayant chacune à leur tête un Secrétaire général adjoint. Le SI comptait près de 1 400 agents à la fin 2004 et sa dotation budgétaire totale s'élevait à 202 MEUR, y compris les crédits reportés.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 du SI. Il a formulé des observations et des recommandations sur les points suivants :

- Présence d'erreurs à caractère non significatif dans les états financiers ;
- Fourniture tardive d'informations et de détails relatifs au bilan ;
- Non-publication des états financiers 2001, 2002 et 2003 relatifs au système informatique de gestion du personnel (PMIS) ;
- Nécessité de procéder de manière plus systématique à l'audit interne des salaires et indemnités ;
- Approbation d'engagements et de paiements par du personnel non autorisé ;
- Insuffisance du contrôle interne au niveau de la gestion des biens.

Le Collège a fait le point sur les observations formulées précédemment. D'une manière générale, il est satisfait des mesures prises par le SI.

Le Collège a également fait le point sur l'audit concernant la gestion financière du Centre du personnel, notant que des progrès significatifs avaient été accomplis suite aux observations formulées. Sur les 14 questions ayant fait l'objet d'observations, neuf ont été réglées de manière satisfaisante et cinq ont été réglées de manière partielle ou doivent encore l'être, par exemple pour ce qui est de l'organisation plus régulière d'audits internes ou encore de l'acquisition/du développement de logiciels spécifiques.

16. Nouveau siège de l'OTAN - 2004

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^e siècle. Le Conseil de l'Atlantique Nord, sur recommandation du Comité du budget civil, 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. Le budget 2004 représentait 4,8 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 du projet de nouveau siège de l'OTAN. Il n'a formulé aucune observation. Il a également noté qu'il devait encore être donné suite à l'observation qu'il avait formulée lors de l'audit précédent concernant l'absence, dans les états financiers, d'éléments de comparaison.

17. Groupe de budgets de l'EMI : État-major militaire international (EMI) - Agence OTAN de normalisation (AON) - Partenariat pour la paix (PPP) - Dialogue méditerranéen (DM) - 2004

Introduction

L'EMI est au service du Comité militaire. Il est placé sous l'autorité d'un directeur, lui-même secondé par cinq directeurs adjoints, chacun à la tête d'une division de l'EMI. L'EMI centralise les activités PPP de l'EMI, de l'AON, du Collège de défense de l'OTAN et de l'Organisation pour la recherche et la technologie. Il centralise également les activités DM pour ces mêmes entités ainsi que pour le Commandement allié Opérations et pour le Commandement allié Transformation. En 2004, les dépenses exposées pour l'EMI, l'AON, le PPP et le DM se sont respectivement établies à 16,1 MEUR, 2,1 MEUR, 1 MEUR et 0,5 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'EMI, de l'AON, du PPP et du DM pour l'exercice clos le 31 décembre 2004. Il a noté que les avoirs en caisse de l'EMI ont représenté en moyenne 4,3 fois le montant mensuel de ses dépenses et il a recommandé à l'EMI de prendre des mesures visant à réduire le niveau de ses liquidités. Le Collège a également noté que les quatre observations formulées lors d'audits précédents qui étaient restées en suspens avaient reçu maintenant une suite satisfaisante.

18. Caisse de prévoyance - 2003

Introduction

La Caisse de prévoyance de l'OTAN (la Caisse) sert à verser des prestations de retraite aux membres du personnel civil qui sont entrés à l'OTAN avant le 1^{er} juillet 1974 et qui n'ont pas opté pour le régime de pensions de l'Organisation. La Caisse place le montant des contributions (7% du salaire de base à la charge des affiliés et 14% à la charge de l'OTAN) en faisant appel aux services d'une banque d'investissement. La Trésorerie de l'ACO se charge de la comptabilité courante de la Caisse. La valeur des avoirs de la Caisse au 31 décembre 2003 était de 119 MEUR (124 MEUR en 2002). À cette même date, 359 agents cotisaient à la Caisse.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2003 de la Caisse de prévoyance. Il a noté que les informations figurant dans l'état récapitulatif des mouvements ne correspondaient pas exactement à celles contenues dans les états du Secrétariat international et il a recommandé à la Trésorerie de l'ACO de publier un rectificatif à l'état récapitulatif des mouvements. L'ACO a publié une version corrigée de ce document le 31 mars 2005. Le Collège a noté qu'il n'avait toujours pas été donné suite à l'observation qu'il avait formulée au sujet de la fourniture d'éléments de comparaison pour la performance du gestionnaire de la Caisse.

19. Régime de pensions de l'OTAN - 2004

Introduction

Le régime de pensions de l'OTAN s'applique à tous les agents recrutés après le 1^{er} juillet 1974. Il s'agit d'un régime à prestations définies. L'affiliation au régime donne droit à une allocation de départ ou à une pension d'ancienneté ainsi que, le cas échéant, à des pensions d'invalidité, de survie, d'orphelin et de personne à charge. Le régime n'est pas capitalisé. Le versement des prestations est assuré grâce à des budgets annuels alimentés par les pays et par le personnel (8,3% de leur salaire). Le SI centralise la gestion de ce régime.

En 2004, le régime de pensions comptait 2 232 bénéficiaires. Près de 5 000 personnes contribuent au régime. Plus de 90% des agents civils de l'OTAN sont affiliés au régime. Les autres, recrutés avant juillet 1974, sont membres de la Caisse de prévoyance. En 2004, le montant total des paiements effectués au titre du régime de pensions s'est élevé à 79 MEUR.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 du régime de pensions de l'OTAN. Il n'a formulé aucune observation. Il a noté qu'il n'avait pas encore été donné suite à l'observation concernant la nécessité d'établir un tableau des flux de trésorerie. Le SI entend inclure dès que possible un tel document dans ses comptes.

20. Indemnités de représentation - 2004

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 2004 se sont établies à 187 651 EUR.

Points principaux

Le Collège a constaté qu'en 2004, la plupart des bénéficiaires de cette indemnité avaient respecté l'obligation de rendre compte. Quelques bénéficiaires n'ont pas réuni suffisamment de données pour justifier leurs dépenses ou ont dépensé moins que le montant de l'indemnité. Le Collège a recommandé à l'Administration de clarifier les règles à appliquer dans ces cas.

21. Polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) - 2004

Introduction

Le NAMFI a été créé en 1964 par plusieurs pays utilisateurs dans le but de faciliter les essais de tirs de systèmes de missiles, tels que le HAWK et le Patriot. En 2004, on comptait quatre pays utilisateurs - la Belgique, l'Allemagne, la Grèce et les Pays-Bas. La Grèce est également pays hôte pour les projets d'infrastructure financés par l'OTAN. Les installations du NAMFI sont utilisées par d'autres pays contre remboursement des frais. En 2004, les dépenses du NAMFI se sont établies à 13 MEUR, y compris les dépenses exposées au titre du contrat « Target Services », d'un montant de 3,1 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion avec réserve sur les états financiers 2004 du NAMFI parce que ce dernier avait surévalué de 264 972 EUR le budget autorisé et procédé à des engagements excédentaires d'un montant correspondant à cette surévaluation. De plus, des engagements d'une valeur totale de 0,7 MEUR ont été reportés sans que cela soit justifié par l'existence d'une obligation juridique. Le Collège a également fait le point sur les observations formulées précédemment et noté qu'il devait encore être donné suite à trois observations sur cinq. Elles ont trait au caractère complet des états financiers, à l'exactitude du compte rendu des avoirs du NAMFI à la NAMSa et à la mention du prix d'achat dans l'état des radiations.

22. Collège de défense de l'OTAN (NDC) - 2004

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, des activités de recherche et des programmes d'ouverture destinés à préparer des officiers et des responsables appelés à servir à des postes importants à l'OTAN et à faire connaître les initiatives et les intérêts de l'OTAN. Le NDC, implanté à Rome, dispose d'un effectif de 49 agents de l'OTAN et de 87 personnes dont le poste est à financement national. En 2004, les dépenses du NDC se sont établies à 5,4 MEUR (contre 5,2 MEUR en 2003).

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 du NDC. Il a noté que les avoirs en caisse ont représenté en moyenne 3,5 fois le montant mensuel des dépenses et il a recommandé au NDC de s'efforcer de trouver le moyen de diminuer le niveau de ses avoirs bancaires. De plus, le NDC se charge de l'administration des dépenses nationales (1,3 MEUR) exposées pour l'envoi de stagiaires en voyage d'étude. Le Collège a recommandé au NDC de rechercher le moyen d'inclure ces opérations dans le NAFS et dans les états financiers.

23. Cellule de soutien (SSC) et Personnel de soutien pour la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS3) - 2000, 2001, 2002 et 2003

Introduction

L'objectif du programme de capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) est de doter l'Alliance d'une capacité centrale AGS lui appartenant et exploitée par elle. Le Comité directeur sur l'AGS supervise l'avancement du programme, appuyé en cela par le personnel de soutien pour l'AGS. Le programme AGS est toujours dans sa phase de définition. Devraient suivre la phase de conception et de développement puis la phase de production, le but étant de doter l'Alliance d'une capacité opérationnelle initiale d'ici à 2010, comme prévu à l'origine. Selon des estimations indépendantes, le coût du programme pourrait être de l'ordre de 3,5 GEUR. Les dépenses exposées au titre du budget AGS3-SSC se sont établies à 0,1 MEUR en 2000 et en 2001, à 0,4 MEUR en 2002 et à 2,0 MEUR en 2003.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la SSC et de l'AGS3 pour les exercices 2000, 2001, 2002 et 2003. Il n'a formulé aucune observation.

24. Programme de système mondial de détermination de la position (NAVSTAR) - 1997 à 2003

Introduction

Le programme de système mondial de détermination de la position était un programme majeur de recherche-développement orienté vers la mise en place d'un système mondial de navigation et de détermination de la position par satellite, le NAVSTAR GPS. Il avait été mis en place en 1978, en association avec le Département de la défense des États-Unis. Le programme NAVSTAR GPS a été clôturé le 31 décembre 1993. Les comptes du programme sont restés ouverts jusqu'en 2003 afin de permettre la régularisation des éléments d'actif et de passif, essentiellement en relation avec des ventes militaires américaines à l'étranger.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du programme de système mondial de détermination de la position NAVSTAR pour les exercices 1997 à 2003. Il a examiné ce qu'il était advenu des actifs du NAVSTAR GPS à la suite de sa clôture. Il a ainsi constaté qu'ils avaient fait l'objet d'une comptabilisation adéquate et confirmé qu'il subsistait un

solde de 169 723,44 USD à répartir entre les pays participants.

25. Centre d'information OTAN sur les munitions à risques atténués (NIMIC), rebaptisé Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) - 2004

Introduction

Le Centre d'information OTAN sur les munitions à risques atténués (NIMIC) constitue, au sein de l'Alliance, un point de référence pour la résolution des problèmes liés aux munitions à risques atténués rencontrés dans les programmes OTAN et nationaux de conception de munitions. Il s'agit de munitions qui remplissent leurs fonctions de manière fiable, mais qui présentent un risque minimum de déclenchement involontaire. Le 15 décembre 2004, le NIMIC a été rebaptisé « Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions » (MSIAC), et son domaine d'action a été élargi à la sécurité des munitions en général. Le NIMIC/MSIAC est dirigé par un Comité directeur et administré par un Directeur de projet. Il emploie neuf personnes. Le Contrôleur des finances du Secrétariat international s'occupe de la gestion financière de l'entité. En 2004, les dépenses du NIMIC/MSIAC se sont établies à 1,3 MEUR.

Points principaux

Le Collège a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 du NIMIC/MSIAC. Il a relevé plusieurs cas d'engagements et de paiements non approuvés par des personnes dûment autorisées, et il a recommandé que soit respectée la réglementation applicable. S'agissant de l'imputation des paiements sur l'exercice financier correspondant, le Collège a recommandé que les services de contrôle financier du SI documentent leurs politiques comptables, y compris les procédures de clôture de fin d'exercice. Il a également recommandé la publication d'un rectificatif aux états de 2004 pour les données relatives aux dépôts à court terme. Le Collège a réitéré deux observations formulées lors d'audits précédents, à savoir que les sommes à recevoir et les sommes à payer devraient faire l'objet d'inscriptions séparées dans le bilan et non apparaître comme le résultat net d'une mise en déduction et que le NIMIC/MSIAC devrait actualiser ses dispositions en matière de soutien administratif avec le Secrétariat international de l'OTAN.

26. Bureau des FORACS (sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN) - 2000 à 2004

Introduction

Les sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS OTAN) effectuent l'étalonnage complet des détecteurs associés aux systèmes d'armes d'unités navales de l'OTAN comme les navires de surface, les sous-marins et les hélicoptères de lutte anti-sous-marine. Les mesures sont effectuées sur trois polygones FORACS relevant respectivement de la Norvège (NFN), de la Grèce (NFG) et des États-Unis (NFA). Le Collège ne vérifie que les états financiers du Bureau des FORACS. L'audit des comptes des trois polygones FORACS a lieu au niveau national. La gestion d'ensemble du programme incombe au Comité directeur des FORACS, qui a pour organe exécutif le Bureau des FORACS OTAN (NFO), implanté au siège de l'OTAN. Le Contrôleur des finances du SI assure le soutien administratif du Bureau des FORACS.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Bureau des FORACS OTAN pour les exercices 2000 à 2004. Il a noté que, pour plusieurs de ces exercices, les notes explicatives jointes aux états financiers étaient incorrectes ou incomplètes et il a recommandé au Bureau de publier un rectificatif. Le Collège a noté que les engagements relatifs aux dépenses salariales étaient approuvés une fois par an, alors que plusieurs paiements ont déjà été effectués, et il a recommandé que le processus d'approbation des engagements soit revu de manière à garantir le respect de la réglementation en vigueur. Le Collège a noté que l'encaisse du Bureau des FORACS s'était élevée à 1,2 MEUR en 2004, soit 1,4 fois le montant de la dotation budgétaire, et il a recommandé au Comité directeur de prendre des mesures afin de réduire le niveau des liquidités du Bureau des FORACS OTAN. Le Collège a également noté que toutes les questions évoquées lors de ses précédents audits avaient été réglées de manière satisfaisante, sauf celle des liquidités.

27. Bureau de définition du projet de radar transatlantique évolué OTAN (NATAR) - 2000, 2001 et 2002

Introduction

Le projet de radar transatlantique évolué OTAN (NATAR) devait permettre le lancement des travaux de définition d'un système qui constituerait une option pour l'acquisition d'une capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) appartenant à l'OTAN et exploitée par elle. Les budgets du Bureau de définition du projet NATAR pour 2000, 2001 et 2002 se sont établis à respectivement 0,7, 0,6 et 0,7 MEUR. Le Bureau de définition du projet NATAR a cessé ses activités le 31 décembre 2002.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Bureau de définition du projet NATAR pour les exercices clos les 31 décembre 2000, 2001 et 2002 et n'a formulé aucune observation. Il a examiné ce qu'il était advenu des actifs du Bureau de définition du projet NATAR à la suite de sa fermeture et confirmé qu'ils avaient fait l'objet d'une comptabilisation adéquate et qu'il subsistait un solde de 1 005 603,03 EUR à répartir entre les six pays participants.

28. Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) - 2004

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. En outre, l'Assemblée reçoit de l'OTAN et d'autres organisations des subventions supplémentaires susceptibles d'être affectées à des activités particulières. L'AP-OTAN est indépendante de l'OTAN, et le Collège réalise son audit avec l'autorisation du Conseil. L'AP-OTAN est dotée d'un effectif de 30 personnes. En 2004, les dépenses de l'AP-OTAN se sont établies à 3,3 MEUR (3,3 MEUR en

2003). Les actifs de la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN au 31 décembre 2004 s'élevaient à 3,3 MEUR.

Points principaux

Le Collège a émis une opinion sans réserve sur les états financiers 2004 de l'AP-OTAN et de sa caisse de prévoyance. Il a relevé que les limites financières applicables aux paiements en liquide n'étaient pas appliquées de manière cohérente et il a recommandé que les règles correspondantes soient amendées. Le Collège a également noté que les états financiers de l'AP-OTAN comprenaient neuf comptes de réserve différents et il a recommandé à l'Assemblée de réévaluer la nature de ces comptes ainsi que les niveaux qu'ils devraient atteindre. Il a également noté que toutes les questions qui avaient fait l'objet d'observations lors des années précédentes avaient été réglées de manière satisfaisante.

AUDITS DE PERFORMANCE ET ÉTUDES SPÉCIALES

29. Audit de performance concernant l'organisation et la gestion financière du Commandement allié Opérations

Introduction

Depuis 1989, il ne s'est pas écoulé une année sans que la vérification des comptes de l'ACO (ex-CAE) donne lieu à une opinion avec réserve. À l'origine de ces réserves, on trouve divers éléments, ayant trait en général à la qualité insuffisante de la comptabilité. L'audit effectué a servi à évaluer dans quelle mesure les faiblesses constatées dans l'information financière lors des audits financiers s'expliquent par des problèmes d'organisation et de gestion dans la fonction financière à l'ACO.

Points principaux

Lors de son audit, le Collège a examiné trois aspects importants de l'organisation et de la gestion financières de l'ACO : les ressources humaines, la gestion et les questions liées au système financier automatisé de l'OTAN (NAFS).

Le Collège a fait les constatations suivantes :

1. Le manque de personnel et le fait que la continuité ne soit pas assurée dans les services financiers avec un personnel qualifié et/ou expérimenté contribuent directement aux faiblesses relevées au niveau de l'information financière à l'ACO.
2. Le caractère obsolète de la structure organisationnelle des services financiers, la complexité des processus financiers, les différences de statut entre agents ainsi que l'absence d'orientations et de coordination contribuent aux faiblesses relevées dans l'information financière à l'ACO.
3. La mise en œuvre du NAFS a eu des effets aussi bien négatifs que positifs sur la qualité de l'information financière à l'ACO.

Il a formulé les recommandations suivantes :

1. Les postes militaires et civils approuvés devraient être pourvus. Des progrès sont nécessaires au niveau des qualifications et de la continuité, en particulier pour le personnel comptable.
2. Compte tenu de la complexité des processus financiers en jeu à l'ACO, il conviendrait de réexaminer la dotation en effectifs de la Trésorerie de l'ACO.
3. Plusieurs articles du Règlement financier de l'OTAN 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.
4. Le Contrôleur des finances de l'ACO devrait jouer un rôle plus grand dans la prise de décisions et la fourniture d'orientations, définir une vision qui soit cohérente avec celle du SACEUR et déterminer les rôles et responsabilités de chacun des services de l'ACO en donnant des orientations aux QG subordonnés.

Concernant le NAFS, une option consisterait pour l'ACO à se poser la question de savoir si le système est vraiment nécessaire dans les QG de plus petite taille et si la comptabilité de ces

derniers ne pourrait pas être assurée avec l'appui de QG plus importants (selon le principe du « recours aux moyens de l'arrière »).

D'une manière générale, le SACEUR a souscrit aux conclusions et recommandations du Collège, et ses commentaires officiels ont été reproduits dans le rapport.

30. Audit de performance concernant le programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN

Introduction

Le programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAEW&CS) couvre la première unité volante militaire opérationnelle que l'Alliance ait acquise, maintenue et exploitée. Il emploie quelque 2 700 militaires et civils, répartis entre trois entités OTAN : la NAPMO/NAPMA à Brunssum (Pays-Bas), le Commandement de la Force NAEW&C, implanté sur le site du SHAPE, à Mons (Belgique), et l'Élément E-3A à Geilenkirchen (Allemagne). Le programme est doté de 17 avions sentinelles Boeing et de trois avions cargo d'entraînement de type Boeing 707. Son budget s'est élevé à plus de 450 MEUR en 2004. À l'OTAN, ni la manière dont le programme NAEW&CS est organisé ni les dotations totales des budgets militaires et d'acquisition dudit programme ne sont décrites ou présentées au Conseil de l'Atlantique Nord sous une forme consolidée.

Points principaux

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&CS) afin d'examiner des aspects précis de son organisation et de ses opérations. L'audit a porté sur les activités des trois principales entités OTAN associées au programme NAEW&CS. Ni la NAMS, ni le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité ni les systèmes NAEW&C nationaux mis à la disposition de l'OTAN n'ont été pris en compte lors de cet audit.

Le Collège a retenu trois grands domaines pour son audit :

- (1) objectifs annuels du programme et compte rendu des résultats tant au niveau interne (SACEUR et Comité de direction de la NAPMO) qu'au niveau du Conseil de l'Atlantique Nord.
- (2) réalisation et financement de nouveaux besoins opérationnels pour la flotte, analyse des deux exemples que sont les systèmes anticollision de bord et les contre-mesures à infrarouge.
- (3) remboursement des dépenses découlant de l'utilisation de la flotte lors de certains événements majeurs (on parlait auparavant d'« événements très médiatiques »), comme les jeux olympiques. En 2004, quelque 11% des heures de vol de la flotte ont été consacrées à la couverture de tels événements.

Les principales conclusions et recommandations du Collège sont les suivantes :

S'agissant des objectifs annuels et du compte rendu de la performance :

Le Commandement de la Force/l'Élément E-3A ont mis au point des objectifs annuels et des rapports de performance internes qui répondent généralement de manière satisfaisante aux critères du Collège. Ce qui manque, c'est un lien entre les objectifs annuels et les ressources nécessaires/utilisées, comme le voudrait la budgétisation axée sur les objectifs en vigueur à l'ACO. Font également défaut les déclarations sur l'incidence de la non-réalisation des objectifs annuels pour les objectifs stratégiques du programme.

S'agissant de la NAPMA, la formulation d'objectifs annuels a récemment été tentée, mais les résultats ne satisfaisaient pas aux critères du Collège. En particulier, des objectifs plus spécifiques sont nécessaires, accompagnés d'indicateurs de performance. Contrairement à l'ACO, le Comité de direction de la NAPMO n'exige pas pour l'instant de la NAPMA qu'elle établisse de tels objectifs annuels et indicateurs de performance. Le Collège a recommandé au Comité de direction de la NAPMO qu'il le fasse.

Le compte rendu au Conseil de l'Atlantique Nord pourrait être amélioré pour l'ensemble des entités concernées. De l'avis du Collège, le Conseil ne reçoit pas actuellement de rapport annuel qui lui permette de se faire une idée claire du programme dans son ensemble, et notamment de sa performance annuelle pour ce qui est des opérations, du soutien et de l'acquisition/la modernisation. Un rapport conjoint du Comité de direction de la NAPMO et du Commandement de la Force pourrait répondre à ce besoin.

S'agissant de la réalisation de nouveaux besoins opérationnels pour la flotte :

Le Collège a analysé la réalisation de nouveaux besoins opérationnels dans deux cas et conclu que l'absence de critères agréés entre le Comité de direction de la NAPMO et le SRB/CBM pour déterminer l'admissibilité au financement des nouveaux besoins opérationnels avait été à l'origine d'importants retards. Le Collège a recommandé au Comité de direction de la NAPMO de s'accorder le plus vite possible sur ces critères avec le SRB/CBM. Dans ses commentaires officiels sur le rapport d'audit, le Comité de direction de la NAPMO a indiqué que de nouvelles dispositions de financement étaient en cours d'élaboration. Le Collège apprécie ces mesures à leur juste valeur mais note qu'elles ne règlent pas la question de l'approbation de critères avec le SRB/CBM.

S'agissant du remboursement des dépenses découlant de l'utilisation de la flotte pour certains événements majeurs :

Le Collège a constaté que près de trois années s'étaient écoulées depuis la reconnaissance, par le Bureau principal des ressources, de la nécessité de disposer d'une politique de remboursement. Il a recommandé au Commandement de la Force de passer en revue les méthodes utilisées pour calculer le coût par heure de vol des autres flottes E-3 et des forces aériennes nationales afin de mettre au point une méthode pour calculer l'ensemble des coûts et une autre pour les dépenses supplémentaires en prévision de l'approbation d'une politique de remboursement.

Le Collège a soumis son rapport aux entités concernées pour vérification des faits ainsi qu'au SACEUR et au Comité de direction de la NAPMO pour commentaires officiels. D'une manière générale, le SACEUR a souscrit aux conclusions et recommandations, mais pas le Comité de direction de la NAPMO. Le Collège a indiqué sa position à l'égard des commentaires officiels intégrés au rapport.

31. Audit du système de remboursement accru des frais d'éducation au siège de l'OTAN ainsi que dans les organismes et les commandements de l'OTAN pour l'année scolaire 2003-2004

Introduction

L'objectif de l'augmentation du remboursement des frais d'éducation consistait à améliorer la compétitivité de l'OTAN sur le marché de l'emploi. En vertu des règles applicables à compter de l'année scolaire 2003-2004, les chefs des organismes OTAN peuvent autoriser le remboursement de ces frais à un taux plus élevé qu'auparavant. Lorsque ces nouvelles règles ont été introduites, le Conseil a demandé au Collège de suivre leur mise en application.

Points principaux

L'audit du Collège a couvert les aspects suivants du remboursement accru : (1) respect de la réglementation, (2) cohérence dans l'application des dispositions, (3) contrôle interne, (4) méthodes de calcul et (5) étendue de l'utilisation. L'examen a couvert les 17 entités les plus importantes de l'OTAN, soit plus de 85% de l'ensemble du personnel civil de l'OTAN.

Le Collège a noté que, pour l'année scolaire 2003-2004, sur les dix-sept entités examinées, 251 agents ont bénéficié d'une indemnité d'éducation plus élevée, au profit de 390 enfants, et que, dans quatre cas, la demande de remboursement accru a été rejetée. Les données statistiques détaillées concernant le remboursement accru et les critères appliqués par les entités pour évaluer les demandes figurent dans le rapport d'audit.

Il ressort de l'examen effectué par le Collège que toutes les entités OTAN suivent les mêmes directives de mise en application mais que l'autorité qui approuve les demandes varie d'une entité à l'autre. De plus, les dispositions régissant l'augmentation du remboursement pour l'enseignement supérieur ne sont pas appliquées de manière cohérente dans l'ensemble de l'Organisation. Cela dit, lors du processus de confirmation des faits, l'OTAN a amendé les directives de mise en application de manière à répondre aux préoccupations du Collège et la question est désormais réglée.

Le Collège s'est interrogé sur la méthode de calcul utilisée pour le remboursement accru lorsque les agents doivent acquitter des droits d'inscription plus élevés du fait qu'ils travaillent à l'OTAN. Dans ce cas, les taux de remboursement accru sont appliqués indépendamment du niveau des droits. Le Collège considère que le critère des dépenses exceptionnellement élevées n'est pas toujours rempli et que les directives de mise en application sont à l'origine de différences de traitement et d'un avantage financier pour une partie du personnel de l'OTAN.

Le Collège a soumis le rapport aux entités concernées et a inclus leurs commentaires ainsi que sa position à leur égard.

32. Examen des services bancaires à l'OTAN

Introduction

En 2003, le Collège s'était penché sur la gestion des liquidités dans plusieurs organismes de l'OTAN. À la suite de cet examen, il a décidé de procéder à une étude complémentaire sur les services bancaires dans cinq entités de l'OTAN détentrices d'importantes liquidités. L'étude

avait pour objet d'analyser les services bancaires et les politiques de placement afin de définir les meilleures pratiques.

Points principaux

Le Collège a recensé les meilleures pratiques dans les domaines suivants :

Contrats et accords de travail avec les banques :

Il ressort de l'analyse du Collège que les arrangements pris avec les banques varient d'une entité à l'autre. Il serait souhaitable que les entités OTAN se concertent pour établir un ensemble prédéfini de clauses juridiques, reconnaissant notamment le principe de l'exonération des taxes pour l'organisation concernée. De plus, en communiquant régulièrement entre elles et en mettant en commun leurs informations financières, les entités de l'OTAN seraient mieux à même de déterminer quelles sont les meilleures offres sur le marché des services bancaires.

Procédure de sélection des banques et fréquence de l'appel d'offres :

Le Collège a noté que les approches différaient pour ce qui est de la sélection des banques, de la fréquence des procédures d'appel d'offres et de la régularité de la vérification de la compétitivité. Il a constaté que deux entités utilisaient des procédures dont il convenait de s'inspirer. Après une « demande de proposition » destinée à identifier les candidats intéressés, des contrats sont rédigés par le Service de la trésorerie et le Conseiller juridique puis examinés par le Service des acquisitions, le Contrôleur des finances et le Directeur général. Le contrat définitif est signé avec la banque à l'issue d'une période d'essai de trois mois destinée à tester les services qu'elle fournit. Le réexamen périodique des conditions financières et des services offerts par la banque, pratiqué par l'une des entités soumises à l'audit, est également à recommander. Dans cette entité, les contrats bancaires font tous les trois ans l'objet d'une nouvelle procédure d'appel d'offres complète.

Procédures et pratiques opérationnelles pour les placements :

Le Collège a constaté que la plupart des entités soumises à l'audit disposaient de procédures détaillées et complètes en matière de trésorerie, de gestion des liquidités et de placement. Ces procédures, en particulier pour ce qui concerne les placements, devraient faire l'objet d'un réexamen régulier en vue de leur adaptation à l'évolution des marchés financiers. Dans ce contexte, le Collège a suggéré l'établissement dans chaque entité d'un groupe d'orientation ad hoc qui serait composé de membres des services financiers et de la Trésorerie ainsi que d'experts externes selon les besoins, comme cela se fait dans l'un des organismes. Ce groupe fait régulièrement le point sur les liquidités et les placements, et il définit les orientations en matière de placements pour le trimestre suivant. S'agissant de la sélection de banques à des fins de placement, le Collège a souligné l'importance de la communication entre les entités de l'OTAN en vue de la mise en commun des données d'expérience, des informations au sujet des marchés et des données concernant l'effet sur les relations commerciales existantes.

Instruments de placement :

Les dépôts à court terme sont l'outil de placement standard prévu par le règlement financier. Deux des entités examinées utilisent des « comptes de placement », qui allient à un rendement comparable à celui des dépôts à court terme l'avantage de la souplesse opérationnelle d'un compte courant. Le Collège estime qu'il s'agit là d'un instrument figurant au nombre des meilleurs d'entre eux.

L'internet est communément utilisé dans la pratique financière quotidienne de la plupart des entités. Recourir à un fournisseur de services financiers, comme le fait l'une des entités

examinées, peut également être utile pour le suivi et l'établissement du taux de référence s'agissant des intérêts offerts sur les placements à court terme. Enfin, le Collège a insisté sur le fait que les entités OTAN devraient appliquer le critère des « conditions les plus favorables pour les services requis » évoqué dans le règlement financier de l'OTAN, et échanger des informations sur les normes financières disponibles.

Suivi de la performance en matière de services bancaires et compte rendu de la direction :

Le Collège a noté que le suivi de la qualité et de la performance des services bancaires différait d'une entité à l'autre et qu'il présentait des faiblesses dans certaines entités. Le compte rendu de la direction varie considérablement et n'est pas toujours adéquat.

À cet égard, l'article 17 du règlement financier de l'OTAN stipule que « les hautes autorités [...] désignent [...] les banques [...] [, procèdent à des investissements] à court terme [...] [et] informent chaque année le comité financier de ces investissements ». Dans la pratique, les comptes rendus de la direction sur les activités, la performance et les résultats des banques en matière de placements sont inexistantes ou inadéquats.

La meilleure pratique recensée est celle de l'entité qui établit de manière périodique un rapport détaillé comprenant des informations sur les avoirs détenus dans chacune des banques et le pourcentage du portefeuille total qu'ils représentent, un récapitulatif de toutes les offres reçues et de tous les dépôts offerts, ainsi qu'une comparaison des taux d'intérêts estimatifs et effectifs. Le Collège a également recommandé l'établissement par les entités de l'OTAN d'un système de suivi de la performance leur permettant de faire régulièrement le point sur la qualité des services financiers fournis par les banques et d'en rendre compte.

Le Collège a transmis son rapport au Secrétaire général de l'OTAN et aux contrôleurs des finances de toutes les entités de l'OTAN, en recommandant l'intégration de ces pratiques dans les dispositions régissant les rapports des entités avec les banques, comme il convient. Le Collège examinera les suites données à cette recommandation lors d'audits futurs.

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 47 d'entre elles et tous les deux ou trois ans pour les 35 autres.

COMMANDEMENTS

Tous les ans

États financiers consolidés de l'ACO¹

- Trésorerie de l'ACO
 - SHAPE
 - JHQ Lisbonne
 - JFC Brunssum
 - JFC Naples
 - CC-Air Ramstein
 - CC-Terre Heidelberg
 - CC-Air Izmir
 - CC-Terre Madrid
 - CC-Mer Northwood
 - MEWSG Landet
 - MEWSG Yeovilton
 - BAM
 - JFC
 - KFOR
 - NHQSa
 - FIAS
 - NTM-I
 - MUAS
 - Élément E-3A
 - Commandement de la force NAEW
- (+ 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 programme connexes)

Tous les deux ou trois ans

ARRC
RFAS ² /JAPCC
CAOCS (11 commandements)
Groupe CIMIC Nord
Groupe CIMIC Sud
NRDC (5 commandements)

¹ 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.

² Désactivé le 1^{er} janvier 2005 et remplacé à cette date par le Centre interarmées de compétences en matière de puissance aérienne.

ORGANISATIONS DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE DE L'OTAN

Tous les ans

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

ORGANISMES MILITAIRES, CIVILS ET AUTRES

Tous les ans

SI
Adaptation du siège de l'OTAN
NAMFI
Caisse de prévoyance
Régime de pensions
Nouveau régime de pensions
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
Indemnités de représentation
EMI, PPP et DM
NDC
AP-OTAN

Tous les deux ou trois ans

FORACS
NIMIC/MSIAC
École de l'AFNORTH
École du SHAPE
AGS3

EXERCICES COUVERTS PAR LES AUDITS FINANCIERS

		Dernier audit		Prochain audit	
		Année d'exécution	Exercice(s) couvert(s)	Année d'exécution	Exercice(s) couvert(s)
COMMANDEMENTS					
1.	Groupe de l'ACO	2005	2004	2006	2005
2.	Groupe de l'ACT	2005	2004	2006	2005
3.	ARRC	2004	2000/01/02/03	2007	2004/05/06
4.	RFAS/JAPCC	2005	2001/02/03/04	2006	2005
5.	CAOC (3 sites sur 11)	2005	2002/03/04	2006	2003/04/05
6.	CIMIC (1 site sur 2)	2004	-	2006	2005
7.	NRDC	-	-	2006	2003/04/05
OPLO					
1.	NAMSO	2005	2004	2006	2005
2.	NETMA	2005	2004	2006	2005
3.	NAPMO	2005	2004	2006	2005
4.	BGOH	2005	2004	2006	2005
5.	CEPS	2005	2003	2006	2005
6.	NC3A	2005	2003	2006	2005
7.	NACMO	2005	2004	2006	2005
8.	NAHEMO	2005	2004	2006	2005
9.	NAMEADSMO	2005	2004	2006	2005
10.	BICES	2005	2004	2006	2005
11.	RTO	2005	2004	2006	2005
12.	AON ¹	2005	2004	2006	2005
13.	NCSA	-	-	2006	2005
14.	NAGSMO	-	-	2006	2005
15.	ALTBMDPMO	-	-	2006	2005

¹ Depuis 2003, la vérification des comptes de l'AON se fait dans le cadre de la vérification des comptes de l'EMI, qui prépare des états financiers consolidés EMI-AON.

ORGANISMES MILITAIRES, CIVILS ET AUTRES					
1.	SI	2005	2004	2006	2005
2.	Adaptation du siège de l'OTAN	2005	2004	2006	2005
3.	EMI	2005	2004	2006	2005
4.	NAMFI	2005	2004	2006	2005
5.	Caisse de prévoyance	2005	2004	2006	2005
6.	Groupe du régime de pensions	2005	2004	2006	2005
7.	Nouveau régime de pensions	-	-	2006	2005
8.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite	2005	2004	2006	2005
9.	Indemnités de représentation	2005	2004	2006	2005
10.	NDC	2005	2004	2006	2005
11.	FORACS	2005	2000/01/02/03/04	2008	2005/06/07
12.	NIMIC/MSIAC	2005	2004	2006	2005
13.	École de l'AFNORTH	2005	2002/03/04/05	2008	2005/06/07
14.	École du SHAPE	2004	2001/02/03	2007	2004/05/06
15.	AGS3	2004	2000/01/02/03	2006	2004/2005
16.	AP-OTAN	2004	2003	2005	2004

CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2005

CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2005

ORGANISMES	Champ de vérification en 2005 MEUR (1)	Auditeur Temps (jours) (2)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2005 EUR (3)
AUDITS FINANCIERS D'ORGANISMES			
Groupe de l'ACO (y compris OSP)	774,8	390,2	275 129
Groupe de l'ACT	88,4	132,2	106 977
ARRC	4,5	-	0
RFAS	0,7	31,6	23 650
CAOC	6,7	79,5	67 707
CIMIC	2,0	15,5	11 721
NRDC	-	5,2	3 124
NAMSO	508,8	123,9	90 751
NAMMO-NEFMO-NETMA	5 540,6	128,3	102 482
NAPMO	95,4	59,0	41 664
BGOH	13,8	49,9	39 118
CEPMO	99,6	102,3	76 526
NC3A	171,0	144,1	91 815
NCSA	-	8,2	4 935
NACMO	65,8	15,1	9 089
NAHEMO	409,3	39,8	31 768
NAMEADSMO	81,9	13,3	13 202
BICES	2,4	19,1	11 516
RTO	5,5	14,6	11 363
SI	161,1	104,9	63 355
Nouveau siège du SI	3,2	31,5	19 015
NAMFI	17,1	49,4	37 189
NDC	5,4	14,0	9 856
CAISSE DE PRÉVOYANCE (a)	28,7	44,2	27 790
REGIME DE PENSIONS	79,4	48,5	29 260
NOUVEAU RÉGIME DE PENSIONS	-	16,3	9 835
INDEMNITÉS DE REPRÉSENTATION	0,2	21,2	12 786
FCMR (b)	19,0	15,7	9 507
EMI (y compris AON, PPP, DM)	24,1	11,7	7 049
FORACS	0,9	37,5	22 621
NAVSTAR	-	4,3	2 623
NIMIC-MSIAC	1,6	5,2	3 114
ÉCOLE DE L'AFNORTH	3,9	16,0	10 076
ÉCOLE DU SHAPE	4,7	-	0
Ex-Bureau de projet provisoire de l'AGS	1,8	-	0
NATAR (clôture)	-	7,1	4 262
AP-OTAN (c)	3,5	18,7	14 519
États financiers NSIP		42,9	25 899
Sous-total	8 225,8	1 860,6	1 321 294

CHAMP DE VÉRIFICATION ET COÛT DIRECT DES AUDITS EN 2005

ORGANISMES	Champ de vérification en 2005 MEUR (1)	Auditeur Temps (jours) (2)	Salaire de l'auditeur + frais de déplacement 2005 EUR (3)
Audits financiers du NSIP			
Examen annuel des dossiers		169,5	102 335
BELGIQUE	0,1	-	0
CEPMO	9,6	18,9	14 096
FCE/ELT	1,0	3,2	1 953
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	-	2,9	2 313
DANEMARK	6,1	18,4	13 638
ALLEMAGNE	87,0	81,3	67 322
GRÈCE	3,1	8,9	2 274
HONGRIE	2,3	2,9	6 704
ITALIE	10,2	10,3	11 976
NACMO	62,7	17,9	10 790
NAMSO	3,1	1,3	781
NC3A	95,4	26,0	15 721
NORVÈGE	13,5	6,1	5 079
POLOGNE	-	2,9	2 314
PORTUGAL	25,7	14,9	11 695
SHAPE	44,3	14,6	14 538
ESPAGNE	8,4	11,3	8 721
PAYS-BAS	11,8	7,4	6 010
TURQUIE	91,6	21,0	17 761
ROYAUME-UNI	48,0	29,4	27 306
ÉTATS-UNIS	29,3	12,3	10 579
Sous-total	553,2	481,6	353 907
AUDITS DE PERFORMANCE			
Gestion financière de l'ACO		90,7	60 036
Programme NAEW&CS		205,3	130 318
Services bancaires		15,5	9 371
Structure de commandement		147,7	89 302
Indemnité d'éducation		12,3	7 398
Sous-total		471,4	296 425
ÉTUDES			
Audit interne		30,2	18 248
IPSAS		89,8	60 303
Manuel d'audit		29,3	17 673
TeamMate		99,3	61 917
Rôles au sein du Collège		31,1	18 780
Sous-total		279,7	176 921
COLLÈGE		210,5	138,835,6
ADMINISTRATION		182,0	109,895
FORMATION		211,7	140,650
TOTAL GÉNÉRAL	8,779,0	3,697,3	2,537,928
Colonne (1)			

Montant du budget 2004 soumis à l'audit en 2005 pour les organismes, ou montant soumis à l'audit en 2005 pour le NSIP.

Les devises autres que l'euro sont converties au taux en vigueur au 31 décembre 2004.

Colonne (2)

Temps consacré à l'audit par le personnel de vérification en 2005.

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 (524 988 EUR) ni les salaires et indemnités des membres du Collège, pris en charge par les pays.

Notes de bas de page

(a) Exclut les actifs de 114 MEUR répartis sur les comptes de 308 affiliés.

(b) Exclut les actifs de 5,6 MEUR du fonds de placement.

(c) Exclut les actifs de 3,3 MEUR des 30 membres de la Caisse de prévoyance de l'AP-OTAN.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AAN	Assemblée de l'Atlantique Nord
ACCS	Système de commandement et de contrôle aériens
ACE	Avion de combat européen
ACLANT	Commandement allié de l'Atlantique
ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
AFNORTH	Forces alliées du Nord-Europe
AFSOUTH	Forces alliées du Sud-Europe
AGFC	Groupe consultatif des conseillers financiers
AGS	Capacité alliée de surveillance terrestre
ALTBMDPMO	Organisation de gestion du programme de défense active multicouche contre les missiles balistiques de théâtre
AON	Agence OTAN de normalisation
AP-OTAN	Assemblée parlementaire de l'OTAN
ARRC	Corps de réaction rapide du CAE
BAM	Mission aérienne dans les Balkans
BGOH	Bureau de gestion OTAN HAWK
BICES	Système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille
CAE	Commandement allié en Europe
CAOC	Centre d'opérations aériennes combinées
CBM	Comité du budget militaire
CEPMA	Agence de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPMO	Organisation de gestion des oléoducs en Centre-Europe
CEPS	Réseau Centre-Europe des pipelines
CIMIC	Coopération civilo-militaire
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
CPO	Centre de programmation de l'OTAN
CTS	Centre technique du SHAPE
DM	Dialogue méditerranéen
EMI	État major militaire international
EUR	Euros
FCMR	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité [Afghanistan]
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
FRP	Règles et procédures financières

GEUR	Milliards d'euros
GUSO	Milliards de dollars des États-Unis
IFAC	Fédération internationale des comptables
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
JALLC	Centre interarmées d'analyse et d'enseignements tirés
JAPCC	Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées
JFAI	Inspection mixte de réception officielle
JFC	Commandement des forces interarmées pour les opérations dans les Balkans
KFOR	Force pour le Kosovo
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MEUR	Millions d'euros
MEWSG	Groupe interarmées de soutien de la guerre électronique
MOU	Mémorandum d'entente
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
MUAS	Mission de l'Union africaine au Soudan
MUSO	Millions de dollars des États-Unis
NACISA	Agence des systèmes de communication et d'information de l'OTAN
NACMA	Agence OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens
NACMO	Organisation OTAN de gestion du système de commandement et de contrôle aériens
NAEW&CS	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAFS	Système financier automatisé de l'OTAN
NAGSMO	Organisation de gestion de l'AGS de l'OTAN
NAHEMA	Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAHEMO	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAMEADSMA	Agence de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMEADSMO	Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMFI	Polygone de tir de missiles de l'OTAN
NAMMO	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent
NAMSA	Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAMSO	Organisation OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAPMA	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAPMO	Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NATAR	Radar transatlantique évolué OTAN
NAVSTAR	Système mondial de détermination de la position
NC3A	Agence des C3 (consultation, commandement et contrôle) de l'OTAN
NC3O	Organisation des C3 (consultation, commandement et contrôle) de l'OTAN

NCSA	Agence OTAN de services SIC
NDC	Collège de défense de l'OTAN
NEFMO	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen
NETMA	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado
NFO	Bureau des FORACS OTAN
NFR	Règlement financier de l'OTAN
NHQSa	QG de l'OTAN à Sarajevo
NIMIC	Centre d'information OTAN sur les munitions à risques atténués
NRDC	Corps déployable rapide de l'OTAN
NRF	Force de réaction de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NTM-I	Mission OTAN de formation - Iraq
O&M	Exploitation et maintenance
OPLO	Organisation de production et de logistique de l'OTAN
OSP	Opérations de soutien de la paix
PI/P	Industrialisation et production
PMIS	Système informatique de gestion du personnel
PPP	Partenariat pour la paix
RFAS	État-major des forces aériennes de réaction
RTA	Agence pour la recherche et la technologie
RTO	Organisation pour la recherche et la technologie
SACEUR	Commandant suprême des forces alliées en Europe
SACLANT	Commandant suprême allié de l'Atlantique
SACLANTCEN	Centre de recherche sous-marine du SACLANT
SAI	Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
SHAPE	Grand quartier général des puissances alliées en Europe
SI	Secrétariat international
SID	Direction Investissement au service de la sécurité
SIG	Système intégré de gestion
SPO	US System Program Office
SRB	Bureau principal des ressources
SSC-AGS3	Cellule de soutien/personnel de soutien pour la capacité alliée de surveillance terrestre
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
USD	Dollars des États-Unis