

	NATO	NORTH ATLANTIC COUNCIL
	OTAN	CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

30 septembre 2022

DOCUMENT
PO(2022)0392-AS1 (INV)

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES
DE L'OTAN (IBAN) SUR L'AUDIT CONSACRÉ AUX TARIFS DES PRESTATIONS
DE L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIA)**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 29 septembre 2022, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) annexé au PO(2022)0392 (INV), il a approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, il a pris note du rapport spécial de l'IBAN joint au PO(2022)0392 (INV) et il a donné son accord pour que le rapport du RPPB et le rapport spécial de l'IBAN soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du PO(2022)0392 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



	NATO OTAN	INTERNATIONAL STAFF PRIVATE OFFICE OF THE SECRETARY GENERAL SECRÉTARIAT INTERNATIONAL CABINET DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
---	----------------------------	--

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

22 septembre 2022

DOCUMENT
PO(2022)0392 (INV)
Procédure d'accord tacite :
29 sept 2022 17:30

À : Représentants permanents (Conseil)

De : Secrétaire général

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES
DE L'OTAN (IBAN) SUR L'AUDIT CONSACRÉ AUX TARIFS DES PRESTATIONS
DE L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIA)**

1. Vous trouverez ci-joint le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport spécial de l'IBAN concernant l'audit consacré aux tarifs des prestations de la NCIA.
2. Le rapport spécial de l'IBAN a été examiné par le RPPB (annexe 1).
3. Je ne pense pas que cette question doive être examinée plus avant au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au jeudi 29 septembre 2022 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB, approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, pris note du rapport spécial de l'IBAN et donné son accord pour que le rapport du RPPB et le rapport spécial de l'IBAN soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
1 pièce jointe

NATO SANS CLASSIFICATION



**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES
DE L'OTAN (IBAN) SUR L'AUDIT CONSACRÉ AUX TARIFS DES PRESTATIONS DE
L'AGENCE OTAN D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NCIA)**

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

Références :

A. C-M(2020)0058

B.

Recommandations relatives au budget civil 2021

IBA-AR(2021)0085 Rapport spécial de l'IBAN sur l'audit consacré aux tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA)

INTRODUCTION

4. En 2021, sur recommandation des pays (référence A), l'IBAN a audité les tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA). Compte tenu des délais serrés, des ressources limitées sur le plan des effectifs et du périmètre restreint de la question examinée, l'IBAN, plutôt que de procéder à un audit de performance complet, a produit un rapport spécial évaluant les processus et mécanismes que la NCIA a mis en place pour estimer son niveau d'effort¹ (ou ses coûts de main-d'œuvre) aux fins de la fixation des tarifs de ses prestations. L'audit a porté également sur les informations que la NCIA a fournies aux pays pour étayer l'estimation de son niveau d'effort, dans le cadre de sa proposition annuelle de tarification des prestations. Compte tenu des contraintes de calendrier et de la complexité du sujet, l'IBAN n'a pas procédé à une vérification ni à une validation des tarifs des prestations.

OBJET ET PORTÉE

5. Le présent rapport expose les points principaux soulevés dans le rapport spécial établi par l'IBAN à la suite de l'audit consacré aux tarifs des prestations de la NCIA (référence B), le but étant que le RPPB puisse réfléchir aux enjeux d'ordre stratégique mis en lumière par l'audit et, s'il y a lieu, recommander au Conseil des lignes de conduite susceptibles d'accroître la transparence, d'améliorer le compte rendu ou de renforcer la cohérence.

¹ Effectifs nécessaires pour fournir un service ou livrer un projet.

OBSERVATIONS

6. Dans le cadre de l'audit, l'IBAN a formulé deux constatations, ainsi que des recommandations quant à l'ampleur dans laquelle est consigné le processus d'estimation du niveau d'effort de la NCIA et quant à sa validation par une entité extérieure. Plus spécifiquement, l'IBAN a constaté que le processus d'estimation du niveau d'effort fourni par la NCIA n'était pas normalisé ni consigné en bonne et due forme ou encore décrit en détail dans la documentation de l'Agence. Par conséquent, en l'absence de documents formels étayant le processus, l'IBAN n'a pas pu comparer les estimations d'une année à l'autre. Par ailleurs, l'IBAN a constaté que la méthode de calcul des coûts des services de la NCIA ne contenait pas d'instructions sur ce qu'il faudrait prendre en compte pour estimer et adapter les coûts de la prestation de services.

7. En outre, l'IBAN a constaté que la NCIA n'avait réalisé que peu d'analyses comparatives en interne et aucune avec l'extérieur pour déterminer si l'approche qu'elle adopte afin d'estimer son niveau d'effort permet de déterminer le véritable coût des services et cadre avec les bonnes pratiques.

8. Enfin, l'IBAN a noté que les informations fournies à l'appui de l'estimation du niveau d'effort de l'Agence, comme celles requises dans la directive budgétaire sur les besoins SIC (systèmes d'information et de communication), n'incluaient pas de données essentielles sur l'exécution des services et ne permettaient pas de valider intégralement les tarifs proposés.

EXAMEN DE LA QUESTION

9. Le RPPB se félicite du résultat de l'audit et salue le fait que la NCIA s'est engagée à consigner le processus de calcul des tarifs de ses prestations et que le Comité de surveillance de l'Agence (ASB) de l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) supervise en continu la mise en œuvre, par la NCIA, des recommandations de l'IBAN. Comme l'IBAN, le RPPB estime que l'absence de mécanismes consignés en bonne et due forme réduit la transparence du processus mis en œuvre par la NCIA pour fixer les tarifs de ses prestations et entame la confiance des parties prenantes dans les services offerts par l'Agence.

9.1. Le RPPB a tenu une réunion à ce sujet le 14 février 2022, en présence du président de l'ASB de la NCIO et du chef des opérations de la NCIA, afin de s'assurer que des mesures avaient été prises pour répondre aux préoccupations des clients principaux de la NCIA et des pays.

9.2. Le président de l'ASB a mentionné un certain nombre d'initiatives en lien avec les effectifs de la NCIA, ayant pour but de déterminer le niveau d'effort approprié permettant à la NCIA d'effectuer, avec efficacité et efficience, les prestations demandées par ses clients et financées par ceux-ci. Il a évoqué en particulier la révision du document d'orientation sur le tableau des effectifs (fixer un plafond pour le nombre de postes civils), l'analyse globale des effectifs de la NCIA (obtenir un avis d'expert indépendant sur l'augmentation du nombre

d'effectifs à la NCIA, c'est-à-dire déterminer la taille que devrait avoir la NCIA compte tenu de son cœur de métier) et la mise en œuvre des conclusions de l'étude sur les frais généraux pour ce qui est des tarifs clients de la NCIA. Les résultats de cette étude auront des incidences sur la tarification des prestations étant donné que les tarifs clients représentent la majeure partie des coûts de main d'œuvre dans les tarifs des prestations. Par ailleurs, l'ASB analyse actuellement le plan d'action et les recommandations établis à l'issue du réexamen, mené en 2021 par le RPPB, du cadre réglementaire pour le financement de la NCIA par le client (CFRF), certaines de ces recommandations portant sur l'introduction d'un outil de calcul des coûts plus fiable.

9.3. En réponse aux recommandations de l'IBAN, le chef des opérations de la NCIA a souligné que l'Agence prévoyait de collaborer en 2022 avec un partenaire du secteur privé pour la réalisation d'analyses comparatives de certains services figurant dans son catalogue (p. ex. appareils mobiles ou support VTC) et pouvant être comparés avec ceux offerts par des organisations similaires et des sociétés commerciales. En outre, les tarifs des prestations pour 2023 seront gelés au niveau approuvé pour 2022, le but étant de renforcer les gains d'efficacité. Par ailleurs, la NCIA chargera ses experts de procéder à l'actualisation de la méthode de calcul des coûts au cours de 2022 et de 2023. D'ici la fin 2022, la NCIA prévoit de commencer à harmoniser et à consigner le processus d'évaluation et de validation du niveau d'effort (sur la base des activités) et à établir un budget base zéro pour certains services figurant dans son catalogue, le but étant de fixer les tarifs des prestations pour 2024. De plus, la NCIA appuiera les décisions visant à renforcer les outils de calcul des coûts au sein de l'Agence.

9.4. Le RPPB s'est félicité des mesures prises et a invité instamment la NCIA à se concentrer sur l'amélioration de ses procédures et de la communication avec les pays, afin de les aider à mieux comprendre les services offerts par la NCIA et leur coût. À cet égard, le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN selon laquelle les processus et mécanismes utilisés par la NCIA pour estimer son niveau d'effort devraient être consignés en bonne et due forme, normalisés et approuvés formellement. Le RPPB souscrit également à la recommandation de l'IBAN selon laquelle la documentation fournie à l'appui de la proposition annuelle de tarification des prestations de la NCIA doit contenir des informations essentielles sur l'exécution des services.

9.5. Le RPPB a par ailleurs souligné que le système de comptabilité horaire devait être précis étant donné qu'il représente la source principale de données relatives aux efforts effectivement fournis. Le RPPB souscrit à la recommandation de l'IBAN quant à l'évaluation de la performance de la NCIA par rapport aux organisations similaires et se félicite de l'engagement que prévoit de prendre la NCIA pour ce qui est de réaliser une analyse comparative – en interne et avec l'extérieur – du coût d'exécution de certains de ses services, en choisissant des organisations comparables appliquant des processus similaires.

9.6. Par ailleurs, le RPPB propose que l'IBAN procède à une validation complète des tarifs des prestations de la NCIA, en ayant recours à une expertise extérieure si nécessaire.

Le RPPB estime que le rapport spécial de l'IBAN est un premier pas dans la bonne direction pour ce qui est d'apporter davantage de clarté dans les tarifs des prestations de la NCIA. Toutefois, le RPPB estime que seule une validation complète des tarifs des prestations pourra garantir pleinement la transparence que recherchent les clients de la NCIA et les pays. Par conséquent, le RPPB recommande que l'IBAN envisage de procéder à un audit de performance complet, en ayant recours à une expertise extérieure si nécessaire.

CONCLUSIONS

10. Le RPPB se félicite de l'audit de l'IBAN et souscrit aux recommandations formulées par celui-ci, à savoir que la NCIA consigne en bonne et due forme le processus qu'elle met en œuvre pour estimer et valider le niveau d'effort pris en compte dans sa proposition annuelle de tarification des prestations (y compris les informations essentielles sur l'exécution des services), qu'elle procède à une analyse comparative en interne et avec l'extérieur, et qu'elle fasse valider ses tarifs de prestations par l'IBAN. En outre, le RPPB recommande que la NCIA mette l'accent sur les résultats, en fixant des échéances claires pour la mise en application de chacune des mesures d'amélioration.

RECOMMANDATIONS

11. Le RPPB recommande au Conseil :

11.1. de prendre note du présent rapport et de ses conclusions, ainsi que du rapport spécial de l'IBAN (référence B) ;

11.2. d'approuver les conclusions figurant au paragraphe 7 du présent rapport ;

11.3. d'inviter le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN à envisager d'effectuer un audit de performance complet sur les tarifs des prestations de la NCIA, y compris une validation externe de ces tarifs ;

11.4. d'approuver la communication au public du présent rapport ainsi que du rapport spécial de l'IBAN, conformément au PO(2015)0052.



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
INTERNATIONAL BOARD OF AUDITORS
COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

PIÈCE JOINTE
PO(2022)0392

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-A(2021)0085
14 juillet 2021

À : Secrétaire général
À l'attention du directeur du Cabinet

Cc : Représentants permanents auprès de l'OTAN
Directeur général de l'Agence OTAN d'information et de communication
Contrôleur des finances de l'Agence OTAN d'information et de communication
Chef de l'audit interne de l'Agence OTAN d'information et de communication
Président du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
Représentants siégeant au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources, délégations des pays de l'OTAN
Bureau d'ordre du Cabinet

Objet : ***Rapport spécial du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) sur l'audit consacré aux tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication – IBA-AR(2021)0018***

Monsieur le Secrétaire général,

Vous trouverez ci-joint le rapport spécial approuvé par l'IBAN, ainsi qu'une note succincte à l'intention du Conseil.

Veuillez agréer, Monsieur le Secrétaire général, l'assurance de ma haute considération.

Daniela Morgante
Présidente

Pièce jointe : voir ci-dessus.

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

Note succincte
du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur l'audit consacré aux tarifs des prestations
de l'Agence OTAN d'information et de communication

Contexte

Créée le 1^{er} juillet 2012, l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) est le résultat de la fusion de trois agences de l'OTAN. Elle a pour mission de fournir des systèmes d'information et de communication (SIC) à d'autres organismes OTAN. Il s'agit d'un organisme financé par le client qui offre des services à tous les organismes OTAN, ses principaux clients étant le Commandement allié Opérations (ACO), le Commandement allié Transformation (ACT) et le siège de l'Organisation. En 2015, le Conseil de l'Atlantique Nord a approuvé le cadre réglementaire pour le financement de la NCIA par le client (CFRF). Ce cadre réglementaire, outil fondamental pour la gouvernance de la NCIA, exige que celle-ci répercute sur ses clients les coûts directs et indirects de ses prestations en se basant sur un périmètre de travaux, des échéances et un tarif arrêtés d'un commun accord. Le financement par le client vise d'une manière générale à permettre d'affecter au mieux les ressources que les pays mettent à la disposition des organismes OTAN, en encourageant les prestataires de services financés par le client à travailler avec efficacité et efficience au bénéfice de leurs clients habilités. Étant donné que la NCIA ne reçoit aucun financement de base, le calcul des tarifs qu'elle applique aux clients repose sur le coût total des services fournis par l'Agence, et les tarifs doivent être fixés chaque année.

En 2018, la NCIA a mis au point une nouvelle méthode de calcul des coûts des services, qui est utilisée pour déterminer les tarifs annuels des prestations répertoriées dans le catalogue de services avec liste de prix. Ce catalogue a pour objet de normaliser les tarifs des prestations en vue de l'établissement de l'accord sur les niveaux de service (SLA) décrivant les services agréés que la NCIA fournira aux clients. Les SLA précisent les quantités attendues pour chaque service ainsi que le coût total correspondant par service, calculé sur la base de la tarification applicable. Le tarif de la prestation est, en substance, le prix du service fourni par la NCIA. Il équivaut au coût moyen (seuil de rentabilité) par unité d'un service spécifique. Le tarif d'une prestation correspond donc au coût de soutien du service pour une unité, encouru par la NCIA pour fournir un service à ses clients au niveau de performance agréé.

Objectifs de l'audit

Le présent audit répond à une recommandation formulée par les pays dans le rapport contenant les recommandations relatives au budget civil 2021 (C-M(2020)0058, du 16 décembre 2020).

L'IBAN a effectué l'audit conformément à l'article 14 de sa charte. Les objectifs spécifiques de l'audit étaient les suivants :

1. déterminer les mécanismes dont la NCIA dispose pour garantir que l'estimation de son niveau d'effort (ou de ses coûts de main-d'œuvre) utilisée

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

- pour fixer les tarifs de ses prestations (a) soit complète et exacte et (b) donne aux parties prenantes l'assurance que ses services sont fournis de la manière la plus économique possible ;
2. déterminer si les informations essentielles sur l'exécution des services fournies par la NCIA aux pays à l'appui de l'estimation de son niveau d'effort (ou de ses coûts de main-d'œuvre) dans le cadre de son projet de tarification des prestations sont suffisantes et appropriées.

Constatations de l'audit

L'IBAN a constaté que le processus d'estimation du niveau d'effort fourni par la NCIA n'était pas normalisé ni consigné en bonne et due forme à l'échelle de l'Agence. Alors que les responsables de la NCIA ont indiqué avoir élaboré un processus d'évaluation du niveau de ressources dont l'Agence a besoin pour fournir ses services, comprenant une estimation du niveau d'effort (ou des coûts de main-d'œuvre), ce processus n'est pas consigné en bonne et due forme ni détaillé dans les documents que la NCIA joint à sa proposition annuelle de tarification des prestations. En l'absence d'un processus étayé par des documents, il n'est pas facile de comparer les estimations d'une année à l'autre ni d'évaluer les services fournis selon des critères d'efficience et d'économie, comme l'exige la directive budgétaire sur les besoins en systèmes d'information et de communication (SIC). La NCIA a par ailleurs élaboré une méthode de calcul des coûts des services pour les besoins du catalogue de services avec liste de prix, mais cette méthode ne contient pas d'instructions sur ce qu'il faut prendre en compte (bonnes pratiques, planification des risques et degré d'incertitude) pour estimer et adapter les coûts de la prestation de services.

En outre, l'IBAN a constaté que la NCIA n'a réalisé que peu d'évaluations comparatives en interne et aucune avec l'extérieur pour déterminer si l'approche qu'elle adopte afin d'estimer son niveau d'effort (ou ses coûts de main-d'œuvre) permet de déterminer le véritable coût des services et cadre avec les bonnes pratiques (y compris le rapport coût-efficacité) utilisées par l'industrie, les autres organisations internationales ayant une composante sécuritaire et/ou militaire, ou les organismes militaires nationaux. Selon ses responsables, la NCIA ne prévoit pas de mener une analyse comparative approfondie des tarifs de ses prestations avec l'extérieur.

Enfin, l'IBAN a noté que si la NCIA fournit au Comité des budgets une grande partie des informations requises dans la directive budgétaire sur les besoins SIC à l'appui de sa proposition annuelle de tarification des prestations, les informations relatives à l'estimation du niveau d'effort de l'Agence n'incluent toutefois pas de données essentielles sur l'exécution des services et ne permettent pas de valider intégralement les tarifs proposés.

Recommandations

Afin de donner suite à ses constatations relatives à l'estimation du niveau d'effort de la NCIA pour la détermination des tarifs de ses prestations, l'IBAN recommande au Conseil de charger l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) :

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

- 1) de consigner en bonne et due forme le processus qu'elle met en œuvre pour estimer et valider son niveau d'effort aux fins de la fixation des tarifs de ses prestations (y compris les résultats d'analyses comparatives) et de transmettre les documents correspondants aux principaux comités chargés des ressources, et notamment au Comité des budgets ;
- 2) de faire valider le processus par une entité extérieure pour s'assurer qu'il est exact et complet.

L'IBAN recommande que tous les mandats arrêtés par le Conseil identifient clairement les entités chargées de prendre des mesures et fixent les délais dans lesquels les résultats escomptés doivent être obtenus.

Dans ses commentaires officiels, la NCIA a marqué son accord sur la majorité des constatations, des conclusions et des recommandations formulées dans le rapport de l'IBAN, et a noté qu'elle avait déjà pris des mesures pour documenter le processus de calcul des tarifs de ses prestations. La réponse de l'IBAN à ces commentaires figure au paragraphe 5 du rapport. L'IBAN prend acte des mesures adoptées et maintient sa position selon laquelle les recommandations qu'il a formulées contribueront à garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la transparence du processus mis en œuvre par la NCIA pour estimer le niveau d'effort à prendre en compte dans le calcul des tarifs de ses prestations.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

14 juillet 2021

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

**RAPPORT SPÉCIAL À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR L'AUDIT CONSACRÉ AUX TARIFS DES PRESTATIONS DE L'AGENCE OTAN
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION**

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2022)0025 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

NATO SANS CLASSIFICATION

TABLE DES MATIÈRES

Page n°

Sommaire

1. CONTEXTE.....6
1.1 Aperçu général6
1.2 Objectifs de l'audit8
1.3 Étendue de l'audit et méthode appliquée8
2. LE PROCESSUS D'ESTIMATION DU NIVEAU D'EFFORT FOURNI PAR LA NCIA N'EST PAS NORMALISÉ NI CONSIGNÉ EN BONNE ET DUE FORME À L'ÉCHELLE DE L'AGENCE10
3. LES INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA NCIA SUR L'ESTIMATION DE SON NIVEAU D'EFFORT POURRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉES13
4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS14
4.1 Conclusion14
4.2 Recommandations14
5 COMMENTAIRES REÇUS ET POSITION DE L'IBAN.....15
5.1 Commentaires de la NCIA15
5.2 Position de l'IBAN15

Appendices

1. Méthode de calcul des tarifs des prestations et données d'entrée16
2. Commentaires officiels de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) sur le rapport spécial17
3. Abréviations19

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

1. CONTEXTE**1.1 Aperçu général**

1.1.1 Créée le 1^{er} juillet 2012, l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) est le résultat de la fusion de trois agences de l'OTAN. Elle a pour mission de fournir des systèmes d'information et de communication (SIC) à d'autres organismes OTAN. Il s'agit d'un organisme financé par le client qui offre des services à tous les organismes OTAN, ses principaux clients étant le Commandement allié Opérations (ACO), le Commandement allié Transformation (ACT) et le siège de l'Organisation. En 2015, le Conseil de l'Atlantique Nord a approuvé le cadre réglementaire pour le financement de la NCIA par le client (CFRF). Ce cadre réglementaire, outil fondamental pour la gouvernance de la NCIA, exige que celle-ci répercute sur ses clients les coûts directs et indirects de ses prestations en se basant sur un périmètre de travaux, des échéances et un tarif arrêtés d'un commun accord. Le financement par le client vise d'une manière générale à permettre d'affecter au mieux les ressources que les pays mettent à la disposition des organismes OTAN, en encourageant les prestataires de services financés par le client à travailler avec efficacité et efficacité au bénéfice de leurs clients habilités. Étant donné que la NCIA ne reçoit aucun financement de base, le calcul des tarifs qu'elle applique aux clients repose sur le coût total des services fournis par l'Agence, et les tarifs doivent être fixés chaque année.

1.1.2 En conformité avec le document intitulé « Groupe de services & modèle de coût/prix des services de la NCIA », datant de 2014, l'Agence saisit et enregistre, depuis 2017, les coûts réels qu'elle encoure, le but étant de pouvoir les affecter aux différents services. Cela lui a permis d'élaborer, en 2018, une nouvelle méthode de calcul des coûts des services, qui est utilisée pour déterminer les tarifs annuels des prestations répertoriées dans le catalogue des services avec liste de prix. Cette méthode diffère de la précédente, qui a été utilisée dans le calcul des tarifs 2016 et 2017 des services TIC (information, communications et technologies) pour le projet pilote et pour le nouveau siège de l'OTAN.

1.1.3 Le catalogue des services avec liste de prix a pour objet de normaliser les tarifs des prestations en vue de l'établissement de l'accord sur les niveaux de service (SLA) décrivant les services agréés que la NCIA fournira aux clients. Les SLA précisent les quantités attendues pour chaque service ainsi que le coût total correspondant par service, calculé sur la base de la tarification applicable. Selon la NCIA, ses clients, principalement l'ACO et l'ACT, participent activement à l'élaboration des tarifs des prestations. Chaque année, ils sollicitent des modifications des services proposés dans le catalogue, lesquelles sont examinées dans le cadre du calcul des tarifs des prestations et de l'élaboration du catalogue de services avec liste de prix. Le tarif de la prestation est, en substance, le prix du service fourni par la NCIA. Il équivaut au coût moyen (seuil de rentabilité) par unité d'un service spécifique. Le tarif d'une prestation correspond donc au coût de soutien du service pour une unité, encouru par la NCIA pour fournir un service à ses clients au niveau de performance agréé. Cette méthode est examinée plus avant à l'appendice 1. Aux fins du présent rapport spécial, on entend par estimation du niveau d'effort ou du coût de main-d'œuvre l'effort requis pour fournir le service, exprimé en équivalents temps plein (FTE).

1.1.4 Les tarifs des prestations sont calculés au début de chaque année, sur la base des dépenses effectives de l'année précédente. Cela signifie que les tarifs des prestations d'une

NATO SANS CLASSIFICATION

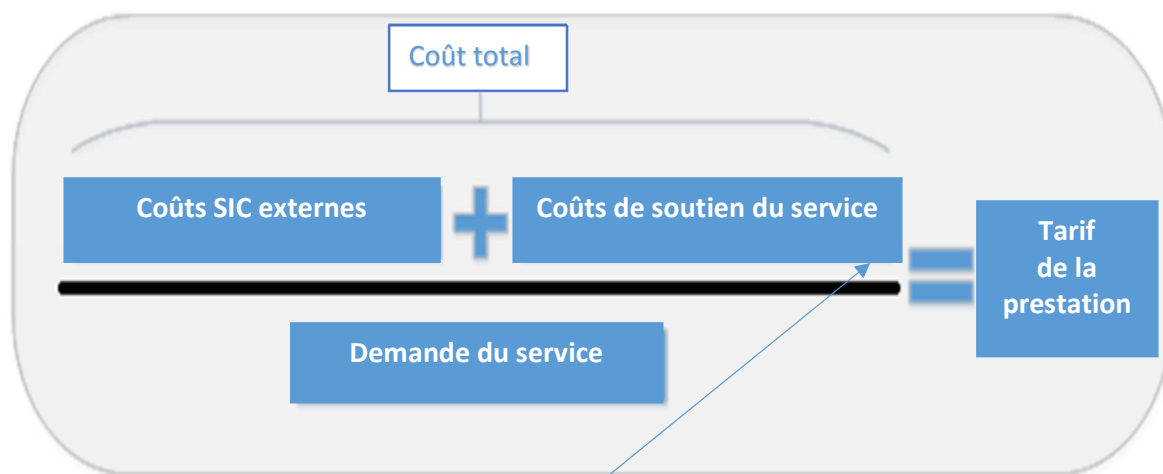
IBA-AR(2021)0018

année donnée ne sont applicables qu'au SLA de l'année suivante. Au premier trimestre de chaque année, la NCIA invite ses clients à faire part de leurs besoins actualisés pour le catalogue des services avec liste de prix. Au sein de l'Agence, les propriétaires de service proposent également des modifications à apporter aux services normalisés, qui peuvent être induites par un certain nombre de facteurs, notamment une évolution des besoins des clients, ou des prescriptions techniques ou de sécurité. Selon la NCIA, à ce stade de sa revue interne, l'Agence ajuste ses estimations du niveau d'effort par rapport aux efforts historisés (à savoir les données comptables horaires tirées du système de comptabilité horaire) consacrés à la prestation des services. Après avoir déterminé, pour un service, son coût total de soutien, ses coûts externes (en termes de SIC) et la quantité « consommée », la NCIA calcule le tarif de la prestation.

1.1.5 Après un contrôle interne par la NCIA et un examen critique, par le chef des opérations, des tarifs proposés, le projet annuel de tarification des prestations est soumis au Comité des budgets à la fin du premier trimestre. Conformément au CFRF, la proposition de tarification des prestations doit être examinée et approuvée par le Comité des budgets. Les tarifs des prestations sont passés en revue par le Bureau OTAN des ressources (NOR) du Secrétariat international (SI) et par le Groupe d'experts nationaux, comme l'exige la directive budgétaire concernant les besoins en SIC, approuvée par le Comité des budgets (BC-D(2021)0047-FINAL, du 25 mai 2021). Le rapport final sur la validation des tarifs des prestations est ensuite présenté au Comité des budgets, l'approbation définitive étant attendue pour la fin du deuxième trimestre.

1.1.6 Le coût total se compose des coûts externes pour les SIC (coûts fixes liés à l'acquisition de pièces de rechange, de licences, ou d'un soutien par un tiers ou un consultant) et des coûts de soutien des services (qui correspondent au tarif clients multiplié par le niveau d'effort ou les équivalents temps plein (ETP) requis pour la prestation d'un service), comme indiqué à la figure 1 ci-dessous. Une fois que le coût total est calculé, il est divisé par la demande du service (c'est-à-dire la quantité totale de services fournis aux clients), ce qui donne le tarif de la prestation.

Figure 1 – Calcul des tarifs des prestations de la NCIA



Source : NCIA, Méthode de calcul des coûts des services pour 2018, NCIA_SSTRAT_NLO_2017_08604.

Les coûts de soutien des services correspondent au tarif clients multiplié par le niveau d'effort.

Le tarif clients désigne le coût de main-d'œuvre associé à chaque intervenant directement employé par la NCIA (pour autant que cet intervenant exerce des activités facturables).

Le niveau d'effort désigne l'effectif nécessaire pour fournir un service ou livrer un projet.

1.2 Objectifs de l'audit

1.2.1 Conformément aux articles 2 et 14 de sa charte, l'IBAN a évalué, dans son rapport spécial, le processus utilisé pour déterminer le niveau d'effort dans l'établissement de la tarification annuelle des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication. Les objectifs spécifiques de l'audit étaient les suivants :

1. déterminer les mécanismes dont la NCIA dispose pour garantir que l'estimation de son niveau d'effort (ou de ses coûts de main-d'œuvre) utilisée pour fixer les tarifs de ses prestations (a) soit complète et exacte et (b) donne aux parties prenantes l'assurance que ses services sont fournis de la manière la plus économique possible ;
2. déterminer si les informations essentielles sur l'exécution des services fournies par la NCIA aux pays à l'appui de l'estimation de son niveau d'effort (ou de ses coûts de main-d'œuvre) dans le cadre de son projet de tarification des prestations sont suffisantes et appropriées.

1.3 Étendue de l'audit et méthode appliquée

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

1.3.1 L'audit qui fait l'objet du présent rapport spécial a principalement porté sur des questions en lien avec l'estimation du niveau d'effort (ou des coûts de main-d'œuvre) de la NCIA à l'appui de la fixation des tarifs annuels de ses prestations.

1.3.2 Dans le rapport contenant les recommandations relatives au budget civil 2021, du 16 décembre 2020, le Comité des budgets a invité l'IBAN à entreprendre un audit de performance des tarifs des prestations de la NCIA pour la mi-2021. Compte tenu des délais serrés, des ressources limitées sur le plan des effectifs et du périmètre restreint de la question examinée, l'IBAN a décidé de produire un rapport spécial plutôt que de procéder à un audit de performance complet. Dans le cadre d'un audit de performance complet, le Collège s'emploierait à poursuivre des objectifs d'une portée plus étendue, à l'aide de méthodes et d'exigences en matière de preuves en conformité avec les normes de vérification internationales. D'ordinaire, ce processus prend au moins neuf mois, en fonction de la complexité de la question à l'examen. Dans un rapport spécial, l'IBAN se conforme aux mêmes normes de vérification internationales qu'il suivrait pour un audit de performance complet. Cependant, le périmètre de l'audit et les objectifs du rapport spécial sont plus restreints, compte tenu des contraintes de fonctionnement.

1.3.3 Le travail d'audit pour le présent rapport spécial a été réalisé entre mars et juin 2021. Pour respecter ces délais serrés, et pour répondre aux préoccupations spécifiques du Comité des budgets, l'IBAN a limité ses travaux au processus et aux mécanismes que la NCIA a mis en place pour estimer son niveau d'effort (ou ses coûts de main-d'œuvre) aux fins de la fixation des tarifs de ses prestations. Les travaux ont porté également sur les informations que la NCIA a fournies aux pays pour étayer l'estimation de son niveau d'effort, dans le cadre de sa proposition annuelle de tarification des prestations, ainsi que sur les informations communiquées s'agissant du processus utilisé pour calculer ces tarifs. Compte tenu des contraintes de calendrier et de la complexité du sujet, l'IBAN n'a pas procédé à une vérification ni à une validation des tarifs des prestations.

1.3.4 Dans le but de collecter des éléments probants sur le processus utilisé par la NCIA pour estimer son niveau d'effort (ou ses coûts de main-d'œuvre) dans le cadre de la fixation des tarifs annuels de ses prestations, l'IBAN s'est entretenu avec des personnels clés de la NCIA chargés d'établir les tarifs annuels des prestations, avec un certain nombre d'agents chargés d'assurer les services de la NCIA sur différents sites, et avec de hauts responsables de la NCIA. Il a en outre envoyé des questionnaires à la NCIA pour obtenir des informations supplémentaires et pour valider sa bonne compréhension des questions traitées. Par ailleurs, il a examiné des documents comme la méthode de calcul des coûts des services de la NCIA, les tarifs annuels des prestations de la NCIA, le catalogue des services avec liste de prix, des rapports publiés par le Comité des budgets, le NOR, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) et le Comité de surveillance de la NCIA, ainsi que d'autres études externes sur les services de la NCIA. L'IBAN a également procédé à l'examen de rapports de consultants externes sur la prestation, par la NCIA, de services informatiques au siège de l'OTAN et sur les frais généraux encourus par l'Agence pour d'importantes tâches de fonctionnement. Enfin, pour saisir pleinement les questions qui ont conduit les pays à solliciter un audit, l'IBAN a eu des entrevues avec des représentants du Comité des budgets et du RPPB, et avec des administrateurs du NOR associés chaque année à la vérification et à la validation des tarifs des prestations de la NCIA.

NATO SANS CLASSIFICATION

2. LE PROCESSUS D'ESTIMATION DU NIVEAU D'EFFORT FOURNI PAR LA NCIA N'EST PAS NORMALISÉ NI CONSIGNÉ EN BONNE ET DUE FORME À L'ÉCHELLE DE L'AGENCE

2.1 L'objet du cadre réglementaire pour le financement de la NCIA par le client est de faire en sorte que l'Agence puisse fournir des capacités et des services TIC (technologies de l'information et de la communication) à ses clients avec efficacité et efficience, ce qui suppose qu'elle satisfasse les objectifs suivants : travail ciblé, bon rapport coût-efficacité, transparence et respect des obligations redditionnelles. Cependant, l'IBAN a constaté que les mécanismes qu'utilise la NCIA pour estimer son niveau d'effort (ou ses coûts de main-d'œuvre) dans la tarification de ses prestations ne sont pas normalisés à l'échelle de l'Agence et ne constituent pas un processus consigné en bonne et due forme, ce qui a des incidences négatives sur la réalisation des objectifs figurant dans le cadre réglementaire. Par ailleurs, l'Agence n'a pas effectué d'analyse comparative de la prestation de ses services par rapport aux organisations extérieures. L'analyse comparative ou la validation externe sont des outils essentiels pour évaluer la performance d'une organisation et pour rendre compte de manière crédible de sa progression vers ses objectifs déclarés – en termes de précision, d'économie et d'efficience – tout en tirant des enseignements de l'expérience d'organisations similaires.

Estimation du niveau d'effort

2.2 La directive budgétaire sur les besoins SIC dispose que la comptabilité interne de la NCIA soit établie de manière à ce que le coût de chaque service fourni soit connu et puisse, si nécessaire, faire l'objet d'un compte rendu par client. Elle stipule par ailleurs que la NCIA doit stabiliser les méthodes qu'elle utilise pour fixer les tarifs appliqués aux clients et pour établir le compte rendu relatif à l'utilisation des ressources, de sorte que des comparaisons annuelles puissent être effectuées et que les gains d'efficience obtenus et les économies réalisées puissent être calculés directement, sans difficulté. Alors que les responsables de la NCIA ont indiqué avoir élaboré un processus d'évaluation du niveau de ressources dont l'Agence a besoin pour fournir ses services, comprenant une estimation du niveau d'effort (ou des coûts de main-d'œuvre), ce processus n'est pas consigné en bonne et due forme ni détaillé dans les documents que la NCIA joint à sa proposition annuelle de tarification des prestations. En l'absence d'un processus étayé par des documents, il n'est pas facile de comparer les estimations d'une année à l'autre ni d'évaluer les services fournis selon des critères d'efficience et d'économie, comme l'exige la directive budgétaire sur les besoins en systèmes d'information et de communication (SIC). La NCIA a par ailleurs élaboré une méthode de calcul des coûts des services pour les besoins du catalogue de services avec liste de prix, mais cette méthode ne contient pas d'instructions sur ce qu'il faut prendre en compte (bonnes pratiques, planification des risques et degré d'incertitude) pour estimer et adapter les coûts de la prestation de services.

2.3 En outre, l'IBAN a rencontré les membres de l'Agence qui assurent le service LAN (réseau local d'entreprise) afin de mieux comprendre l'approche adoptée et les éléments pris en compte dans la détermination de l'estimation du niveau d'effort pour un service communément fourni aux clients de la NCIA. L'IBAN a aussi demandé la documentation détaillant la répartition du niveau d'effort entre plusieurs services fournis par la NCIA, notamment le service LAN (réseau local d'entreprise), les services applicatifs d'information

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

de commandement et de contrôle des forces terrestres, le soutien d'experts au projet de réseau de mission fédéré, les services applicatifs fonctionnels « logistique », et les services fonctionnels Renseignement. D'une manière générale, l'IBAN a constaté que le processus d'estimation du niveau d'effort était variable, étant donné que les propriétaires de service n'appliquaient pas le même niveau de précision et avaient recours à des modèles différents pour consigner par écrit le processus utilisé et qu'il était donc impossible d'établir une comparaison. Ces exemples soulignent à quel point il est important que le processus d'estimation du niveau d'effort soit normalisé à l'échelle de l'Agence, tout particulièrement au vu de l'ampleur des variations constatées par l'IBAN entre quelques services seulement. Par ailleurs, les responsables de la NCIA sont convenus que leur mécanisme d'estimation du niveau d'effort n'était pas normalisé, à l'échelle de l'Agence, dans un processus consigné en bonne et due forme et qu'il avait plutôt été élaboré par les propriétaires de service à titre individuel sur la base de critères pertinents.

2.4 Toujours selon la NCIA, le chef des opérations compare les niveaux d'effort planifiés avec les efforts réellement enregistrés dans le système de comptabilité horaire, mais cela se fait de manière ponctuelle. La NCIA a indiqué à l'IBAN avoir élaboré un tableau de bord pour permettre aux propriétaires de service et au chef des opérations de procéder à différents types d'analyse de la prestation des services, mais la fréquence et la portée de ces analyses ne sont pas normalisées ni étayées par des documents. Selon la NCIA, les estimations sont évaluées rétrospectivement sur le plan de leur exhaustivité et de leur exactitude, un critère clé étant la différence entre les niveaux estimés et les niveaux réels d'effort requis pour fournir le service. La NCIA n'a pas transmis à l'IBAN d'éléments probants ni de rapports contenant ces analyses, bien que le Collège en ait fait la demande dans le cadre de l'audit.

2.5 L'IBAN a constaté que la NCIA a recours à des données comptables horaires historisées extraites du système de comptabilité horaire pour déterminer le niveau d'effort requis pour la prestation de ses services, étant donné qu'il s'agit des seules données dont elle dispose pour analyser la quantité de ressources ou le temps qu'elle a consacrés à un projet ou à un service. En 2019, l'IBAN avait fait rapport sur des difficultés rencontrées avec le système de comptabilité horaire s'agissant du renforcement des contrôles internes, mais la NCIA a déclaré avoir fait des progrès dans la résolution de ces problèmes. La NCIA utilise par ailleurs le logiciel Microsoft Enterprise Project Management 2010 pour la planification et l'exécution de projets de grande envergure, mais cet outil ne permet pas une gestion des ressources financières, ce qui restreint la capacité de l'Agence à consigner avec précision les coûts des services. Des responsables de la NCIA ont fait savoir à l'IBAN que des contrôles supplémentaires des coûts seront appliqués une fois que l'Agence aura fait l'acquisition de son nouvel outil de gestion des projets et des services et qu'elle l'aura mis en œuvre (à savoir l'application métier d'entreprise (EBA) version 4). Pour l'instant, la NCIA a mis au point un outil interne de planification et d'affectation des ressources pour pallier les lacunes, sur le plan technique et des données, du système actuel de comptabilité horaire et du logiciel Microsoft Enterprise Project Management, en attendant la mise en œuvre du nouvel outil. Un tel outil est important car il permettra à la NCIA de mieux estimer son niveau d'effort aux fins de l'établissement des tarifs des prestations et, en l'absence d'un tel système, sa capacité à consigner avec précision les coûts de ses services est limitée. Compte tenu de la portée limitée de l'audit et du calendrier serré, l'IBAN n'a pas évalué les progrès de la NCIA en lien avec le système de comptabilité horaire ni l'outil interne de

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

planification et d'affectations des ressources. Cependant, le rapport sur l'audit des états financiers 2019 de la NCIO faisait état des progrès de la NCIA s'agissant de l'amélioration de la qualité des données du système de comptabilité horaire, et il considérait que cette question avait été traitée.

2.6 En l'absence de mécanismes normalisés et consignés en bonne et due forme à l'échelle de l'Agence pour la définition et la gestion des estimations du niveau d'effort, il devient difficile pour la NCIA et pour les principaux comités OTAN chargés des ressources de satisfaire les objectifs inscrits dans le cadre réglementaire pour le financement de la NCIA par le client, à savoir la transparence, le respect des obligations redditionnelles et le bon rapport coût-efficacité. Par conséquent, des ressources peuvent être gaspillées pour des services inefficaces, tandis qu'il n'y en a pas suffisamment pour d'autres priorités de l'OTAN.

Analyse comparative

2.7 Selon le Service de la gestion publique de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'analyse comparative est un instrument essentiel pour améliorer la performance du secteur public, et un mécanisme que les organisations peuvent utiliser pour évaluer leur performance par rapport aux organisations similaires et pour asseoir sur une base fiable les analyses indépendantes et la vérification de leurs activités. En effet, l'analyse comparative peut contribuer à faciliter et à appuyer la prise de décisions stratégiques et la planification de la fourniture de biens et de services. Cependant, la NCIA n'a réalisé que peu d'évaluations comparatives en interne et aucune avec l'extérieur pour déterminer si l'approche qu'elle adopte afin d'estimer son niveau d'effort (ou ses coûts de main-d'œuvre) permet de déterminer le véritable coût des services et cadre avec les bonnes pratiques (y compris le rapport coût-efficacité) utilisées par l'industrie, les autres organisations internationales ayant une composante sécuritaire et/ou militaire, ou les organismes militaires nationaux.

2.8 Au moment de l'audit, la NCIA ne prévoyait pas de mener une analyse comparative approfondie des tarifs de ses prestations avec l'extérieur, selon ses responsables. La NCIA a fait savoir à l'IBAN qu'elle avait procédé à quelques analyses comparatives internes sur l'ensemble de son portefeuille de services. Cependant, ces analyses n'ont été réalisées qu'entre des services pris individuellement et de manière ponctuelle. Tout au long de l'audit, l'IBAN a demandé à la NCIA de lui fournir des pièces justificatives pour corroborer ses affirmations ou ses réponses écrites. Cependant, la NCIA n'a pas transmis à l'IBAN de documents attestant la réalisation d'analyses comparatives, aussi la portée ou les résultats des efforts menés par la NCIA en la matière n'ont-ils pas pu être évalués. Il convient de noter qu'en juin 2019, le Secrétariat international a commandé une analyse comparative externe des services fournis par la NCIA au siège de l'OTAN. En l'absence d'analyses comparatives externes approfondies, la NCIA et les comités OTAN chargés des ressources resteront privés des informations dont ils auraient besoin pour vérifier et valider les tarifs des prestations de la NCIA. Il sera donc difficile d'améliorer l'efficacité de la NCIA et de contenir l'augmentation des coûts des SIC pour les organismes OTAN, ce qui pourrait également avoir des incidences négatives sur d'autres priorités de financement.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

3. LES INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA NCIA SUR L'ESTIMATION DE SON NIVEAU D'EFFORT POURRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉES

3.1 L'IBAN a noté que si la NCIA fournit au Comité des budgets une grande partie des informations requises dans la directive budgétaire sur les besoins SIC à l'appui de sa proposition annuelle de tarification des prestations, les informations relatives à l'estimation du niveau d'effort de l'Agence n'incluent toutefois pas de données essentielles sur l'exécution des services et ne permettent pas de valider intégralement les tarifs proposés.

3.2 La NCIA soumet une proposition annuelle de tarification de ses prestations au Comité des budgets, et des informations plus détaillées sur le calcul et la justification de ces tarifs au Groupe d'experts nationaux (WGNTÉ). Ce dernier, sous la direction du NOR, est chargé de vérifier et de valider les tarifs, puis de soumettre un rapport au Comité des budgets avec les résultats de ses travaux de validation. Dans le cadre de la vérification des tarifs, les membres du WGNTÉ dirigé par le NOR ont la possibilité de poser des questions ou de demander des informations supplémentaires sur la proposition de tarification des prestations, selon la NCIA. Les informations à communiquer au WGNTÉ peuvent aller d'une description écrite du besoin d'un client à des informations complémentaires détaillées sur une prestation spécifique. La NCIA a indiqué à l'IBAN qu'elle a créé un portail collaboratif pour appuyer le processus de vérification et de validation et pour garantir que les informations demandées soient mises à la disposition de toutes les parties prenantes. Le Comité des budgets est chargé, à la fin de ce processus, de « veiller à ce que les éléments voulus soient bien validés dans le cadre du processus d'examen du budget », comme le prévoit le CFRF.

3.3 La directive annuelle sur les besoins en SIC, approuvée par le Comité des budgets, répertorie les informations requises pour la vérification des tarifs des prestations, conformément au CFRF. Au titre de ce CFRF, la NCIA doit faire rapport sur ses activités et ses progrès en évaluant la mesure dans laquelle les coûts et les services fournis à ses parties prenantes (ou clients) sont compétitifs et conformes aux normes du secteur, et les indicateurs de performance mis en place doivent permettre de montrer les progrès réalisés dans ces domaines au fil du temps. L'IBAN a demandé à la NCIA de décrire et d'énumérer toutes les données, analyses et documents fournis au Comité des budgets à l'appui de ses propositions de tarification des prestations pour 2020 et 2021, et les responsables de l'Agence ont répondu que ces propositions comportaient le catalogue de services actualisé, les tarifs des prestations proposés, les tableaux de répartition des coûts des services pour les nouveaux tarifs ainsi que ceux des années précédentes, et les rapports sur les coûts réels des services SIC encourus les années précédentes. Alors que ces informations pourraient être utiles, l'IBAN a constaté que le Comité des budgets ne reçoit pas de documents en lien avec l'analyse étayant la proposition annuelle de tarification des prestations de la NCIA, et notamment avec l'estimation du niveau d'effort, ni d'informations essentielles sur l'exécution des services fournis.

3.4 Comme indiqué plus haut, des informations plus détaillées sur le calcul des tarifs des prestations (y compris l'estimation du niveau d'effort) et sur leur justification sont transmises au NOR et aux principaux clients (ACO, ACT et siège de l'OTAN). Le NOR est ensuite chargé de vérifier et de valider les tarifs, puis de soumettre un rapport au Comité des budgets avec les résultats de ses travaux de validation. Après avoir procédé à la

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

vérification et à la validation du catalogue 2021 des services aux clients, le NOR a fait savoir au Comité des budgets (BC-D(2020)0090-ADD1, du 2 juillet 2020) que les informations qu'il avait reçues de la NCIA n'étaient pas suffisamment détaillées pour qu'il puisse valider les tarifs de manière satisfaisante. Il s'agissait en l'occurrence des informations relatives au coût de soutien des services, incluant le niveau d'effort et entrant en ligne de compte pour la tarification des prestations. Enfin, le chef des opérations de la NCIA examine et approuve toute proposition de modification des tarifs des prestations ; ni le Comité des budgets ni le NOR ne reçoivent des informations sur la manière dont les estimations du niveau d'effort ont été examinées, justifiées ou affinées en interne. Comme indiqué à la section 2 du présent rapport, le processus interne d'examen et d'approbation de l'estimation du niveau d'effort par la NCIA n'est pas consigné en bonne et due forme. Il n'est donc pas possible de fournir au Comité des budgets de telles informations, qui n'existent pas.

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**4.1 Conclusion**

4.1.1 La NCIA ne dispose pas de mécanismes complets et consignés en bonne et due forme pour garantir l'exactitude et l'exhaustivité des estimations de son niveau d'effort. L'absence de tels mécanismes réduit la transparence du processus mis en œuvre par la NCIA pour fixer les tarifs de ses prestations et entame la confiance des parties prenantes dans le fait que les services offerts par la NCIA respectent les critères d'économie.

4.1.2 Par ailleurs, la documentation fournie au Comité des budgets à l'appui de la proposition annuelle de tarification des prestations de la NCIA ne contient pas d'informations essentielles sur l'exécution des services. En outre, les informations fournies ne sont pas suffisantes pour permettre au Comité des budgets et au NOR de procéder à l'examen technique et à la validation des tarifs proposés.

4.1.3 Il est donc essentiel que la NCIA consigne en bonne et due forme l'approche adoptée pour estimer son niveau d'effort, ainsi que les mécanismes connexes garantissant la transparence du processus. Cela permettrait aux principales parties prenantes (notamment les principaux comités chargés des ressources, le NOR et les clients) de comprendre l'approche suivie par la NCIA pour l'estimation et la validation des tarifs, ainsi que les hypothèses sous-jacentes utilisées pour estimer le niveau d'effort.

4.2 Recommandations

4.2.1 Afin de donner suite à ses constatations relatives à l'estimation du niveau d'effort de la NCIA pour la détermination des tarifs de ses prestations, l'IBAN recommande au Conseil de charger l'Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) :

- 1) de consigner en bonne et due forme le processus qu'elle met en œuvre pour estimer et valider son niveau d'effort aux fins de la fixation des tarifs de ses prestations (y compris les résultats d'analyses comparatives) et de transmettre les documents correspondants aux principaux comités chargés des ressources, et notamment au Comité des budgets ;

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-AR(2021)0018

2) de faire valider le processus par une entité extérieure pour s'assurer qu'il est exact et complet.

4.2.2 L'IBAN recommande que tous les mandats arrêtés par le Conseil identifient clairement les entités chargées de prendre des mesures et fixent les délais dans lesquels les résultats escomptés doivent être obtenus.

5 COMMENTAIRES REÇUS ET POSITION DE L'IBAN**5.1 Commentaires de la NCIA**

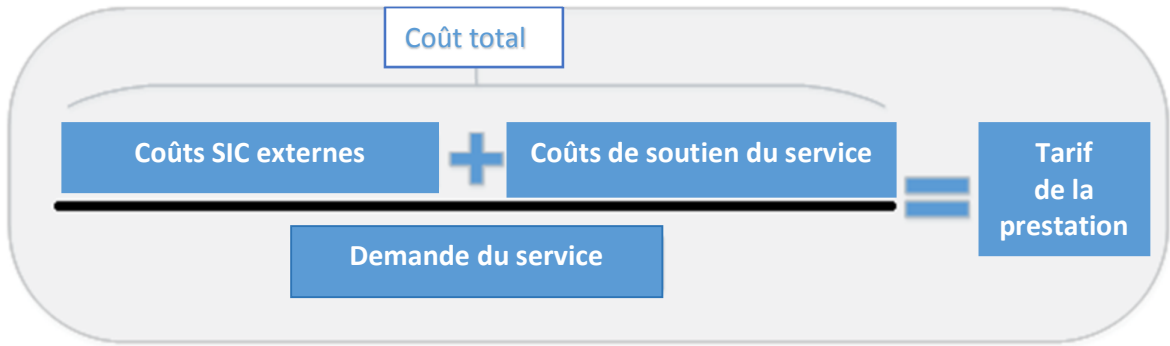
5.1.1 Dans ses commentaires officiels, la NCIA a marqué son accord sur la majorité des constatations, des conclusions et des recommandations formulées dans le rapport de l'IBAN. Elle a indiqué qu'elle avait déjà pris des mesures pour documenter le processus de calcul des tarifs de ses prestations.

5.2 Position de l'IBAN

5.1.2 L'IBAN prend acte des mesures adoptées et maintient sa position selon laquelle les recommandations qu'il a formulées contribueront à garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la transparence du processus mis en œuvre par la NCIA pour déterminer l'estimation du niveau d'effort à prendre en compte dans le calcul des tarifs de ses prestations.

APPENDICE 1 : Méthode de calcul des tarifs des prestations et données d'entrée

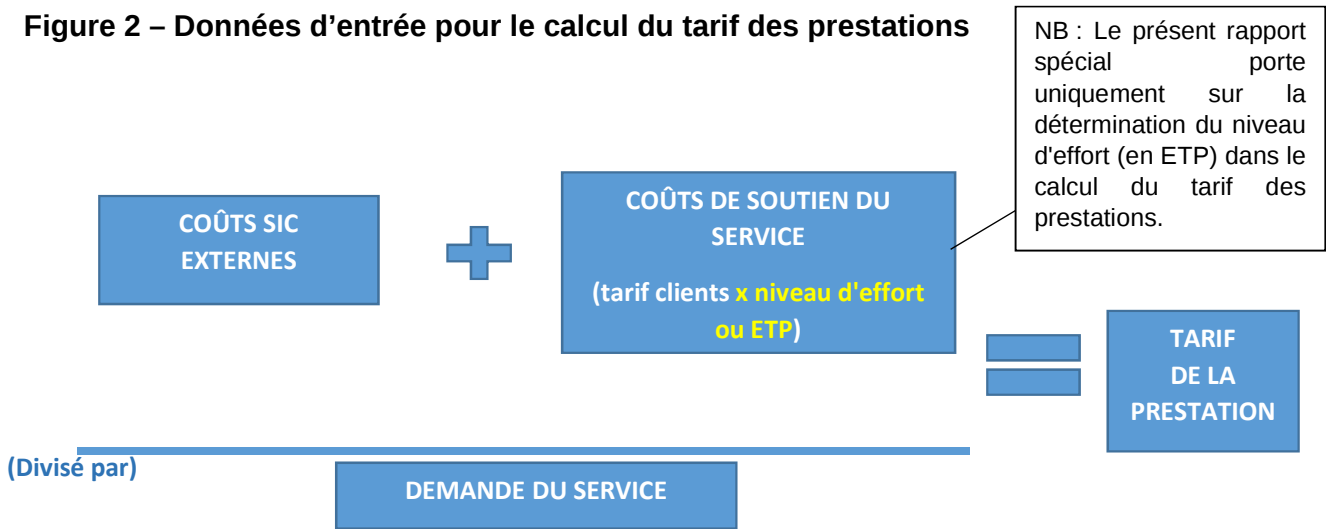
Une fois qu'on a déterminé, pour un service, son coût total de soutien, ses coûts externes (en termes de SIC) et la quantité « consommée », le tarif de la prestation peut être calculé. Selon la méthode de calcul des coûts des services, le tarif d'une prestation donnée est établi à l'aide de la formule suivante :



Source : NCIA

Le tarif de la prestation équivaut au coût moyen (seuil de rentabilité) par unité d'un service spécifique. Il correspond donc au coût de soutien des services pour une unité, encouru par la NCIA pour fournir un service à ses clients au niveau de performance agréé.

Figure 2 – Données d'entrée pour le calcul du tarif des prestations



Source : NCIA

**Commentaires officiels de l'Agence OTAN d'information et de communication
(NCIA)
sur le rapport spécial**



NCIA/IA/2021/08090

Enclosure A**Formal Comments of the NCI Agency**

The Agency welcomes the IBAN report on NCI Agency Service rates and considers it an important step in building further trust and transparency with its stakeholders. The NCI Agency takes note of the IBAN report and the stated findings. Although we concur with the majority of the stated facts and findings, the NCI Agency would like to provide the following management comments to the report.

NCIA's Level of Effort estimation process is not standardized and formally documented across the Agency

Paragraph 2.1 -

As part of the transition to a service provider the NCI Agency has developed cost calculation methodology that was screened and approved by the governance bodies. Based on this methodology the Agency calculates and submits the annual service rates. A major component of the service rate is the NCI Agency workforce labour cost which is based on the level of effort required to deliver the services.

The process is well established and the principles and methodology are consistently applied across the organization. The Agency is in the process of documenting this process in support of the existing monitoring activities and in order to facilitate continuous improvement.

The Agency welcomes any external benchmarking as a way to drive continuous improvement of our processes. The NCI Agency Customer Funding Regulatory Framework Review (PO(2021)0141) states that "in 2016, the Budget Committee agreed on an assessment plan to periodically validate ICT service delivery parameters and costs, including cost audits, benchmarking and other tools to achieve this validation. The provisions of this assessment plan and a fully costed Customer Service Catalogue, which is the vehicle to validate the Agency cost and service provision, were intended to enable the customers to understand and have confidence in the prices the NCI Agency quotes and to make informed decisions on the required services."

Level of effort

Paragraph 2.2 -

The report still refers to "project cost" and project management methodology. It should instead refer to service delivery to avoid confusion with the NCI Agency capability development and project implementation domain.

Paragraph 2.5 -

It is correct that the Agency's main source for collection actual effort is the Time Accounting System (TAS). These collected data is compared against the estimated levels of effort for the service delivery and support. It must however be noted that TAS actuals are impacted by real life events. For example, 2020/21 service delivery has been significantly impacted by the COVID-19 pandemic. This resulted in a significant difference between actuals and the estimated levels of effort, due to the fact that service support has been flexibly moved towards not only remote working but also the establishment of A and B teams to ensure business continuity of our customers.

NATO SANS CLASSIFICATION

APPENDICE 2
IBA-AR(2021)0018

NCIA/IA/2021/08090

Enclosure A

It is also worth noting that the IBAN, with the audit report on the 2019 Financial Statements of NCI¹, closed its observation on TAS while recognizing improvements over data quality since the implementation of EBA.

Benchmarking*Paragraph 2.8-*

The NCI Agency supports and value benchmarking activities, as a way to continuously improve processes and performance of the organization.

As noted above in our comments to paragraph 2.1, the CFRF assigns benchmarking responsibilities to the BC. The NCI Agency will provide the required support to such efforts. Reference should be made to the recent external benchmarking undertaken by the International Staff on the NCI Agency support to NATO HQ. The outcome of this benchmarking in fact shows a clear understaffing of the NCI Agency with regard to the level of effort to be provided to NATO HQ in order to ensure the required service provisioning.

Information provided by NCIA on its level of effort estimate could be improved*Paragraph 3.1 -*

As part of the service rate validation and in line with the BC guidance, the NCI Agency provides all requested information to the appropriate stakeholders.

It must be noted that the current guidance issued by the BC does not refer to any KPIs.

Paragraph 3.3 -

As part of the service rates submission, the NCI Agency provides estimated level of support (in FTE) broken down by grade.

To ensure the transparency on service rates, NCI Agency would welcome further updated (budget) guidance from the BC on additional information to be provided, and which KPIs should be developed and monitored.

¹ IBA-A(2021)0009 dated 12 February 2021

NATO SANS CLASSIFICATIONAPPENDICE 3
IBA-AR(2021)0018**Abréviations**

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
ASB	Comité de surveillance de l'Agence
BC	Comité des budgets
CFRF	Cadre réglementaire pour le financement par le client
SIC	Systèmes d'information et de communication
Conseil	Conseil de l'Atlantique Nord
ETP	Équivalent temps plein
QG	Quartier général
IBAN	Collège international des auditeurs externes de l'OTAN
NCIA	Agence OTAN d'information et de communication
NOR	Bureau OTAN des ressources
RPPB	Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
SLA	Accord sur les niveaux de service
TAS	Système de comptabilité horaire
WGNTÉ	Groupe d'experts nationaux