

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

16 décembre 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0073-AS1 (INV)

**RAPPORT D'ACTIVITE 2015
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 16 décembre 2016, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport d'activité 2015 du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN figurant en annexe au C-M(2016)0073(INV) et a approuvé les recommandations énoncées dans le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources.

(signé)

Rose E. Gottemoeller
Secrétaire générale déléguée

NB : La présente note fait partie du C-M(2016)0073 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable au Monténégro

12 décembre 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0073 (INV)

Procédure d'accord tacite :

16 déc 2016 12:00

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

Note de la secrétaire générale déléguée

1. On trouvera ci-joint le rapport d'activité 2015 du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN). Le Collège a élaboré son rapport conformément à l'article 14 de sa charte, qui stipule qu'il « établit chaque année [...] un rapport détaillé sur ses activités ».
2. Le rapport d'activité de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), qui a formulé ses observations et recommandations à ce sujet (voir rapport en annexe).
3. J'estime que le rapport d'activité 2015 de l'IBAN ne nécessite pas d'examen plus approfondi. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au vendredi 16 décembre 2016 à 12 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note de ce rapport et qu'il aura approuvé les recommandations contenues dans le rapport du RPPB.

(signé) Rose E. Gottemoeller

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



PAGE BLANCHE

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

Rapport
du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources

Références : (a) IBA-M(2016)01
(b) C-M(2007)0009 et PO(2015)0052

INTRODUCTION

1. Dans le présent rapport, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) formule des observations et des recommandations concernant le rapport d'activité 2015 du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN).

2. Pour établir son rapport, le RPPB a pris note des commentaires que les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) des pays membres de l'OTAN ont formulés au sujet du rapport d'activité 2015 de l'IBAN. Ces commentaires portaient notamment sur les points suivants : l'établissement d'états financiers consolidés pour l'ensemble des organismes OTAN financés en commun, la communication au public des rapports de l'IBAN, les audits de performance, l'utilisation du rapport d'activité annuel de l'IBAN pour mettre l'accent sur des questions plus systémiques et sur les éléments expliquant le nombre élevé d'opinions modifiées (opinion avec réserve ou déclaration d'abstention) à l'OTAN, sans oublier un suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'IBAN ainsi que des propositions visant à réduire le nombre d'opinions avec réserve.

SYNTHÈSE DU RAPPORT DE L'IBAN

3. Dans son rapport annuel, l'IBAN donne des informations détaillées sur les dépenses qu'il a vérifiées, sur l'affectation de ses effectifs, sur le coût direct de ses audits en 2015 et sur sa performance par rapport à son plan de performance annuel.

Communication au public

4. L'IBAN est préoccupé par le rythme, encore trop lent à ses yeux, du processus de communication au public de ses rapports sur l'exercice 2014 et rappelle à cet égard l'objectif déclaré de l'OTAN d'améliorer la transparence et le compte rendu financier au sein de l'Organisation.

Audits financiers

5. En 2015, l'IBAN a vérifié des dépenses représentant plus de 10 milliards d'euros, et il a publié 37 rapports d'audit financier, formulant à cette occasion 51 opinions sur les états financiers et sur la conformité, dont 33 (65 %) sans réserve. Il a émis 18 (35 %) opinions

modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention) sur les états financiers ou la conformité. Le pourcentage d'opinions avec réserve est plus élevé que celui de l'an passé (qui était de 26 %). Dans son rapport, l'IBAN fournit un récapitulatif des principales opinions avec réserve qu'il a formulées en 2015 dans le cadre de ses audits financiers, en précisant les causes à l'origine des réserves.

6. Au nombre des problèmes évoqués figurent le fait que l'OTAN continue d'éprouver des difficultés s'agissant du compte rendu des immobilisations corporelles ainsi que de la gestion et du compte rendu des immobilisations incorporelles¹, le fait que le compte rendu financier manque d'homogénéité, et le fait que certains domaines présentent encore des faiblesses sur le plan du contrôle interne, notamment en ce qui concerne la gestion des risques et l'audit interne. Comme les années précédentes, la majorité des observations formulées à l'issue des audits portent sur l'application du cadre comptable OTAN (cadre IPSAS² adapté), en particulier pour ce qui est des immobilisations corporelles.

7. L'IBAN recommande vivement que l'OTAN s'assigne pour objectif d'établir et de publier des états financiers consolidés pour les organismes OTAN financés en commun, afin de promouvoir, de manière générale, l'exercice de la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte en son sein.

Audits de projets relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)

8. S'agissant du NSIP, l'IBAN a délivré 258 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA) en 2015, certifiant ainsi 1,3 milliard d'euros. Trente-trois projets ont été clôturés selon la procédure accélérée, en vertu de laquelle les dépenses notifiées sont converties en une somme forfaitaire, qui n'est donc pas soumise à l'audit.

9. Sur la base des observations de l'IBAN, des redressements ont été effectués en faveur du programme, pour un montant total de 3,7 millions d'euros.

Audits de performance et rapports spéciaux

10. En 2015, l'IBAN a adressé au Conseil trois rapports consacrés à des audits de performance. Ces rapports portaient sur (1) le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité, (2) la nécessité de réformer la gouvernance du NSIP et (3) la nécessité de faire en sorte que le programme de transition de l'Agence OTAN d'information et de communication améliore la performance de l'Agence³. Dans son rapport annuel, l'IBAN fournit un récapitulatif des audits de performance réalisés en 2015.

¹ Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) 17 et 31.

² Normes comptables internationales du secteur public.

³ En outre, l'IBAN a entamé en 2015 des audits de performance concernant (1) la nécessité d'accroître l'efficacité du processus de retour d'expérience pour les exercices OTAN, (2) les mesures nécessaires pour améliorer le processus OTAN des paquets de capacités et (3) le plan de continuité d'activité à l'OTAN.

11. En 2015, l'IBAN a affecté 30 % de ses effectifs à des audits de performance, contre 27 % en 2014.

COMMENTAIRES DU RPPB

Audits financiers

12. Le RPPB est très préoccupé par le nombre élevé d'opinions avec réserve (35 %) émises en 2015. Il constate que, sur les 18 opinions avec réserve formulées par l'IBAN, neuf concernaient des organismes OTAN et les neuf autres des organismes non OTAN.⁴ Parmi les problèmes qui ont mené à la formulation des réserves figurent notamment le fait que l'OTAN continue d'éprouver des difficultés s'agissant du compte rendu des immobilisations corporelles et le fait que certains domaines présentent encore des faiblesses sur le plan du contrôle interne.

13. En 2015, comme c'est le cas depuis plusieurs années, les insuffisances constatées dans la gestion des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ainsi que dans le compte rendu y afférent ont donné lieu à la formulation d'importantes réserves. Ainsi, les trois plus grands organismes OTAN (Commandement allié Opérations (ACO), Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO), Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO)) se sont vu adresser des opinions avec réserve pour ce motif, et ce malgré l'adoption du cadre comptable OTAN⁵. Dans ses rapports au Conseil, le RPPB a régulièrement fait état de sa préoccupation face au nombre d'observations de l'IBAN ayant trait à l'application du cadre comptable OTAN, qui montre bien que, malgré l'adaptation des IPSAS par l'OTAN, les organismes OTAN continuent de se heurter à des difficultés au moment d'appliquer ces normes. Cette situation est préoccupante car l'adaptation des IPSAS était supposée entraîner une réduction du nombre de réserves émises au sujet des états financiers. À cet égard, le RPPB invite les organismes OTAN à ne pas hésiter à faire part de leur expérience de la mise en œuvre du cadre comptable OTAN, y compris en formulant des propositions visant à améliorer ce cadre, ainsi qu'à rendre compte de ce qui est fait pour réduire le nombre de réserves et à témoigner de l'effet des mesures prises.

14. Le RPPB continuera de vérifier régulièrement l'efficacité de la réglementation financière et d'évaluer la nécessité de l'améliorer encore. Il demeure convaincu que le cadre comptable OTAN répond globalement aux besoins comptables de l'Alliance, mais les

⁴ Organismes de l'OTAN : Commandement allié Opérations (ACO) pour 2014, Secrétariat international (SI) pour 2014, Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) pour 2014, Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) pour 2014, Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) pour 2014, Centre du personnel de l'OTAN pour 2013 et 2014, Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) pour 2014, Organisation OTAN pour la science et la technologie (STO) pour 2013.

⁵ C-M(2013)0006, C-M(2013)0039 et C-M(2016)0023.

problèmes liés à son application se sont révélés plus complexes que prévu. Les problèmes comptables concernant les immobilisations corporelles ainsi que le temps et le travail nécessaires à leur résolution tiennent pour l'essentiel aux procédures actuellement applicables aux acquisitions faites par l'intermédiaire de tiers et à la gestion des stocks lorsqu'interviennent plusieurs commandements, plusieurs agences ou plusieurs systèmes de gestion des stocks. Les différentes entités OTAN sont en train de prendre des mesures pour remédier aux lacunes de leurs systèmes comptables et logistiques et ainsi rendre les processus de gestion et le compte rendu financier des immobilisations corporelles plus efficaces et efficients. Le RPPB relève que, pour tenter de résoudre les problèmes évoqués et assurer l'adoption d'une approche cohérente à l'échelle de l'Organisation, le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière travaille actuellement, en concertation avec les contrôleurs des finances, à l'élaboration d'une méthode comptable pour les immobilisations corporelles, qui sera soumise au RPPB d'ici à la fin 2016.

15. La publication tardive des états financiers reste source de préoccupation. Ainsi, le RPPB note que les états financiers 2015 d'un certain nombre d'entités n'ont pas été publiés⁶ dans les délais fixés par le nouveau Règlement financier de l'OTAN (NFR), approuvé en 2015⁷. Ce nouveau NFR contient plusieurs modifications ayant une incidence directe sur le travail de l'IBAN. Il prévoit notamment que les organismes OTAN publient leurs états financiers au plus tard le 31 mars de l'exercice suivant, alors que l'échéance était jusqu'à présent fixée au 30 avril. Quant aux rapports d'audit, il faut qu'ils soient établis pour le 31 août, puis soumis au Conseil afin qu'il en prenne note et les approuve au plus tard le 31 décembre de la même année. Le RPPB souligne que toutes les parties prenantes devront donc assumer leur part de responsabilité et veiller au respect des délais.

Consolidation des états financiers

16. Le RPPB note que, selon l'IBAN, le moment est venu de consolider les états financiers des organismes OTAN financés en commun. L'IBAN estime qu'une telle consolidation permettrait d'obtenir une image globale de la situation, de la performance, des flux de trésorerie et des budgets de l'OTAN et, dès lors, d'améliorer la transparence au sein de l'Organisation.

17. Le RPPB prend note de l'avis de l'IBAN à ce sujet et souhaite à cet égard analyser l'ensemble des aspects pertinents de la question sur le plan des orientations et sur le plan pratique avant d'envisager une possible consolidation des états financiers à l'échelle de l'OTAN. Ainsi, le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière est invité à fournir au RPPB une analyse préliminaire des options, dans la première moitié de 2017. Cette analyse comprendra un aperçu des avantages, des contraintes, de la faisabilité, des coûts et des économies correspondant à une telle démarche ainsi que de ses implications en matière de gouvernance et d'obligation de rendre compte.

⁶ IBA-C(2016)16 et PO(2016)0542.

⁷ C-M(2015)0025.

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

18. Le RPPB note que l'audit de projets NSIP a permis de réinjecter 3,7 millions d'euros dans le programme.

19. Le RPPB est satisfait de constater qu'en 2015, le nombre de projets NSIP clôturés a atteint son niveau le plus élevé depuis 2010, les dépenses certifiées atteignant 1,2 milliard d'euros⁸. Il rappelle par ailleurs que le Conseil avait demandé que les projets physiquement achevés à la mi-2014 soient clôturés pour le 30 juin 2016. Il continue de suivre cette question de près et prend note des mesures prises en ce sens par le Comité des investissements ainsi que des progrès accomplis en ce qui concerne le respect des délais de clôture des projets NSIP achevés en 2015. Il estime que, dans l'ensemble, des progrès ont été réalisés s'agissant de la clôture des projets achevés. Si l'objectif fixé pour 2014 n'a pas été atteint, le retard tel qu'estimé initialement est désormais comblé ou le sera d'ici début 2017 à hauteur de 82 % si l'on considère le nombre de projets achevés et à hauteur de 50 % si l'on considère la valeur financière qu'ils représentent.⁹ S'agissant des projets restants, un plan d'action clair a été mis en place, et le Comité des investissements assure le suivi de son avancement sur une base trimestrielle. Début 2017, ce dernier informera le RPPB de l'avancement du processus. La clôture technique et financière des projets NSIP est un élément essentiel pour garantir un niveau approprié de transparence et le respect de l'obligation de rendre compte s'agissant de l'utilisation des fonds communs OTAN.

Audits de performance

20. Le RPPB se félicite tant du nombre d'audits de performance réalisés que de l'affectation par l'IBAN de 30 % de ses effectifs à ces audits en 2015 (à comparer avec l'objectif annuel de 25 % fixé dans le PO(2013)0253), en prenant note par ailleurs du recours opportun à l'aide offerte par les SAI. Cela étant, il attend de l'IBAN qu'il maintienne cette priorité et qu'il affecte ses effectifs propres de manière à ce que, au minimum, l'objectif des 25 % continue d'être atteint dans les années à venir, même sans l'appoint de contributions nationales volontaires (VNC).

21. La réalisation d'audits de performance témoigne de l'importance que les pays attachent au fait de pouvoir apprécier la mesure dans laquelle les exigences d'économie, d'efficacité et d'efficience sont respectées dans le cadre des activités et du fonctionnement des organismes OTAN. À cet égard, le RPPB, tout en soulignant l'indépendance de l'IBAN, encourage ce dernier à continuer de travailler en étroite collaboration avec toutes les parties concernées, dont le RPPB lui-même, pour la sélection des thèmes devant faire l'objet d'audits de performance.

⁸ En 2015, 258 projets avaient été clôturés, dont 44 relevant du programme par tranches.

⁹ AC/4-N(2016)0020-FINAL.

Communication au public

22. Le RPPB prend note de la préoccupation exprimée par l'IBAN quant au rythme de la communication de ses rapports au public. Il rappelle cependant que la situation s'est sensiblement améliorée en 2015 et également que la procédure actuellement appliquée par le RPPB permet à l'ensemble des parties prenantes de faire part de leurs éventuelles préoccupations avant qu'une recommandation visant la communication au public soit adressée au Conseil. Le directeur du Bureau OTAN des ressources, en sa qualité de responsable OTAN de la politique en matière d'information financière, a encouragé toutes les entités OTAN à indiquer dans la note de couverture de leurs états financiers, à partir de l'exercice 2014, toutes les préoccupations qu'elles pourraient avoir quant à la communication de ces états financiers au public. Grâce à cette initiative, la communication au public s'est sensiblement améliorée en 2015. Cela dit, sept rapport d'audit portant sur les exercices 2013 et 2014 n'ont toujours pas été rendus publics, les entités concernées devant encore produire une version de leurs états financiers comportant des passages masqués afin de rendre possible leur publication. Ces entités réalisent ce travail en coopération avec l'IBAN. La communication au public des rapports d'audit est un pas important vers un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et vers une plus grande transparence, et c'est aussi l'occasion de mettre en lumière l'engagement de l'OTAN en faveur de la bonne gouvernance et de la transparence dans le domaine financier¹⁰. Le RPPB attache une grande valeur aux rapports de l'IBAN et voit dans ceux-ci un outil important pour accroître la transparence et améliorer le compte rendu à l'OTAN en ce qui concerne l'utilisation des fonds publics mis à disposition par les pays.

CONCLUSIONS DU RPPB

23. Le RPPB est arrivé aux conclusions énoncées ci-après.

- a) Le nombre élevé d'opinions avec réserve formulées par l'IBAN montre que, malgré le cadre comptable IPSAS adapté, les organismes OTAN continuent de se heurter à des difficultés au moment d'appliquer les IPSAS, et que la qualité du contrôle et du compte rendu financiers à l'OTAN doit être sensiblement améliorée. Le RPPB demeure convaincu que le cadre comptable OTAN répond globalement aux besoins comptables de l'Alliance, mais les problèmes liés à son application se sont révélés plus complexes que prévu. Les organismes OTAN ne doivent pas hésiter à faire part de leur expérience de la mise en œuvre du cadre comptable OTAN, y compris en formulant des propositions visant à améliorer ce cadre, ainsi qu'à rendre compte de ce qui est fait pour réduire le nombre de réserves et à témoigner de l'effet des mesures prises. À cet égard, le RPPB rappelle les améliorations apportées au NFR¹¹, notamment l'instauration de commissions consultatives sur l'audit ainsi que le renforcement du compte rendu financier et des dispositions en matière

¹⁰ PO(2015)0052.

¹¹ C-M(2015)0025.

d'audit interne. Il continuera de vérifier régulièrement l'efficacité de la réglementation financière et d'évaluer la nécessité de l'améliorer encore.

- b) Le RPPB prend note de l'avis de l'IBAN concernant la consolidation des états financiers des organismes financés en commun et souhaite à cet égard analyser l'ensemble des aspects pertinents de la question sur le plan des orientations et sur le plan pratique avant d'envisager une possible consolidation des états financiers à l'échelle de l'OTAN. Ainsi, le responsable OTAN de la politique en matière d'information financière est invité à fournir au RPPB une analyse préliminaire des options, dans la première moitié de 2017. Cette analyse comprendra un aperçu des avantages, des contraintes, de la faisabilité, des coûts et des économies correspondant à une telle démarche ainsi que de ses implications en matière de gouvernance et d'obligation de rendre compte.
- c) Pour ce qui est des délais de publication des états financiers, le RPPB souligne qu'il importe que tous les organismes OTAN respectent les échéances fixées dans le NFR et veillent à publier leurs états financiers dans les délais fixés.
- d) En ce qui concerne le NSIP, le RPPB est satisfait de constater qu'en 2015, le nombre de projets clôturés a atteint son niveau le plus élevé depuis 2010, les dépenses certifiées atteignant 1,2 milliard d'euros¹². Il rappelle par ailleurs que le Conseil avait demandé que les projets physiquement achevés à la mi-2014 soient clôturés pour le 30 juin 2016. Il continue de suivre cette question de près et prend note des mesures prises en ce sens par le Comité des investissements ainsi que des progrès accomplis en ce qui concerne le respect des délais de clôture des projets NSIP achevés en 2015. Il estime que, dans l'ensemble, des progrès ont été réalisés s'agissant de la clôture des projets achevés. Si l'objectif fixé pour 2014 n'a pas été atteint, le retard tel qu'estimé initialement est désormais comblé ou le sera d'ici début 2017 à hauteur de 82 % si l'on considère le nombre de projets achevés et à hauteur de 50 % si l'on considère la valeur financière qu'ils représentent.¹³ S'agissant des projets restants, un plan d'action clair a été mis en place, et le Comité des investissements assure le suivi de son avancement sur une base trimestrielle. Début 2017, ce dernier informera le RPPB de l'avancement du processus. La clôture technique et financière des projets NSIP est un élément essentiel pour garantir un niveau approprié de transparence et le respect de l'obligation de rendre compte s'agissant de l'utilisation des fonds communs OTAN. Le RPPB encourage les pays hôtes à intensifier leurs efforts pour clôturer les projets.
- e) L'affectation par l'IBAN de 30 % de ses effectifs à des audits de performance en 2015, les autres exigences en matière d'audit étant par ailleurs pleinement respectées, est un élément très positif. À cet égard, le RPPB, tout en soulignant l'indépendance de l'IBAN, encourage ce dernier à continuer de travailler en étroite

¹² En 2015, 258 projets ont été clôturés, dont 44 relevant du programme par tranches.

¹³ AC/4-N(2016)0020-FINAL.

collaboration avec toutes les parties concernées, dont le RPPB lui-même, pour la sélection des thèmes devant faire l'objet d'audits de performance. La réalisation de ces audits témoigne de l'importance que les pays attachent au fait de pouvoir apprécier la mesure dans laquelle les exigences d'économie, d'efficacité et d'efficience sont respectées dans le cadre des activités et du fonctionnement des organismes OTAN et, à ce titre, le RPPB continuera de traiter en priorité les audits de performance réalisés par l'IBAN.

- f) S'agissant de la préoccupation exprimée par l'IBAN quant au rythme de la communication de ses rapports au public, le RPPB rappelle que la situation s'est sensiblement améliorée en 2015 et également que la procédure actuellement appliquée par le RPPB permet à l'ensemble des parties prenantes de faire part de leurs éventuelles préoccupations avant qu'une recommandation visant la communication au public soit adressée au Conseil. Cela dit, sept rapport d'audit portant sur les exercices 2013 et 2014 n'ont toujours pas été rendus publics, les entités concernées devant encore produire une version de leurs états financiers comportant des passages masqués afin de rendre possible leur publication. Ces entités réalisent ce travail en coopération avec l'IBAN. Le RPPB attache une grande valeur aux rapports de l'IBAN et voit dans ceux-ci un outil important pour accroître la transparence et améliorer le compte rendu à l'OTAN en ce qui concerne l'utilisation des fonds publics mis à disposition par les pays.
- g) Le RPPB indique en conclusion que, conformément à la décision prise par le Conseil en octobre 2007 (référence (b)) de communiquer au public les rapports d'activité annuels de l'IBAN, et conformément au PO(2015)0052, il convient de rendre publics le rapport d'activité portant sur l'exercice 2015 de même que le présent rapport.

RECOMMANDATIONS DU RPPB

- 24. Le RPPB recommande au Conseil :
 - a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-M(2016)01 ainsi que du présent rapport ;
 - b) d'approuver les conclusions qu'il énonce au paragraphe 23 ;
 - c) d'approuver, conformément au C-M(2007)0009 et au PO(2015)0052, la communication au public du rapport d'activité 2015 de l'IBAN, diffusé sous la cote IBA-M(2016)01, ainsi que du présent rapport.

---000---

NATO SANS CLASSIFICATION

DOCUMENT
IBA-M(2016)01

29 avril 2016

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2015



NATO SANS CLASSIFICATION

SERVIR LES PAYS



- MISSION -

Grâce à ses audits, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) fournit au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des États membres de l'OTAN l'assurance que le compte rendu financier donne une image fidèle de la situation financière et que les fonds communs ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées. L'IBAN étudie également le fonctionnement des organismes et commandements de l'OTAN afin de déterminer si les critères d'efficacité, d'efficacité et d'économie sont respectés.

- INDÉPENDANCE -

Les membres de l'IBAN ne sont responsables de leur travail à titre individuel ou collectif que devant le Conseil. Ils ne reçoivent ni ne sollicitent d'instructions d'aucune autre autorité que le Conseil. Le budget de l'IBAN est indépendant de celui du Secrétariat international de l'OTAN.

- INTÉGRITÉ -

L'IBAN s'acquitte de ses fonctions dans le respect des principes d'honnêteté, d'objectivité, d'équité, d'impartialité et d'apolitisme et en tenant compte de tous les éléments pertinents pour son analyse de la situation et pour la formulation de son opinion.

- PROFESSIONNALISME -

L'IBAN a adopté, pour la planification, l'exécution et le compte rendu de ses audits, les principes et les lignes directrices de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), complétées par les normes de la Fédération internationale des comptables (IFAC) pour les audits financiers. Les membres du Collège et les auditeurs ont les compétences et les qualifications nécessaires pour réaliser leur travail.

L'IBAN sur le web :

http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_55937.htm

Avant-propos de la présidente

L'une des priorités de l'OTAN est d'offrir davantage de transparence et de mieux rendre compte de ses activités afin d'améliorer de manière générale son efficacité et son efficience, ainsi que la qualité de sa gouvernance. Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) est un organe de vérification externe indépendant composé de six membres qui rend compte au Conseil de l'Atlantique Nord et qui contribue à promouvoir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte au sein de l'OTAN. En vertu de sa charte, approuvée par le Conseil, l'IBAN est chargé de réaliser des audits financiers et des audits de performance concernant tous les organismes OTAN, le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) ainsi que certaines entités non OTAN à financement multinational.

En 2015, l'IBAN a publié 37 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 51 opinions sur les états financiers et sur la conformité, dont 33 sans réserve. Il a émis 18 (35 %) opinions modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention) sur les états financiers ou la conformité. Tous les audits des états financiers de 2014 ont été menés à bien dans les délais qui nous étaient impartis. Les chiffres qui précèdent sont à comparer à ceux de 2014, année au cours de laquelle, sur 35 opinions, l'IBAN en avait émis 26 sans réserve et 9 (26 %) modifiées. Entre autres problèmes rencontrés, l'OTAN continue d'éprouver des difficultés s'agissant du compte rendu des immobilisations corporelles, et certains domaines présentent encore des faiblesses sur le plan du contrôle interne.

S'agissant du NSIP, l'IBAN a délivré 258 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA), certifiant ainsi 1,3 milliard d'euros. Le travail de l'IBAN a par ailleurs débouché sur le recouvrement de 3,7 millions d'euros au bénéfice du programme.

L'IBAN continue d'étendre sa capacité en matière d'audit de performance, avec pour objectif de s'assurer du respect des critères d'efficacité, d'efficience et d'économie dans les activités de l'OTAN. En 2015, 30 % des ressources de l'IBAN ont été consacrées aux audits de performance. Cette augmentation a été rendue possible notamment grâce aux contributions nationales volontaires des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de deux pays. En 2015, l'IBAN a adressé au Conseil trois rapports consacrés à des audits de performance. Ces rapports portaient sur (1) le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité, (2) la nécessité de réformer la gouvernance du NSIP et (3) la nécessité de mesures visant à faire en sorte que le programme de transition de la NCIA améliore la performance de l'Agence. Ces rapports, très bien accueillis par le Conseil, ont été à l'origine d'un grand nombre de demandes de réalisation de travaux supplémentaires en matière d'audit de performance.

L'IBAN continue de faire évoluer son organisation interne et ses processus de travail alors qu'il finalise la mise en application des recommandations qui avaient été formulées dans le dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN. Les effectifs de l'IBAN se composent de personnes d'horizons divers, provenant de 14 pays de l'OTAN et ayant des compétences dans un large éventail de disciplines d'audit : des experts-comptables, des spécialistes de l'audit informatique et des spécialistes des audits de performance. Grâce à son plan de performance annuel, l'IBAN entend continuer de développer ses capacités d'innovation et de proactivité.

L'IBAN continue de prôner une plus grande transparence à l'OTAN, et ce sont désormais 17 jeux d'états financiers de 2013 et 15 jeux d'états financiers de 2014 que les citoyens peuvent consulter librement. D'importants progrès ayant été accomplis ces dernières années, l'IBAN estime que le moment est venu de consolider les états financiers des organismes OTAN financés en commun. Une telle consolidation permettrait d'obtenir une image globale de la situation, de la performance, des flux de trésorerie et des budgets de l'OTAN. Les lecteurs de ces états financiers consolidés, parmi lesquels les pays membres, les organes de gouvernance de l'OTAN et les citoyens, n'auraient ainsi qu'un seul et unique document à consulter pour pouvoir se rendre compte des sommes totales mises à la disposition de l'OTAN dans le cadre du financement commun et de l'utilisation qui est faite de ces fonds.

Lyn Sachs
Présidente
Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN

TABLE DES MATIÈRES

Page n°

SERVIR LES PAYS

AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE

CHAPITRE 1	À PROPOS DE L'IBAN.....	5
	Mandat et rôle	5
	La transparence à l'OTAN.....	5
	Réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification	6
CHAPITRE 2	AUDITS FINANCIERS	8
	Généralités.....	8
	Méthodologie et exécution des audits	8
	Affectation des ressources	9
	Amélioration des délais d'établissement des rapports d'audit	9
	Contributions aux audits de performance.....	9
	Problèmes notables en rapport avec l'audit financier	10
	Récapitulatif des audits financiers en 2015	12
	Récapitulatif des opinions notables.....	14
CHAPITRE 3	CERTIFICATION DES DÉPENSES À LA CHARGE DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ	17
	Généralités.....	17
	Procédure de certification des projets du NSIP	17
	Travail de certification des projets du NSIP en 2015.....	18
	Certificats d'acceptation financière définitive.....	18
	Observations et redressements correspondants	18
	Clôture de projets – Projets achevés et projets en cours	19
CHAPITRE 4	AUDITS DE PERFORMANCE	21
	Rappel des faits	21
	Affectation des ressources	21
	Planification des audits de performance.....	21
	Résumé des audits de performance réalisés en 2015	22
CHAPITRE 5	UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET PERFORMANCE ANNUELLE	27
	Les ressources humaines et leur utilisation.....	27
	Les ressources financières et leur utilisation.....	29
	Plan de performance pour 2015.....	30
	Mesure de la performance concernant le but 1	30
	Mesure de la performance concernant le but 2	30
	Mesure de la performance concernant le but 3	31
	Mesure de la performance concernant le but 4	32
	Plan de performance pour 2014.....	33

GRAPHIQUES

Tableau 2.1 : Opinions du Collège	13
Tableau 3.1 : Vérification de projets du NSIP en 2015.....	18
Graphique 5.1 : Affectation des ressources humaines en 2015.....	28
Graphique 5.2 : Répartition des jours consacrés exclusivement à des activités d'audit en 2015.....	29
Graphique 5.3 : Coût direct des audits en 2015 (en euros)	29

ANNEXES

- A. LISTE DES RAPPORTS ÉTABLIS EN 2015
- B. AUDIT FINANCIER - CHAMP DE VÉRIFICATION
- C. DÉPENSES DU NSIP PAR PAYS ET PAR ORGANISME
- D. NSIP / PROGRAMME PAR TRANCHES : NOMBRE ET MONTANT DES PROJETS
- E. PLAN DE PERFORMANCE POUR 2016
- F. LISTE DES ABRÉVIATIONS

CHAPITRE 1

À PROPOS DE L'IBAN

MANDAT ET RÔLE

1.1 Chaque année, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) établit un rapport d'activité à l'intention du Conseil de l'Atlantique Nord, conformément à l'article 17 de sa charte, qui stipule que : « Le Collège établit chaque année [...] un rapport détaillé sur les activités du Collège au cours de l'année ».

1.2. L'IBAN est l'organe externe indépendant chargé de la vérification des comptes à l'OTAN. À l'origine, il existait deux organes d'audit distincts, créés en 1953 par le Conseil de l'Atlantique Nord. L'un était responsable de la vérification des comptes de l'OTAN, et l'autre de la vérification de l'utilisation des fonds alloués au programme d'investissement de l'OTAN. Ces deux organes ont fusionné en 1967 pour former l'IBAN. Le Collège des commissaires aux comptes est composé de six membres nommés par le Conseil parmi les candidats désignés par les pays de l'OTAN. Les membres du Collège, qui ont un mandat de quatre ans non renouvelable, sont des contributions nationales volontaires et, de ce fait, leur rémunération est entièrement prise en charge par les administrations de leurs pays respectifs. En 2015, les membres du Collège provenaient ainsi de la République tchèque (jusqu'en février), du Royaume-Uni (jusqu'en août), de la Turquie (jusqu'en octobre), de la Grèce, du Canada, des Pays-Bas, de l'Allemagne (à partir d'août), du Danemark (à partir de septembre) et de la France (à partir de septembre).

1.3. Notre fonction principale est de fournir au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des États membres de l'OTAN l'assurance que les fonds ont été employés régulièrement par les organismes ou les programmes OTAN à l'acquittement de dépenses autorisées. L'IBAN a aussi pour tâche de vérifier que les activités ou le fonctionnement des organismes OTAN sont conformes aux règles et aux règlements en vigueur et répondent aussi aux critères d'efficience, d'efficacité et d'économie.

1.4. Nous réalisons des audits financiers des agences, des commandements, des régimes de pensions et du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). L'IBAN effectue aussi des audits de performance portant sur une sélection d'organismes, d'opérations et de programmes de l'OTAN. Nous réalisons en outre des audits portant sur certaines entités non OTAN à financement multinational qui ont des relations de coopération avec l'Organisation. En 2015, nous avons vérifié des dépenses d'un montant total de plus de 11,4 milliards d'euros, répartis comme suit : 10,1 milliards d'euros dans le cadre des audits financiers et environ 1,3 milliard d'euros dans le cadre des audits du NSIP.

LA TRANSPARENCE À L'OTAN

1.5. Des progrès significatifs ont été réalisés sur la voie d'une plus grande transparence de la part de l'OTAN. En juin 2012, il a été décidé que, par défaut, tous les états financiers des organismes OTAN ayant fait l'objet d'un audit seraient rendus publics, pour autant qu'ils soient non classifiés, de même que les rapports d'audit correspondants, et ce à compter de

l'exercice 2013. Pour déroger à cette règle, les organismes OTAN doivent obtenir l'autorisation du Conseil, sur la base d'une recommandation du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB). L'entrée en vigueur de la décision de publication a été entourée d'une certaine confusion, avec pour résultat de longues discussions concernant les états financiers de 2013, ceux-ci n'ayant pas été établis dans l'optique d'une publication.

1.6. Désormais, les organismes OTAN établissent leurs états financiers en partant du principe que ceux-ci seront rendus publics – et régulièrement mis en ligne, dès leur approbation par le Conseil. À la date du présent rapport, 17 jeux d'états financiers sont disponibles pour 2013 et 15 pour 2014.

1.7. Concernant nos récents audits de performance, la publication de tous les rapports a été approuvée par le Conseil et 6 rapports sont disponibles sur notre site web. On trouvera également sur le site le cadre comptable OTAN, le Règlement financier de l'OTAN ainsi que des résumés concernant les budgets civil et militaire. Nous pensons que c'est là un bon début pour conférer plus de transparence à l'OTAN, mais davantage doit pouvoir être fait dans le futur.

1.8. Il convient de préciser qu'il ne s'agit pas, pour être transparent, de se contenter de publier des informations sans les replacer en contexte. Actuellement, on ne dispose pas d'une image financière globale de tout ce que fait l'OTAN. Chacun des organismes OTAN établit ses propres états financiers. Il existe ainsi des états financiers distincts pour les différents organismes OTAN financés en commun. Ces documents ne sont pas établis de manière uniformisée, et les actifs apparaissant dans les notes ne sont pas présentés de la même façon. Séparément, ces jeux d'états financiers sont intéressants, mais ils le seraient encore plus s'ils faisaient ensuite l'objet d'une consolidation.

1.9. Selon nous, la consolidation des états financiers des organismes OTAN financés en commun est la prochaine étape essentielle du processus d'amélioration de la transparence à l'OTAN. Il s'agirait d'une opération purement arithmétique, visant à obtenir une image complète de la situation financière : seuls les chiffres seraient regroupés, pas les activités.

1.10. Une telle consolidation permettrait d'obtenir une image globale de la situation, de la performance, des flux de trésorerie et des budgets de l'OTAN. Les lecteurs de ces états financiers consolidés, parmi lesquels les pays membres, les organes de gouvernance de l'OTAN et les citoyens, n'auraient ainsi qu'un seul et unique document à consulter pour pouvoir se rendre compte des sommes totales mises à la disposition de l'OTAN et de l'utilisation qui est faite de ces fonds.

RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

1.11 Chaque année, l'IBAN se réunit avec les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB), qui sont habituellement représentés par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI). Au cours de cette réunion, les CNAB ont la possibilité

d'examiner le rapport annuel de l'IBAN et de procéder avec ce dernier à un échange de vues sur divers sujets d'audit.

1.12 La 25e réunion des CNAB, consacrée à l'examen du rapport d'activité 2014 de l'IBAN, a eu lieu le 12 mai 2015, sous la présidence de la Cour des comptes d'Allemagne. Lors de cette réunion, plusieurs sujets ont été évoqués par les représentants des CNAB, qui :

- ont rappelé une nouvelle fois avec insistance qu'à leur avis, tous les rapports de l'IBAN devraient être rendus publics, conformément aux normes de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) ;
- ont estimé qu'il fallait donner un coup d'accélérateur à la procédure de publication des rapports de l'IBAN et la rationaliser davantage : cette procédure devrait être plus transparente, et des échéances claires devraient être fixées pour les responsables de la publication des rapports, comme le RPPB et le Conseil ;
- se sont dits préoccupés par le fait qu'un organisme OTAN ait classifié ses informations financières, ce qui fait obstacle à l'amélioration de la transparence et du compte rendu à l'OTAN ;
- ont répété avec insistance la position qu'ils avaient exprimée l'an dernier en faveur de la création d'un comité d'audit indépendant spécialisé qui serait chargé d'examiner nos rapports ; ils ont noté que la version révisée du Règlement financier de l'OTAN prévoyait des délais stricts pour les mesures à prendre par le Conseil suite aux rapports de l'IBAN, et qu'un comité d'audit pourrait être utile à cet égard ;
- ont invité l'IBAN à fournir davantage d'informations ou à appeler l'attention sur les organismes OTAN pour lesquels une opinion avec réserve est formulée depuis plusieurs années ; ils souhaiteraient aussi recevoir plus d'informations, par exemple connaître les montants liés aux opinions modifiées, afin de pouvoir replacer les opinions avec réserve dans leur contexte ;
- ont évoqué le problème récurrent de la lenteur du processus de finalisation des projets menés au titre du NSIP et ont indiqué qu'il était nécessaire que l'OTAN prenne des mesures à cet égard ;
- se sont félicités de l'augmentation des ressources allouées aux audits de performance et du nombre accru d'audits de ce type ; plusieurs représentants SAI ont déclaré qu'ils souscrivaient à la procédure en place à l'IBAN pour le choix des bons sujets pour les audits de performance et au principe de leur examen avec le RPPB ;
- ont une nouvelle fois appelé l'IBAN à assurer le suivi des mesures recommandées lors des précédents audits de performance, étant donné que cela aurait aussi un effet positif sur l'accroissement de l'impact de ses rapports ;
- ont constaté que la visibilité de l'IBAN s'était considérablement accrue, dans un sens positif, au cours de ces dernières années, mais certains représentants ont estimé qu'il y avait moyen pour l'IBAN de se montrer plus ferme dans ses rapports, en indiquant clairement les cas dans lesquels les progrès ou les réponses sont inacceptables.

1.13 De manière générale, nous avons traité les points soulevés par les CNAB lorsqu'il y avait lieu.

CHAPITRE 2

AUDITS FINANCIERS

GÉNÉRALITÉS

2.1 Chaque année, nous vérifions les états financiers des organismes OTAN et des régimes de pensions. Nous vérifions aussi les comptes d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui revêtent un intérêt particulier pour l'OTAN, comme les centres d'excellence et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. En 2015, les dépenses que nous avons vérifiées dans le cadre de nos audits financiers se sont élevées à plus de 10 milliards d'euros.

2.2 Les organismes de l'OTAN ont une autonomie plus ou moins grande dans la gestion de leurs activités. Tous sont soumis aux dispositions du cadre comptable OTAN et du Règlement financier de l'OTAN (NFR), qui sont approuvées par le Conseil et qui définissent des orientations financières et budgétaires globales. Le NFR s'applique également à certaines des entités non OTAN à financement multinational, en vertu d'une mention explicite dans le mémorandum d'entente correspondant. Bon nombre de ces entités disposent toutefois de leurs propres principes et normes comptables.

2.3 Bien que certains organismes OTAN consolident les informations financières à des niveaux divers, il n'existe pas de compte rendu financier consolidé à l'échelle de l'OTAN. De ce fait, très souvent, les états financiers des différents organismes OTAN manquent d'homogénéité et sont difficilement comparables entre eux, et il est également difficile d'avoir une vue d'ensemble des opérations et des activités financières menées à l'échelle de l'OTAN.

MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

2.4 L'audit des états financiers doit nous permettre de nous assurer qu'à tous égards significatifs, ces états donnent une image fidèle de la situation financière de l'organisme OTAN concerné et du résultat de ses activités, en conformité avec le cadre comptable OTAN (version adaptée des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)) ou avec tout autre cadre applicable au compte financier pour ce qui concerne les entités non OTAN, et que les opérations qu'ils retracent sont conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable. Nous appliquons les principes énoncés dans les normes de vérification de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), en les complétant au besoin par celles de la Fédération internationale des comptables (IFAC). Toutes les étapes du processus d'audit sont intégrées au logiciel TeamMate utilisé par nos services.

2.5 Les audits d'organismes sont effectués sur place par des auditeurs, sous la supervision d'un gestionnaire de niveau intermédiaire et d'un membre du Collège. Tous les organismes OTAN sont soumis chaque année à un audit. Les comptes des entités non OTAN font habituellement l'objet d'un audit par rotation, mais ceux de certaines d'entre

elles, comme l'Assemblée parlementaire de l'OTAN et le Polygone de tir de missiles de l'OTAN, sont vérifiés chaque année.

AFFECTATION DES RESSOURCES

2.6 Nous sommes chargés de l'audit financier de plus de 40 organismes OTAN, de régimes de pensions et d'entités non OTAN à financement multinational (voir l'annexe B pour le champ de vérification s'agissant des états financiers). Les montants vérifiés par entité vont de moins de 0,5 million à plus de 2 milliards d'euros. Les ressources allouées aux audits financiers ont baissé, passant de 66 % du total des jours de travail par auditeur en 2014 à 63 % en 2015 (2 263 jours sur un total de 3 606 jours). Sur ces 2 263 jours, 94 % (2 127 jours) ont été consacrés à l'audit d'organismes OTAN et 6 % (136 jours) à l'audit d'entités non OTAN.

2.7 Pour les audits financiers, les ressources sont affectées sur la base d'une évaluation détaillée des risques. Lors de cette évaluation, il est tenu compte d'éléments comme la taille de l'entité, sa complexité structurelle, l'appréciation que nous faisons de la qualité de ses systèmes de contrôle interne et de ses processus métiers, la complexité de ses opérations et le temps écoulé depuis le dernier audit. Parmi les autres facteurs susceptibles d'influer sur l'affectation des ressources, on trouve l'existence d'une précédente opinion avec réserve ou opinion défavorable, le lancement de nouvelles activités, une réorganisation, ou tout autre événement à l'origine d'une augmentation des risques pour les activités menées par les entités.

AMÉLIORATION DES DÉLAIS D'ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS D'AUDIT

2.8 En 2015, nous avons amélioré le délai de publication de nos rapports d'audit financier. Ainsi, tous les rapports d'audit financier, qui contiennent également des opinions sur la conformité, ont été communiqués au Conseil dans le courant de l'année.

2.9 Durant l'année écoulée, nous avons également modifié le cycle d'audit financier. Ce cycle s'étend désormais du 1^{er} septembre au 31 août de l'année suivante, et les ressources allouées aux audits intermédiaires ont été augmentées. Cette modification cadre parfaitement avec le NFR révisé, qui stipule qu'à partir de 2016, tous nos rapports d'audit financier devront être adressés au Conseil au plus tard le 31 août suivant la fin de l'exercice visé dans le rapport. Désormais, tous les audits financiers seront programmés de manière à ce que cette nouvelle échéance puisse être respectée, mais ce n'est pas pour autant garanti sachant que certains organismes OTAN ne se sont pas conformés aux échéances fixées dans le NFR révisé pour la publication de leurs états financiers. Les retards constatés à cet égard pourraient avoir des incidences sur notre calendrier de travail.

CONTRIBUTIONS AUX AUDITS DE PERFORMANCE

2.10 Nos audits financiers représentent un travail considérable même lorsqu'ils débouchent sur des opinions sans réserve. Toutefois, nous sommes convaincus que la réalisation d'audits financiers approfondis apporte beaucoup aux organismes OTAN. Ainsi, les audits financiers que nous avons effectués en 2015 ont donné lieu à la formulation de

plus de 60 observations dans les rapports correspondants et à de nombreuses autres observations dans les lettres adressées à la direction des organismes.

2.11 Il est important de noter que, par ailleurs, nos audits financiers contribuent de manière appréciable à nos audits de performance, en particulier pour ce qui est de l'identification des thèmes susceptibles de faire l'objet de tels audits. C'est ainsi, par exemple, que les questions suivantes ont pu faire l'objet d'audits de performance ces dernières années :

- les manquements dans la gestion des marchés d'approvisionnement en carburants de la Force internationale d'assistance à la sécurité ;
- les mesures destinées à améliorer la gestion, par le Commandement allié Opérations (ACO) et l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA), du soutien contractuel des opérations ;
- la nécessité de mesures visant à faire en sorte que le programme de transition de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) améliore la performance de l'Agence ;
- la nécessité d'améliorer l'efficacité du processus de retour d'expérience relatif aux exercices OTAN ;
- les faiblesses constatées dans la mise en œuvre des IPSAS à l'OTAN ;
- les problèmes relatifs à l'emploi de personnel temporaire au Secrétariat international et au Centre du personnel ;
- le caractère excessif du montant des liquidités détenues par les entités OTAN ;
- les fonctions d'audit interne à l'OTAN.

2.12 Cette contribution des audits financiers est aussi importante que concrète. L'audit de performance consacré à la gestion des marchés d'approvisionnement en carburants de la FIAS en est la meilleure preuve : il a permis de détecter un risque de surfacturation significative par un fournisseur externe. À ce sujet, l'OTAN a indiqué ce qui suit dans une déclaration publique de septembre 2015 :

« L'OTAN continue de suivre ce dossier sur la base des analyses et des investigations complémentaires menées par le Commandement allié Opérations. *Une partie des montants payés indûment a déjà été récupérée. Le processus de recouvrement se poursuit.* Il s'agit toutefois d'un processus long et complexe, dont les détails ne pourront être dévoilés avant qu'il ait été mené à son terme ».

PROBLÈMES NOTABLES EN RAPPORT AVEC L'AUDIT FINANCIER

2.13 Notre expérience montre que l'OTAN est confrontée à trois problèmes majeurs en rapport avec l'audit financier. Ces problèmes sont : (1) le manque d'homogénéité du compte rendu financier, (2) les insuffisances dans la gestion des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ainsi que dans le compte rendu y afférent, et (3) l'accent accru que le NFR révisé met sur le contrôle interne, y compris la gestion des risques, et sur l'audit interne.

2.14 En ce qui concerne le manque d'homogénéité du compte rendu financier, les pays de l'OTAN ne sont pas parvenus à s'entendre sur la création d'une autorité centrale qui soit habilitée à imposer aux organismes OTAN d'uniformiser leur compte rendu financier. C'est ainsi que, plus de dix ans après l'adoption des IPSAS par l'Organisation, les états financiers des organismes qui la composent continuent de présenter de nombreuses disparités.

2.15 Dans un rapport spécial adressé au Conseil en 2011, nous avons recommandé la création d'une telle autorité centrale, à la suite de quoi la fonction de responsable OTAN de la politique en matière d'information financière avait été créée et confiée au directeur du Bureau OTAN des ressources. Bien que cette fonction soit assumée tout à fait sérieusement par son titulaire et que sa création ait permis de mieux promouvoir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte dans le domaine financier, son titulaire n'est malheureusement pas habilité – contrairement à ce que nous avons recommandé – à exiger des organismes OTAN qu'ils uniformisent leurs politiques comptables et leurs états financiers. Nous continuons de soutenir que le titulaire de la fonction devrait se voir doté de pouvoirs accrus à cet égard car nous pensons que c'est probablement le seul moyen pour l'OTAN de parvenir à une harmonisation complète du compte rendu financier au niveau des organismes qui la composent.

2.16 En outre, nous recommandons vivement que l'OTAN s'assigne pour objectif d'établir et de publier des états financiers consolidés pour les organismes financés en commun. Une telle consolidation à l'échelle de l'OTAN donnerait une image globale de la situation, de la performance, des flux de trésorerie et des budgets de l'OTAN. Les lecteurs de ces états financiers consolidés, parmi lesquels les pays membres, les organes de gouvernance de l'OTAN et les citoyens, n'auraient ainsi qu'un seul et unique document à consulter pour pouvoir se rendre compte des sommes totales mises à la disposition de l'OTAN par les pays membres et de l'utilisation que l'Organisation fait de ces fonds pour accomplir sa mission. Nous restons convaincus que la consolidation des états financiers stimulerait davantage, et de manière plus générale, l'exercice de la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte au sein de l'OTAN.

2.17 En 2015, comme c'est le cas depuis plusieurs années, les insuffisances dans la gestion des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles ainsi que dans le compte rendu y afférent ont donné lieu à la formulation d'importantes réserves. Les trois plus grands organismes OTAN (ACO, NCIO et NSPO) se sont en effet vu adresser des opinions avec réserve pour ce motif, et ce malgré l'adoption, en 2013, du cadre comptable OTAN, en vertu duquel seules les immobilisations acquises après le 1^{er} janvier 2013 doivent être inscrites à l'actif. Les réserves formulées au sujet des états financiers de l'ACO et de la NCIO tenaient notamment à des manquements dans le compte rendu des actifs effectué entre l'ACO, la NCIO et la NSPO. S'agissant de la NSPO, la réserve était motivée par le caractère incomplet du compte rendu des soldes et des activités se rapportant au programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS). Bien que des améliorations aient été constatées, l'identification et le suivi des immobilisations demeurent incomplets dans les organismes les plus importants de l'OTAN, ce qui continue de poser de sérieux problèmes.

2.18 Toutes les réserves émises à l'issue des audits, que ce soit au sujet des états financiers ou de la conformité avec la réglementation applicable, sont imputables à des lacunes significatives dans le contrôle interne. Sachant que 33 % des rapports d'audit concernant des organismes OTAN qui ont été établis en 2015 contiennent des opinions modifiées, on peut en conclure que le contrôle interne à l'OTAN présente encore bon nombre de faiblesses significatives.

2.19 Le NFR révisé, entré en vigueur en mai 2015, précise bien plus explicitement que la version précédente les attentes relatives au contrôle interne, y compris la gestion des risques et l'audit interne. Les résultats obtenus dans ces domaines en 2015 ne seront présentés qu'en 2016, quand seront publiés les rapports sur la vérification des états financiers de 2015. Par ailleurs, les nouvelles règles et procédures financières de l'OTAN (FRP), qui donnent des instructions pour l'application de chaque disposition du NFR, n'ont été approuvées qu'en février 2016 (alors que nous avons explicitement recommandé que le NFR et les FRP entrent en vigueur à la même date), et nous nous attendons à des difficultés s'agissant des éléments suivants :

- la définition et l'application, à l'échelle de l'OTAN, d'un cadre de contrôle interne qui soit spécifique, uniformisé et parfaitement documenté ;
- la documentation exhaustive et détaillée de tous les processus et procédures de contrôle interne suivis au sein de chaque organisme OTAN ;
- la documentation exhaustive et détaillée des processus et des procédures de gestion des risques suivis par chaque organisme OTAN ;
- la capacité des services d'audit interne de prouver qu'ils ont pleinement évalué l'efficacité et l'efficience de l'activité de l'organisme considéré et des contrôles internes exercés au son sein.

RÉCAPITULATIF DES AUDITS FINANCIERS EN 2015

2.20 Nos audits financiers ont pour objectif de nous permettre d'obtenir une assurance raisonnable sur le point de savoir (1) si les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'entité en fin d'exercice ainsi que de sa performance financière et si les flux de trésorerie pour l'exercice considéré sont conformes à la réglementation financière applicable, et (2) si les états de l'exécution du budget et les opérations qu'ils retracent sont conformes aux autorisations budgétaires et à la réglementation applicable.

2.21 À l'issue de chaque audit, nous émettons une opinion sur les états financiers et une autre sur la conformité. Il peut s'agir d'opinions sans réserve, d'opinions avec réserve, de déclarations d'abstention ou d'opinions défavorables.

- Lorsque nous estimons que les états financiers sont exacts et que les opérations qu'ils retracent sont conformes à la réglementation en vigueur, nous émettons une opinion sans réserve.
- La formulation d'une opinion avec réserve signifie que, d'une manière générale, nous sommes satisfaits de la présentation des états financiers, mais que, pour certains éléments clés, les états n'ont pas été correctement établis ou l'ampleur de

la vérification a été limitée, ou encore que les opérations que retracent les états ne sont pas conformes aux autorisations budgétaires ou aux règles applicables.

- Nous renonçons à exprimer une opinion lorsque l'ampleur de la vérification est extrêmement limitée – au point que nous sommes dans l'impossibilité d'exprimer une opinion – ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers.
- Nous émettons une opinion défavorable lorsqu'une erreur ou une anomalie affectant les états financiers a des conséquences si larges et si importantes que, selon nous, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître le caractère trompeur ou incomplet des états financiers.

2.22 En 2015, nous avons publié 37 rapports d'audit financier et formulé à cette occasion 51 opinions sur les états financiers et sur la conformité. Vingt-sept opinions concernaient des organismes OTAN et 24 des entités non OTAN. On trouvera dans le tableau 2.1 ci-dessous les opinions formulées en 2015, par rapport à 2014.

Tableau 2.1 : Opinions du Collège		
	2015	2014
Opinions formulées	51	35
Opinions sans réserve	33	26
Opinions avec réserve	17	7
Déclarations d'abstention	1	2

2.23 Les motifs de la formulation, en 2015, de 18 opinions avec réserve ou déclarations d'abstention sont à trouver dans les observations et les questions suivantes :

- faiblesse du système de contrôle en général ;
- immobilisations corporelles/immobilisations incorporelles ;
- traitements comptables incorrects ;
- absence d'éléments probants suffisants pour certaines opérations ;
- montants à constater par régularisation.

Certains organismes ont fait l'objet de multiples observations, qui ont donné lieu à la formulation d'une opinion modifiée. Sur les 18 opinions modifiées que nous avons émises, 9 concernaient des organismes OTAN et 9 des entités non OTAN. Sur les 27 opinions formulées concernant les seuls organismes OTAN, 33 % étaient des opinions avec réserve ou des déclarations d'abstention. En outre, un organisme OTAN a dû republier ses états financiers à la suite de notre audit.

2.24 Les rapports d'audit financier que nous avons établis en 2015 contenaient plus de 60 observations portant sur divers problèmes et erreurs susceptibles, selon leur importance, d'affecter notre opinion. En outre, un certain nombre d'autres observations ont été communiquées par lettre à la direction des organismes OTAN ou non OTAN concernés. Les observations consignées dans les rapports avaient trait à la présentation des états financiers, au non-respect du cadre comptable OTAN, aux contrôles internes, à la non-conformité avec la réglementation de l'OTAN, à la publication tardive des états financiers ainsi qu'à des erreurs comptables. Comme les années précédentes, la majorité des

observations concernant les organismes OTAN portaient sur l'application du cadre comptable OTAN (cadre IPSAS adapté), en particulier pour ce qui est des immobilisations corporelles. D'autres observations portaient sur l'absence d'audit interne, la faiblesse des contrôles internes, des retards dans la publication des états financiers et des erreurs de comptabilité d'ordre général. Il est à noter que, chaque année, nous faisons le point sur toutes les observations formulées lors de nos précédents audits.

RÉCAPITULATIF DES OPINIONS NOTABLES

2.25 On trouvera ci-après un résumé des cas dans lesquels nous avons formulé en 2015 une opinion modifiée concernant les comptes d'organismes OTAN (les opinions modifiées concernant des entités non OTAN ne sont pas évoquées ici).

- Commandement allié Opérations (ACO) – Nous avons émis une opinion avec réserve sur les états financiers consolidés de l'ACO pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. Trois raisons expliquent cette réserve : nous n'avons pas obtenu suffisamment d'éléments permettant de déterminer que toutes les immobilisations corporelles et toutes les immobilisations incorporelles acquises en 2014 avaient été correctement comptabilisées, nous n'avons pas été en mesure de fournir l'assurance voulue quant aux informations de 2013 relatives aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles qui étaient présentées à des fins de comparaison dans les états financiers de 2014, et nous n'avons pas été en mesure de déterminer si certains chiffres portant sur les immobilisations corporelles acquises avant 2014 donnaient une image fidèle de la situation. De plus, nous avons émis une opinion avec réserve sur la conformité, en raison du non-respect de la réglementation applicable s'agissant de l'établissement de documents comptables complets, répertoriant la totalité des biens acquis par l'ACO.
- Secrétariat international (SI) – Nous avons formulé une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés du SI pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. La réserve émise était motivée par deux observations : le SI n'avait pas systématiquement recensé les charges à payer en fin d'exercice, et le tableau des flux de trésorerie ne présentait pas les flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement.
- Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) – Nous avons formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la NAHEMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. Nous avons constaté que les montants à recevoir étaient significativement surévalués, que des montants significatifs correspondant à des factures reçues de plusieurs entreprises n'avaient pas été correctement constatés dans les états financiers et que le contrôle interne présentait d'importantes faiblesses. De plus, nous avons émis une opinion avec réserve sur la conformité, en raison du non-respect de la réglementation applicable s'agissant des contrôles internes portant sur le compte rendu financier.

- Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) – Nous avons formulé une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAPMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. En effet, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir suffisamment d'éléments probants pour des montants portant sur des opérations et des dépenses effectuées par une tierce partie.
- Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) – Nous avons formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la NCIO pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. La réserve tient aux éléments suivants : les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles contrôlées par la NCIO n'avaient pas été physiquement recensées pour être portées à l'actif ou faire l'objet d'une mention dans les notes jointes aux états financiers, et nous n'avons pas été en mesure de fournir l'assurance voulue s'agissant du calcul des produits générés par les accords sur les niveaux de service relatifs aux SIC. De plus, nous avons émis une opinion avec réserve sur la conformité car nous n'avons pas pu obtenir suffisamment d'éléments permettant de déterminer que des documents comptables complets répertoriant tous les biens acquis par la NCIO avaient été établis et tenus comme le requiert la réglementation applicable.
- Centre du personnel de l'OTAN – Nous nous sommes déclarés dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les états financiers du Centre du personnel de l'OTAN pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012. Le Centre du personnel a établi des états financiers incomplets, qui n'ont par ailleurs pas été approuvés, et le tableau des flux de trésorerie, qui comportait des erreurs, n'a pas été établi conformément au cadre comptable OTAN. Nous avons également formulé des observations portant sur le non-respect de la réglementation relative à la passation des marchés, et nous n'avons donc pas été en mesure d'émettre une opinion sur la conformité.
- Centre du personnel de l'OTAN – Nous avons émis une opinion avec réserve sur les états financiers du Centre du personnel de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. Nous n'avons pas été en mesure de fournir l'assurance voulue s'agissant des informations de 2013 présentées à des fins de comparaison dans les états financiers de 2014. De plus, nous avons émis une opinion avec réserve sur la conformité, en raison du non-respect de la réglementation applicable en matière d'achat de biens et de services.
- Organisation OTAN de soutien (NSPO) – Nous avons formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la NSPO pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. La réserve tient notamment aux éléments suivants : le compte rendu financier concernant les produits, les charges, l'actif, le passif et les flux de trésorerie du programme CEPS était incomplet, le contrôle interne portant sur le compte rendu financier relatif au programme OTAN de gestion du transport aérien (NAM) présentait des faiblesses significatives, les éléments probants concernant certains soldes d'ouverture ou de clôture relatifs au programme NAM étaient insuffisants, et certaines charges relatives à un fournisseur tiers n'ont pas

pu être estimées. De plus, nous avons émis une opinion avec réserve sur la conformité, en raison du non-respect de la réglementation applicable s'agissant de la mise en place d'un système de contrôle interne.

- Organisation OTAN pour la science et la technologie (STO) – Nous avons formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la STO pour l'exercice 2013. La réserve tient notamment aux éléments suivants : dans les états financiers, il n'a pas été fait mention d'un montant significatif de produits et de charges, le tableau des flux de trésorerie contenait des erreurs significatives, le solde d'ouverture de l'actif net/situation nette était surévalué et l'excédent pour la période correspondante était sous-évalué.

CHAPITRE 3

CERTIFICATION DES DÉPENSES À LA CHARGE DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

GÉNÉRALITÉS

3.1. L'OTAN a lancé le programme d'infrastructure en 1951 pour permettre la mise à disposition de capacités financées en commun qui dépassent les besoins militaires propres à chaque pays membre. Le programme est financé en commun par les pays participants sur la base de pourcentages agréés. Le Conseil a apporté des changements importants au programme en 1994 et l'a rebaptisé « programme OTAN d'investissement au service de la sécurité » (NSIP). Le programme est supervisé par le Comité des investissements, et les divers projets sont mis en œuvre par un « pays hôte » (qui peut être un pays membre ou un organisme OTAN) chargé de leur planification et de leur exécution. Pour ce qui est du NSIP, notre mission consiste à fournir l'assurance voulue sur le point de savoir si les dépenses exposées par les pays hôtes l'ont été conformément à la réglementation en vigueur.

PROCÉDURE DE CERTIFICATION DES PROJETS DU NSIP

3.2. Au moment de présenter un projet pour vérification, le pays hôte prépare un état de dépenses qui reflète toutes les dépenses exposées pour l'exécution du projet et il calcule le montant qu'il juge admissible à un financement par l'OTAN. Notre tâche consiste à vérifier que les données figurant dans l'état de dépenses sont complètes, exactes et conformes au volume de travaux et aux autorisations financières approuvés par le Comité des investissements. Cela débouche soit sur la délivrance d'un certificat d'acceptation financière définitive (COFFA) soit sur l'envoi d'une lettre d'observations. Le COFFA est délivré lorsque toutes les conditions ci-après sont réunies :

- le projet est techniquement et financièrement achevé et il a été présenté pour l'audit en tant que tel ;
- le projet a fait l'objet d'une inspection technique et d'une réception officielle (rapport d'inspection mixte de réception officielle (JFAI) approuvé par le Comité des investissements) ;
- le montant des dépenses jugées admissibles à une prise en charge par l'OTAN ne dépasse pas les autorisations financières accordées ;
- l'audit n'a donné lieu à aucune observation ou le pays hôte a souscrit aux observations du Collège au moment du travail effectué sur place.

3.3. Si au moins une des conditions ci-dessus n'est pas respectée, nous adressons une lettre d'observations au pays hôte en indiquant quelles sont les mesures à prendre pour que le COFFA puisse être délivré.

TRAVAIL DE CERTIFICATION DES PROJETS DU NSIP EN 2015

3.4. En 2015, nous avons consacré l'équivalent de 1,2 année-personne (7 % des ressources disponibles en personnel) à la certification de projets du NSIP. Le tableau 3.1 ci-après illustre le travail effectué en 2015 par rapport à 2014.

Tableau 3.1 VÉRIFICATION DE PROJETS DU NSIP EN 2015			
	2015	2014	Variation
Montant des dépenses certifiées (COFFA)	1 319 MEUR	865 MEUR	+ 52 %
Nombre de COFFA délivrés	258	405	- 36 %
Nombre de lettres d'observations	27	30	- 10 %
Redressements en faveur du NSIP résultant de l'audit	3,68 MEUR	1,7 MEUR	+ 116 %
Années-personne consacrées à la vérification	1,2	1,2	0 %

3.5 Malgré la quantité relativement faible de ressources consacrées à la certification de projets du NSIP, les résultats de 2015 dépassent les attentes. Notre travail a permis de restituer au NSIP la somme non négligeable de 3,7 MEUR. Ce montant représente environ 104 % de notre budget total pour 2015.

CERTIFICATS D'ACCEPTATION FINANCIÈRE DÉFINITIVE

3.6. Les 258 projets certifiés en 2015, d'une valeur totale de 1,3 milliard d'euros, représentent quelque 16 % de l'ensemble des projets non clôturés (en décembre 2015, les dépenses notifiées s'établissaient à 8,2 milliards d'euros). Comme les années précédentes, le montant des dépenses certifiées en 2015 a dépassé le montant dépensé par les pays hôtes durant cette même année. C'est ainsi que la part des dépenses certifiées dans le total des dépenses exposées depuis que le programme existe est passée de 75 % à 77 % (voir annexe C).

3.7. Sur les 258 COFFA délivrés, 33 l'ont été en application des procédures accélérées de réception officielle et de clôture, approuvées par le Comité des investissements en 2004 et étendues en 2008 et 2012. Dans ce cadre, les dépenses notifiées sont converties en une somme forfaitaire et ne sont donc pas soumises à vérification.

OBSERVATIONS ET REDRESSEMENTS CORRESPONDANTS

3.8. Les observations que nous formulons dans le cadre du travail de vérification des projets du NSIP ont trait à l'exactitude des états de dépenses qui nous sont présentés. Lorsque l'IBAN et le pays hôte ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une observation au cours de la mission, cela est mentionné dans la lettre d'observations. Le pays hôte est tenu de répondre et de fournir une explication circonstanciée.

3.9. Les principaux éléments influençant l'exactitude des états de dépenses sont les suivants :

- inclusion de dépenses non admissibles (c'est-à-dire non comprises dans le volume de travaux autorisé) ;
- répartition incorrecte des coûts entre les différentes sources de financement du projet ;
- erreurs dans les conversions entre monnaies ;
- erreurs de calcul ;
- autres (taxes, éléments relevant des dépenses administratives nationales, etc.).

3.10. Les observations formulées entraînent des redressements, soit en faveur du NSIP, soit en faveur des pays hôtes. Ces redressements sont enregistrés au moment où ils sont acceptés par le pays hôte. Dans la plupart des cas, les observations sont acceptées pendant la mission, mais parfois, l'accord n'intervient qu'à l'issue d'une procédure contradictoire, c'est-à-dire l'envoi d'une lettre d'observations et la réception d'une réponse à cette lettre. Les redressements qui en résultent ne sont enregistrés que lorsque le projet est financièrement clôturé.

3.11. En 2015, les redressements découlant des observations sur lesquelles il y avait accord se sont élevés à 8,43 MEUR en faveur du NSIP et à 4,75 MEUR en faveur des pays hôtes, soit un redressement net de 3,68 MEUR en faveur du programme.

CLÔTURE DE PROJETS - PROJETS ACHEVÉS ET PROJETS EN COURS

3.12. Dans le cadre de son examen de notre rapport sur le NSIP pour l'exercice 2012, le RPPB avait formulé à l'intention du Conseil un certain nombre de recommandations distinctes concernant la clôture en temps voulu des projets achevés et des projets en cours. Conformément à ces recommandations, approuvées par le Conseil,

- le Comité des investissements a été invité à veiller à ce que les différentes parties prenantes aux procédures de JFAI s'acquittent des obligations qui leur incombent dans le cadre de ces procédures ;
- le Comité des investissements a été invité à travailler avec les parties prenantes à l'élaboration d'un plan visant à clôturer, d'ici à juin 2016, plus de 2 000 projets, d'une valeur de 5 milliards d'euros, notamment en recourant le plus possible aux procédures en vigueur ;
- en ce qui concerne les projets achevés récemment, le Comité des investissements a été invité à faire en sorte que les pays hôtes soumettent les projets pour inspection (JFAI) et pour vérification dans les délais fixés et que les projets soient clos dans les six mois suivant leur réception officielle ;
- le Comité des investissements a été invité à communiquer deux fois par an au RPPB des rapports sur l'avancement de ces travaux.

3.13. Pour ce qui est de la clôture des projets du programme par tranches (autorisés avant 1994), l'évolution intervenue entre décembre 2014 et décembre 2015 est résumée en

annexe D. Fin décembre 2015, 107 projets restaient à clôturer, d'une valeur de 1,2 milliard d'euros.

CHAPITRE 4

AUDITS DE PERFORMANCE

RAPPEL DES FAITS

4.1 Nous réalisons des audits de performance concernant certains organismes, opérations et/ou programmes de l'OTAN. Nous rendons aussi des avis à des comités et à des organismes OTAN.

4.2 Nous nous sommes engagés à réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'études de moindre ampleur. En 2015, nous avons établi à l'intention du Conseil trois rapports sur des audits de performance. Ces rapports portaient sur (1) le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité, (2) la nécessité de réformer la gouvernance du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité et (3) la nécessité de mesures visant à faire en sorte que le programme de transition de l'Agence OTAN d'information et de communication améliore la performance de l'Agence. En outre, nous avons entamé en 2015 des audits de performance concernant (1) la nécessité d'accroître l'efficacité du processus de retour d'expérience pour les exercices OTAN, (2) les mesures nécessaires pour améliorer le processus des paquets de capacités de l'OTAN et (3) le plan de continuité d'activité à l'OTAN.

AFFECTATION DES RESSOURCES

4.3 En 2015, nous avons consacré aux audits de performance 30 % du nombre total de jours-personne disponibles, y compris les contributions nationales volontaires. Nous avons ainsi dépassé l'objectif fixé par le Conseil, qui vise à ce que 25 % du nombre total de jours-personne soient consacrés aux audits de performance. En 2015, nous avons affecté cinq auditeurs à plein temps à la réalisation de ce type d'audit.

4.4 En 2015, nous avons bénéficié de l'assistance de trois institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) pour les audits de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada a apporté une aide pour la rédaction de deux de nos rapports d'audit. Le Bureau du vérificateur général des comptes de la Norvège et la cour des comptes turque ont mis à disposition, à titre de contributions nationales volontaires (VNC), des auditeurs seniors spécialisés dans les audits de performance. La collaboration de chacune de ces VNC avec l'IBAN a duré environ six mois, de l'automne 2015 au printemps 2016.

PLANIFICATION DES AUDITS DE PERFORMANCE

4.5 La planification des audits de performance relève du Groupe de travail de l'IBAN sur les audits de performance. Placé sous la direction d'un membre du Collège, ce groupe de travail se compose de l'auditeur principal et de cinq auditeurs à plein temps spécialisés dans les audits de performance. La mission du Groupe de travail consiste à assister l'IBAN en préparant les éléments d'information sur la base desquels il prendra ses décisions et à jouer, au sein de l'IBAN, un rôle de conseil pour ce qui concerne les audits de performance. Pour ce faire, le Groupe de travail est notamment amené à réaliser les tâches suivantes :

- assurer un suivi des thèmes à l'étude, notamment en évaluant les thèmes potentiels et en aidant les auditeurs à établir les propositions d'audit de performance ;
- examiner les propositions d'audit de performance et élaborer des recommandations à l'adresse de l'IBAN ;
- appuyer l'IBAN en faisant intervenir des acteurs extérieurs sur des questions relatives aux audits de performance ;
- proposer de nouvelles orientations et de nouvelles méthodes ;
- établir et soumettre chaque année un programme d'audit de performance à horizon glissant de deux ans.

4.6 Le Groupe de travail a soumis un programme d'audit de performance complet pour 2016-2017, qui fixe les priorités pour la réalisation de nos audits de performance pour les deux années à venir et qui détermine les ressources à mobiliser pour ces audits. Ce programme est conçu pour nous aider à communiquer de manière plus transparente avec les parties prenantes extérieures au sujet de la manière dont nous choisissons les thèmes de nos audits. Les propositions de thèmes qui figurent dans le programme s'appuient sur des informations communiquées par les membres du Collège et par l'ensemble du personnel de vérification, ainsi que sur des éléments recueillis à la faveur d'entretiens avec des hauts responsables de l'OTAN ainsi qu'avec les présidents et les membres des comités OTAN chargés des ressources.

RÉSUMÉ DES AUDITS DE PERFORMANCE RÉALISÉS EN 2015

Rapport spécial au Conseil sur le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité

4.7 Dans ce rapport spécial, nous avons examiné si le programme de travail pour la science au service de la paix et de la sécurité (SPS) contribuait à la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'OTAN, et s'il livrait les résultats attendus.

4.8 Nous avons estimé que le contenu du programme SPS était en phase avec le concept stratégique pour la défense et la sécurité des membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, adopté à Lisbonne en novembre 2010. Nous avons aussi relevé que le programme SPS atteignait ses objectifs et que plusieurs objectifs OTAN se retrouvaient aussi dans des livrables SPS spécifiques.

4.9 Par ailleurs, nous avons constaté que le programme SPS suivait une procédure bien documentée pour l'examen des demandes de subvention. Nous avons aussi noté que le bureau du programme SPS respectait cette procédure et qu'il disposait de pistes d'audit bien documentées, que ce soit pour la réception d'une demande, son examen, la formulation d'une recommandation, l'approbation de la demande, l'exécution du projet ou l'évaluation de ses résultats.

4.10 Nous avons estimé que le programme de travail SPS faisait l'objet d'un examen efficace et que le processus de gestion des projets était rigoureux et prévoyait des mécanismes de contrôle efficaces. Ces mécanismes ont cependant un impact à la fois sur

l'efficacité de l'exécution des projets et sur l'efficacité du programme dans son ensemble, étant donné qu'ils tendent à ralentir l'exécution du programme et à allonger les phases du cycle de vie des projets. Nous avons noté que les contrôles dont font l'objet les projets portant sur de faibles montants étaient tout aussi approfondis que ceux qui s'appliquaient aux projets de très grande envergure.

4.11 Nous avons formulé les trois recommandations suivantes :

- 1) les pays devraient chercher un juste équilibre entre risque et importance relative en réduisant le niveau de contrôle auquel sont soumis les projets SPS, aussi petits soient-ils, dans un souci d'efficacité et d'efficacité ;
- 2) les pays devraient assurer une représentation appropriée, proportionnelle et juste des experts des pays de l'Alliance et des disciplines scientifiques au sein du Groupe d'évaluation scientifique indépendant, en conformité avec la nouvelle structure SPS et avec les documents de nomination des membres de ce groupe.
- 3) le programme SPS devrait mettre en place une procédure officielle d'analyse systématique des résultats des évaluations des projets au regard des objectifs SPS et des objectifs du Partenariat, afin que ce retour d'information puisse servir de base à la planification des projets à venir.

Rapport spécial au Conseil sur la nécessité de réformer la gouvernance du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité

4.12 Le rapport évalue dans quelle mesure la gouvernance du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) permet aux organes de supervision OTAN d'assurer en temps utile un suivi adéquat des projets et aux organes d'exécution OTAN de mener les projets à leur terme dans le respect des plafonds de dépenses, des périmètres de travaux et des calendriers fixés. Nous nous sommes concentrés sur les étapes de l'autorisation, de l'exécution et de la clôture des projets.

4.13 Plusieurs études menées précédemment ont révélé que les pays hôtes éprouvaient des difficultés à fournir des estimations précises et réalistes concernant le coût, le périmètre et le calendrier des projets, en particulier lorsqu'il s'agit de systèmes d'information et de communication. Par ailleurs, dans le cas des projets que nous avons examinés, le Bureau OTAN des ressources (NOR) n'a pas établi le caractère réaliste des échéances, au travers de documents de décision officiels, avant leur approbation par le Comité des investissements, offrant ainsi peu de garanties aux pays quant à la probabilité que les projets soient achevés conformément aux autorisations. Nous n'avons par ailleurs guère trouvé d'éléments attestant la réalisation par le NOR d'une évaluation des risques liés à une modification fréquente du périmètre des projets. Par ailleurs, les entités militaires n'ont pas encore fourni aux comités chargés des ressources les avis qu'ils attendent sur l'exécution des projets.

4.14 Il existe, au sein du NSIP, des procédures pour rendre compte par écrit de la planification des projets, mettre au jour les problèmes, trouver des solutions et faire le point sur la performance. Depuis 2012, les pays ont pris des mesures pour mieux appliquer ces procédures et en ont défini de nouvelles. Il reste que les pays hôtes et les comités chargés

des ressources n'en font toujours pas assez s'agissant de fournir, de collecter et d'évaluer les données relatives à l'exécution des projets et d'y donner suite. En outre, les commandements stratégiques ne rendent pas suffisamment compte de l'incidence des retards et tendent à ne pas établir de corrélation entre les retards constatés au niveau des projets et la mise à disposition des capacités. Par ailleurs, dans le cas des projets que nous avons examinés, le Comité des investissements n'a pas tenu compte des incidences avant d'approuver les reports d'échéance. Le contrôle du respect des calendriers est de ce fait peu satisfaisant. Cela tient notamment à l'existence de lacunes en matière de gouvernance et de supervision, notamment au niveau du compte rendu et du pouvoir de contrainte.

4.15 Pour clôturer les projets achevés, les pays hôtes doivent introduire en temps utile des demandes d'inspection et d'audit. Depuis 2010, l'OTAN n'est pas parvenue à réduire le nombre élevé de projets n'ayant pas encore fait l'objet d'une inspection et d'un audit. En septembre 2014, les pays ont approuvé un plan d'action visant à clôturer d'ici juin 2016 tous les projets achevés. À en juger par le nombre de projets qui nous ont été soumis pour examen, les pays ne parviendront pas à tenir leurs engagements s'ils n'augmentent pas sensiblement la cadence à laquelle ils soumettent les projets pour inspection et audit. En outre, nous avons constaté que ni les utilisateurs OTAN ni le NOR ne veillaient à une transmission d'informations complètes sur les projets achevés, si bien que le compte rendu et la visibilité des actifs financés sur le NSIP s'en ressentent.

4.16 Depuis 2012, les pays ont pris des mesures pour mieux détecter les problèmes, mais l'IBAN n'a pas constaté d'amélioration sensible de la performance. Les questions du compte rendu et du pouvoir de contrainte demeurent fondamentalement problématiques. Selon nous, un modèle de gouvernance qui rend les 28 pays directement responsables de la supervision au quotidien de l'exécution des projets n'est peut-être pas la solution la plus adaptée pour garantir la mise à disposition des capacités en temps utile.

4.17 Nous avons estimé qu'il était nécessaire, pour assurer la pérennité du NSIP, d'en réformer la gouvernance. Dans un premier temps, il pourrait être fait appel à des experts indépendants, qui devraient au minimum traiter les questions suivantes :

- renforcement et définition claire de l'exercice du compte rendu pour la communication des résultats des projets ;
- établissement d'un modèle de gouvernance qui permette un exercice efficace de la direction de projet et du pouvoir de contrainte ;
- incitation à l'efficacité, en particulier au niveau des agences de l'OTAN ;
- amélioration de l'efficacité et de la cohésion des structures et des processus utilisés à l'appui de la mise à disposition des capacités.

En attendant que les pays se prononcent sur l'opportunité de modifier la gouvernance du NSIP, un certain nombre de mesures peuvent être menées à brève échéance pour améliorer la situation :

- le NOR devrait donner plus d'avis, afin que le Comité des investissements puisse plus souvent approuver des projets dont le coût, le périmètre et le calendrier indicatifs soient réalistes ;

- les comités chargés des ressources et les entités militaires devraient synchroniser la formulation de leurs orientations ;
- le NOR devrait assurer un suivi plus complet des projets achevés ;
- les comités chargés des ressources et les entités militaires devraient davantage rendre compte au Conseil et l'associer davantage à leurs activités.

Rapport spécial au Conseil sur la nécessité de mesures visant à faire en sorte que le programme de transition de l'Agence OTAN d'information et de communication améliore la performance de l'Agence

4.18 L'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) a commencé à établir un programme de transition en 2012. Ce programme comprend des projets destinés à améliorer la mise à disposition de capacités et de services en remédiant aux insuffisances constatées, telles que l'absence de processus métiers documentés, le manque de cohérence dans la gestion du programme, des projets et du portefeuille projets, l'existence de multiples systèmes de gestion financière et de gestion de projet ayant des capacités limitées. Nous avons évalué la planification, la gestion et la gouvernance de six projets ainsi que le programme qui les chapeaute en ayant pour objectifs l'amélioration de la performance de l'Agence et sa transformation en un organisme orienté services.

4.19 La NCIA a présenté dans ses projets une description des insuffisances en matière de performance, des objectifs d'amélioration, des avantages escomptés et des produits attendus. Un travail supplémentaire devra être fourni dans deux domaines principaux pour que les avantages escomptés des projets puissent être obtenus. Premièrement, l'Agence n'a pas suffisamment planifié l'intégration des produits des projets dans ses activités ordinaires. Deuxièmement, les projets pris séparément ne contiennent pas tous les éléments nécessaires pour obtenir pleinement les avantages escomptés.

4.20 Les projets que nous avons examinés accusent en moyenne un retard de 17 mois. Les activités supplémentaires nécessaires vont retarder encore la pleine obtention des avantages escomptés. Tant qu'elle ne disposera pas des résultats des projets technologiques essentiels et que des processus métiers opérationnels ne seront pas en place, l'Agence devra faire face à de graves difficultés pour améliorer sa performance.

4.21 Contrairement à ce qui était prévu, la NCIA n'a pas mis en œuvre le programme de manière efficace. Elle a appliqué des principes de gestion de projet importants, mais elle n'a pas atténué les risques allant au-delà des projets pris séparément, elle n'a pas défini la séquence des travaux à faire sur les projets et elle n'a pas établi un ordre de priorité suffisant pour les activités à mener. Contrairement à ce qui était prévu dans les directives internes, la direction de l'Agence n'a pas donné d'instructions explicites en vue d'un rééquilibrage des activités lorsqu'il est apparu évident qu'il n'était pas possible de répondre pleinement et en même temps à toutes les demandes concurrentes. De ce fait, des tâches prioritaires définies dans le programme, y compris la conception des processus, n'ont pas été exécutées.

4.22 Les informations communiquées par la NCIA à ses organes directeurs étaient insuffisantes pour une prise de décision. Par exemple, l'Agence n'a pas fourni les outils de contrôle et les résultats promis. Elle n'a pas livré une évaluation complète des défis connus,

et n'a pas communiqué des données transparentes concernant les coûts. En même temps, aucun des organes chargés de la gouvernance externe du programme (le Comité de surveillance de l'Agence et le Comité des investissements) n'a pris de mesures pour faire en sorte que l'Agence tienne ses engagements et aucun d'eux n'a donné d'orientations ni de directives, alors qu'il leur incombait de le faire. Les insuffisances dans la supervision du programme ont limité les possibilités d'application à temps de mesures correctives.

4.23 Nous avons les trois recommandations, reproduites ci-dessous.

- 1) Pour pouvoir améliorer de manière significative sa performance organisationnelle, l'Agence devrait réévaluer les éléments de planification actuels du programme, et mettre l'accent sur la définition des étapes spécifiques, sur l'élargissement du périmètre des travaux et sur la fixation d'échéances réalistes (y compris des grandes étapes et des valeurs cibles) pour pouvoir obtenir pleinement les avantages escomptés de tous les projets prévus dans le programme.
- 2) Afin que l'Agence puisse améliorer l'exécution du programme en conformité avec les meilleures pratiques de gestion du changement, elle devrait adopter une approche plus stratégique et plus globale de la gestion du risque, des interdépendances, des ressources et de la réalisation des avantages escomptés. Il faudrait établir un ordre de priorité dans les mesures à prendre pour faire en sorte que le travail sur les processus métiers et les facilitateurs technologiques critiques avance aussi vite que possible.
- 3) Pour une meilleure prise de décision et un meilleur respect de l'obligation de rendre compte, l'Agence devrait faire rapport sur son programme de manière plus complète, plus équilibrée et plus transparente. En outre, les organes directeurs de l'Agence devraient jouer un rôle de supervision plus actif en définissant clairement les rôles et les responsabilités, en veillant au respect des exigences de compte rendu régulier et cohérent et en donnant des orientations et des directives lorsque c'est nécessaire.

CHAPITRE 5

UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET PERFORMANCE ANNUELLE

LES RESSOURCES HUMAINES ET LEUR UTILISATION

5.1 Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN, notre structure a continué d'évoluer en 2015. Alors que le nombre total de postes autorisés au sein de l'IBAN est resté identique à celui des exercices précédents, à savoir vingt-deux postes d'auditeur en tout, la structure des postes a changé, avec deux déclassements supplémentaires de postes d'auditeur de grade A.4, au grade A.3. En 2015, l'effectif des auditeurs se composait d'un poste d'auditeur principal de grade A.5, de deux postes d'auditeur sénior de grade A.5, de quinze postes d'auditeur de grade A.4 et de quatre postes d'auditeur de grade A.3. Nous devons encore déclasser six postes de grade A.4 au grade A.3 d'ici à la fin de 2018. Par ailleurs, nous bénéficions du soutien d'un responsable administratif et de cinq agents administratifs, qui exécutent des tâches très variées à l'appui des audits d'organismes, des audits du NSIP et des audits de performance, et qui s'occupent des questions d'administration générale au sein de l'IBAN.

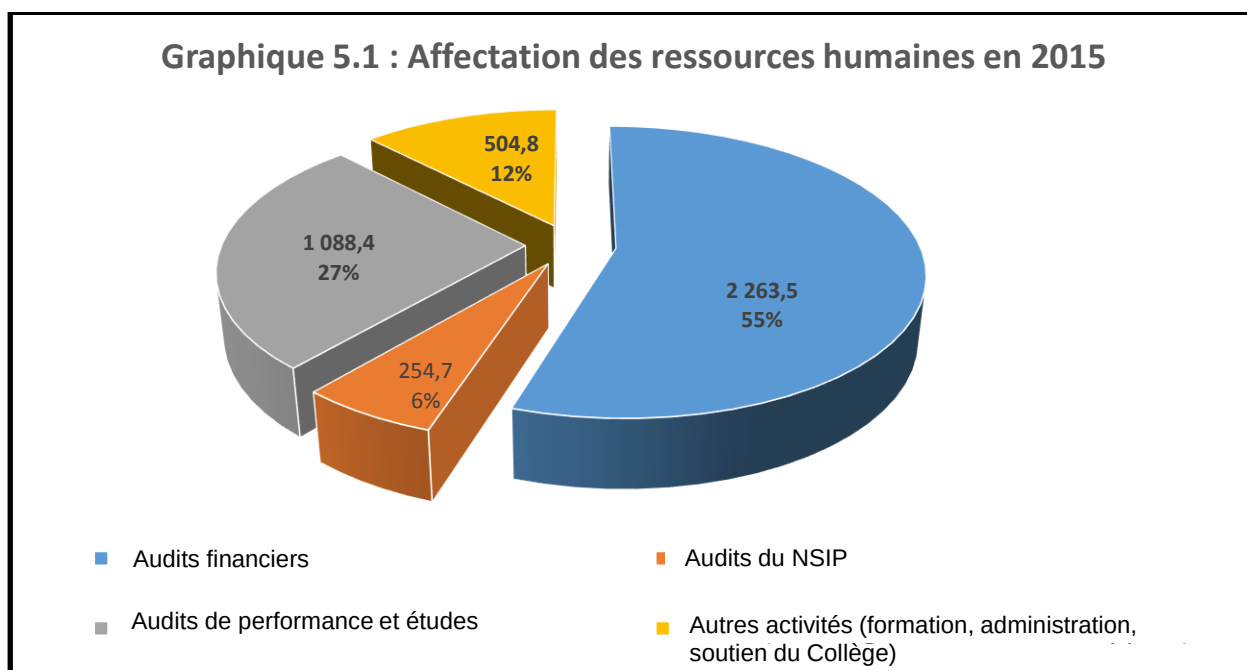
5.2 Notre effectif se compose de personnes qui viennent d'horizons divers et qui ont des compétences dans un large éventail de disciplines d'audit : des experts-comptables, des spécialistes de l'audit informatique et des spécialistes des audits de performance. Environ 60 % des auditeurs sont des personnes détachées des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) des pays membres, ou d'anciens membres du personnel des SAI. Les autres auditeurs sont recrutés auprès d'organismes nationaux chargés de la vérification des comptes et dans le secteur privé. En vertu d'une décision du Conseil, 75 % des postes d'auditeur au sein de l'IBAN sont des postes auxquels il est souhaitable d'appliquer le principe de la rotation. De ce fait, en général, les auditeurs travaillent pendant six ans au maximum au sein de l'IBAN. La politique de rotation permet à l'IBAN de ne pas rester statique et de renouveler ses pratiques et ses méthodes d'audit grâce à l'arrivée de nouveaux auditeurs.

5.3 En 2015, les membres du Collège et les auditeurs provenaient de quatorze pays de l'OTAN, ce qui signifie que la moitié des pays membres étaient représentés au sein de l'IBAN. Fin 2015, deux postes d'auditeur étaient vacants (11 % des postes d'auditeur de grade A.4 et de grade A.3 au sein de l'IBAN). En 2015, nous avons connu un taux de vacance moyen d'environ 2 années-personne (22 %) s'agissant des postes d'auditeur de grade A.4 et de grade A.3. La même année, trois auditeurs ont quitté l'IBAN, ce qui donne un taux de rotation de 16 %.

5.4 Nous entendons faire en sorte que tous les membres de notre personnel bénéficient chaque année d'un nombre suffisant de jours de formation, conformément aux normes d'audit de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et de la Fédération internationale des comptables (IFAC). En général, nous prévoyons une à deux semaines de formation par an et par auditeur. Il peut s'agir de

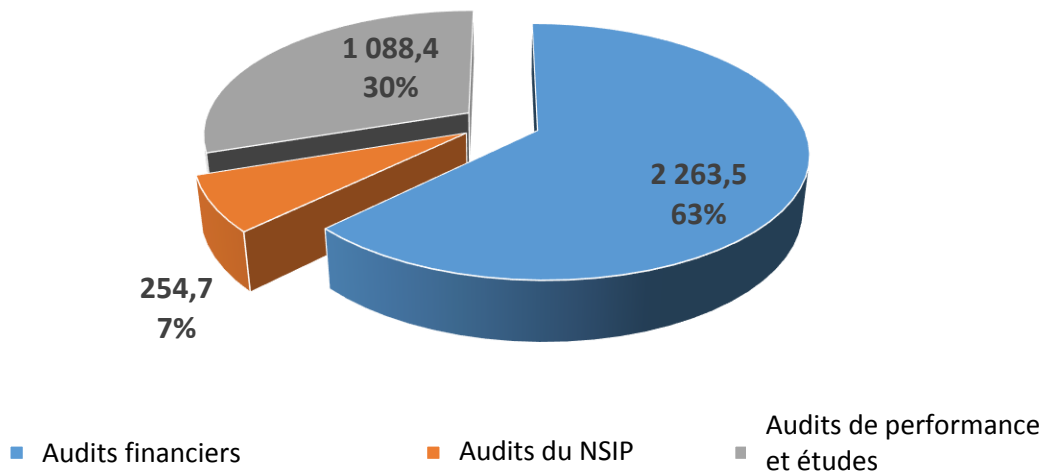
séances de formation en groupe sur des sujets d'audit spécifiques et de séances de formation individuelle au sein de l'OTAN ou auprès d'organismes extérieurs sur des sujets en rapport avec l'audit ou le perfectionnement individuel.

5.5 Le graphique 5.1 ci-dessous présente l'utilisation de notre personnel de vérification en 2015, exprimée en nombre de jours (et en pourcentage du nombre total de jours) consacrés à chaque type d'activité. En 2015, le travail effectué par les auditeurs a représenté au total 4 111 jours-personne, y compris les contributions nationales volontaires. Sur ce total, 3 606 jours (88 %) ont été consacrés à des audits. Le reste, à savoir 504 jours (12 %), a été consacré à des formations, à des activités administratives et des activités de soutien du travail du Collège. Par rapport à 2014, nous avons consacré plus de ressources aux audits de performance, soit 26 % en 2015 contre 23 % en 2014. Si l'on considère le nombre de jours consacrés au travail d'audit, on constate que les audits de performance ont mobilisé 30 % des ressources de l'IBAN, ce qui dépasse l'objectif de 25 % qui avait été fixé. La part des ressources consacrées au NSIP en 2015, à savoir 7 %, n'a pas changé par rapport à 2014. Les ressources consacrées à la vérification d'états financiers ont augmenté, passant de 58 % en 2014 à 62 % en 2015.



5.6 Le graphique 5.2 ci-dessous présente la répartition en jours-personne des ressources affectées exclusivement aux audits financiers, aux audits du NSIP et aux audits de performance en 2015. L'augmentation considérable des ressources pour les audits de performance a été rendue possible grâce à la généreuse mise à disposition de contributions volontaires nationales par le Bureau du vérificateur général des comptes de la Norvège et par la cour des comptes turque.

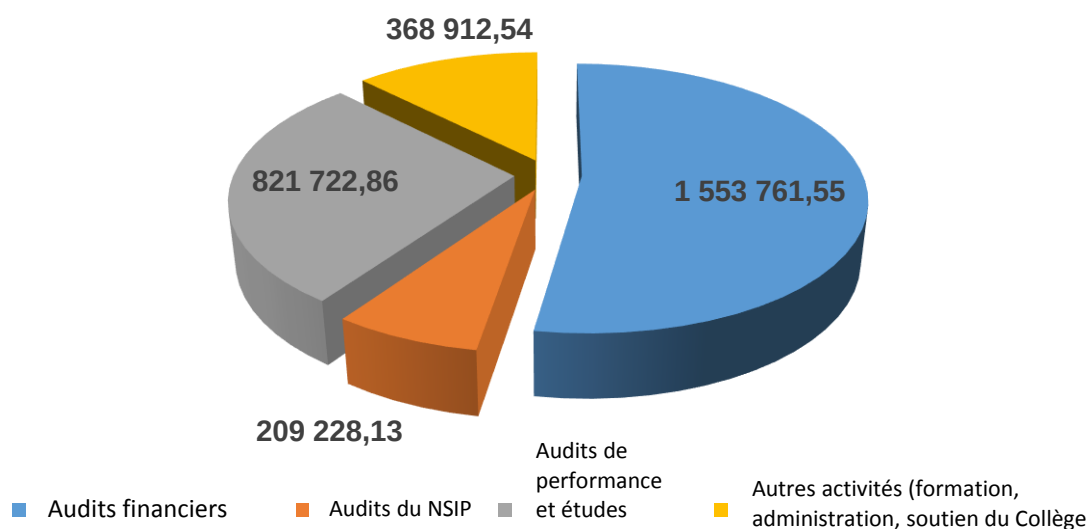
Graphique 5.2 : Répartition des jours consacrés exclusivement à des activités d'audit en 2015



LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET LEUR UTILISATION

5.7 Le graphique 5.3 ci-dessous présente le coût direct (salaires du personnel d'audit et frais de déplacement) des audits effectués et des autres activités menées par l'IBAN en 2015 (en euros). Le coût direct des audits s'est élevé au total à 2,9 millions d'euros.

Graphique 5.3 : Coût direct des audits en 2015 (en euros)



PERFORMANCE ANNUELLE

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2015

5.8 Le plan stratégique pour 2015-2019 donne des informations concernant notre ambition, notre mission et les trois valeurs essentielles qui nous guident dans nos travaux, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Il présente en détail nos quatre buts stratégiques, en indiquant les objectifs correspondants et les stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre. Ces buts sont les suivants :

- but 1 : contribuer au renforcement du compte rendu et de la gouvernance au sein de l'OTAN ;
- but 2 : contribuer à améliorer la gestion du NSIP et fournir l'assurance que l'obligation de rendre compte est respectée pour ce qui est du NSIP ;
- but 3 : contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de l'OTAN ;
- but 4 : faire de l'IBAN un organisme de vérification innovant et proactif.

5.9 Notre plan de performance pour 2015 était fondé sur les buts et les objectifs énoncés dans le plan stratégique 2015-2019. Il définissait pour chacun des objectifs à atteindre en 2015 des indicateurs de performance et des valeurs cibles spécifiques destinés à mesurer notre performance.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 1

5.10 Nos objectifs liés au but 1 étaient de fournir en toute indépendance l'assurance que les états financiers donnent une image fidèle de la situation et de la performance financières de l'entité, de contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour l'information financière et de renforcer les relations avec les principales parties concernées. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs en 2015 sont présentés ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Réalisation</i>
Pourcentage d'organismes OTAN ayant l'IBAN comme auditeur attitré pour lesquels la vérification des comptes est terminée	100 %	100 %

5.11 L'indicateur de performance a été atteint, étant donné que nous avons achevé tous les audits des organismes OTAN dont nous sommes l'auditeur attitré.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 2

5.12 Nos objectifs liés au but 2 étaient de contribuer à améliorer la gestion du NSIP, de fournir l'assurance que l'obligation de rendre compte est respectée pour ce qui est du NSIP, et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de nos audits. Les critères correspondants de mesure

de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs en 2015 sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Réalisation</i>
Nombre d'années-personne consacré aux audits du NSIP	Au moins 1,5	1,2
Montant vérifié et certifié par année-personne	600 millions d'euros	1 319 millions d'euros

5.13 Le premier indicateur de performance n'a pas été atteint, étant donné que nous avons consacré 1,2 année-personne aux audits du NSIP. Malgré cela, le deuxième indicateur de performance a été dépassé, étant donné que nous avons certifié en 2015 des dépenses d'un montant de plus de 1,3 milliard d'euros relevant du NSIP.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 3

5.14 Nos objectifs liés au but 3 étaient d'évaluer dans quelle mesure les organismes, les opérations, les programmes ou projets de l'OTAN respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie, de mener à leur terme les audits susceptibles d'avoir le plus d'impact, et d'accroître notre capacité à réaliser des audits de performance. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Réalisation</i>
Nombre de rapports d'audit de performance diffusés dans l'année	4	3
Pourcentage de ressources consacré aux audits de performance	25 %	30 %
Consulter les principales parties prenantes à propos du plan d'audit annuel afin de repérer les audits de performance susceptibles d'avoir le plus d'impact	Chaque année	Atteint

5.15 Le premier indicateur de performance n'a pas été pleinement atteint, étant donné que nous n'avons publié que trois rapports sur des audits de performance en 2015. Nous n'avons pas été en mesure d'atteindre l'objectif fixé, étant donné que, en raison de la complexité du thème examiné, certains de nos audits de performance ont nécessité plus de ressources que ce qui était initialement prévu. Le deuxième indicateur de performance a été dépassé, étant donné que nous avons consacré aux audits de performance 30 % des ressources disponibles. Le troisième indicateur de performance a été atteint, étant donné que, dans le cadre du processus de planification des audits de performance, nous avons consulté les principales parties prenantes.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

5.16 Nos objectifs liés au but 4 étaient de continuer de promouvoir au sein de l'IBAN la formation professionnelle et le partage des connaissances spécialisées, d'accroître l'efficacité et l'efficacité des audits financiers de manière à améliorer les délais d'élaboration et le contenu de nos rapports, de mettre à exécution les décisions prises par le Conseil en mai 2013 sur la base du dossier de décision relatif à l'IBAN, et d'améliorer notre visibilité. Les critères de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
Formation professionnelle continue de tous les auditeurs de l'IBAN (y compris 7 heures sur la rédaction de rapports)	Minimum de 40 heures par an	Partiellement atteint
Pourcentage de recommandations issues de l'examen par les pairs auxquelles il aura été donné suite	100 %	100 %
Pourcentage de rapports d'audit financier diffusés dans les 6 mois suivant la publication des états financiers (ou dans les délais fixés par le Conseil)	100 %	100 %
Pourcentage d'audits financiers pour lesquels les premiers travaux sont en voie d'achèvement (soit l'examen des mécanismes de contrôle, soit les premiers sondages de corroboration)	50 %	46 %
Pourcentage de recommandations et d'observations auxquelles il a été donné suite de manière satisfaisante avant le deuxième audit qui suit celui où elles ont été formulées	80 %	85 %
Renforcer la coopération avec les institutions supérieures nationales de contrôle des finances publiques (mise à disposition d'auditeurs et autres activités)	3 par an	3

5.17 Le premier indicateur de performance, qui concerne la formation du personnel, a été partiellement atteint. Notre personnel a suivi une formation de 40 heures en 2015, et la formation de 7 heures à la rédaction de rapports a été donnée en janvier 2016. Le deuxième indicateur de performance a également été atteint, étant donné qu'une suite a été donnée,

dans le cadre d'un plan d'action, à toutes les recommandations issues de l'examen par les pairs.

5.18 Le troisième indicateur de performance a lui aussi été atteint. Le quatrième indicateur de performance n'a pas été pleinement atteint, étant donné que le pourcentage d'organismes OTAN pour lesquels nous avons été en mesure d'effectuer un audit intermédiaire est de 46. La barre avait été placée haut pour la première année de mise en œuvre et, pour les audits intermédiaires, nous nous sommes concentrés sur les questions présentant un degré élevé de risque et de priorité. Pour 2016, nous avons prévu de réaliser un audit intermédiaire dans 58 % des organismes OTAN dont nous vérifions les comptes. Par ailleurs, il est possible que, pour certains organismes et/ou programmes OTAN de moindre envergure, il ne soit pas nécessaire de faire un tel travail. Le cinquième indicateur de performance, qui concerne la suite donnée aux observations faites dans les rapports, a été dépassé, étant donné que 104 des 122 questions ayant fait l'objet d'observations ont été réglées dans les deux années qui ont suivi l'audit. Le dernier indicateur de performance a été atteint, étant donné que nous avons reçu l'assistance de contributions nationales volontaires de deux SAI et l'assistance d'une troisième SAI pour la rédaction de rapports.

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2016

5.19 Notre plan de performance pour 2016 figure dans l'annexe E au présent rapport.

Approuvé par le Collège le 29 avril 2016

Présidente	Lyn Sachs	(Canada)
-------------------	------------------	-----------------

Membre du Collège	Klaus Getzke	(Allemagne)
--------------------------	---------------------	--------------------

Membre du Collège	Henrik Berg Rasmussen	(Danemark)
--------------------------	------------------------------	-------------------

Membre du Collège	Hervé-Adrien Metzger	(France)
--------------------------	-----------------------------	-----------------

Membre du Collège	Haci Ömer Köse	(Turquie)
--------------------------	-----------------------	------------------

Membre du Collège	Georgia Kontogeorga	(Grèce)
--------------------------	----------------------------	----------------

LISTE DES RAPPORTS ÉTABLIS EN 2015
SUITE À DES AUDITS FINANCIERS ET À DES AUDITS DE PERFORMANCE

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2015

		Cote du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport du RPPB	Date d'approba- tion par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/En attente
Commandements OTAN						
1.	Commandement allié Opérations (ACO) 2014	IBA-AR(2015)19	25.09.2015	14.12.2015	18.01.2016	OUI
2.	Commandement allié Transformation (ACT) 2014	IBA-AR(2015)15	27.07.2015	10.12.2015	01.02.2016	OUI
Agences, organismes civilo-militaires, projets spéciaux et régimes de pensions de l'OTAN						
3.	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS OTAN) 2014	IBA-AR(2015)18	03.09.2015	25.09.2015	24.11.2015	OUI
4.	État-major militaire international (EMI), Agence OTAN de normalisation (AON) (y compris le Partenariat pour la paix (PPP), le Dialogue méditerranéen (DM), l'Initiative de coopération d'Istanbul (ICI) et les autres coopérations militaires (OMC)) 2014	IBA-AR(2015)14	29.05.2015	03.12.2015	13.01.2016	OUI
5.	Secrétariat international 2014	IBA-AR(2015)34	18.12.2015			EN ATTENTE
6.	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2014	IBA-AR(2015)38	18.12.2015	20.01.2016	09.02.2016	OUI
7.	Organisation OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (NAGSMO) 2014	IBA-AR(2015)33	30.11.2015	10.12.2015	01.02.2016	OUI

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE A
IBA-M(2016)01

8.	Organisation OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (NAGSMO) 2013	IBA-AR(2015)01	02.03.2015	14.04.2015	27.05.2015	OUI
9.	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) 2014	IBA-AR(2015)22	25.09.2015			EN ATTENTE
10.	Comité exécutif du BICES de l'OTAN 2014	IBA-AR(2015)31	09.11.2015	27.11.2015	14.12.2015	NON (NATO DIFFUSION RESTREINTE)
11.	Comité exécutif du BICES de l'OTAN 2013	IBA-AR(2015)03	02.03.2015	23.06.2015	10.08.2015	NON (NATO DIFFUSION RESTREINTE)
12.	Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) 2014	IBA-AR(2015)20	25.09.2015	20.01.2016	03.02.2016	OUI
13.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2014	IBA-AR(2015)25	30.10.2015	27.11.2015	14.12.2015	OUI
14.	Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL) 2014	IBA-AR(2015)13	30.04.2015	08.12.2015	01.02.2016	OUI
15.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2014	IBA-AR(2015)16	04.09.2015	25.09.2015	25.11.2015	OUI
16.	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) 2014	IBA-AR(2015)29	04.11.2015	29.04.2016		EN ATTENTE
17.	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMO) 2014	IBA-AR(2015)12	29.05.2015	25.09.2015	24.11.2015	OUI
18.	Organisation de gestion OTAN pour la mise au	IBA-AR(2015)26	30.10.2015	11.03.2016	25.04.2016	OUI

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE A
IBA-M(2016)01

	point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) 2014					
19.	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) 2014	IBA-AR(2015)28	30.10.2015			EN ATTENTE
20.	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) 2014	IBA-AR(2015)27	30.10.2015	27.11.2015	11.12.2015	OUI
21.	Caisse de prévoyance de l'OTAN 2014	IBA-AR(2015)17	24.07.2015	25.09.2015	25.11.2015	OUI
22.	Centre du personnel de l'OTAN 2014	IBA-AR(2015)32	18.12.2015			EN ATTENTE
23.	Centre du personnel de l'OTAN 2013	IBA-AR(2015)02	02.03.2015	20.05.2015		EN ATTENTE
24.	Organisation OTAN de soutien (NSPO) 2014	IBA-AR(2015)23	23.10.2015			EN ATTENTE
25.	Nouveau siège de l'OTAN 2014	IBA-AR(2015)35	30.11.2015			EN ATTENTE
26.	Nouveau siège de l'OTAN 2013	IBA-AR(2015)04	02.03.2015			EN ATTENTE
27.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) 2014	IBA-AR(2015)24	30.10.2015	27.11.2015	16.12.2015	OUI
28.	Organisation pour la science et la technologie (STO) 2014	IBA-AR(2015)36	30.11.2015	21.12.2015	04.02.2016	OUI
29.	Organisation pour la science et la technologie (STO) 2013	IBA-AR(2015)10	08.05.2015	18.09.2015	01.10.2015	OUI
Entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational						
30.	École internationale de l'AFNORTH 2014	IBA-AR(2014)30	30.01.2015	s.o.	s.o.	s.o.
31.	Polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) 2014	IBA-AR(2015)37	27.11.2015	s.o.	s.o.	s.o.
32.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN)	IBA-AR(2015)08	17.03.2015	s.o.	s.o.	OUI

NATO SANS CLASSIFICATION

	2014					
33.	Centre d'excellence pour le génie militaire (MILENG COE) 2009-2013	IBA-AR(2015)11	30.04.2015	s.o.	s.o.	s.o.
34.	Corps de déploiement rapide de l'OTAN – Allemagne/Pays-Bas (NRDC-GE/NL) 2009-2013	IBA-AR(2015)05	27.03.2015	s.o.	s.o.	s.o.
35.	Corps de déploiement rapide de l'OTAN – Grèce (NRDC-GR) 2010-2014	IBA-AR(2015)09	30.04.2015	s.o.	s.o.	OUI
36.	Corps de réaction rapide allié (ARRC) 2010-2014	IBA-AR(2015)30	30.10.2015	s.o.	s.o.	s.o.
37.	École internationale du SHAPE 2013	IBA-AR(2015)07	30.03.2015	s.o.	s.o.	s.o.
Rapports d'audit de performance						
38.	Rapport spécial au Conseil sur le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité	IBA-AR(2014)36	30.01.2015	30.03.2015	04.05.2015	OUI
39.	Rapport spécial au Conseil sur la nécessité de réformer la gouvernance du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)	IBA-AR(2014)35	05.03.2015	30.04.2015	12.06.2015	OUI
40.	Rapport spécial au Conseil sur la nécessité de mesures visant à faire en sorte que le programme de transition de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) améliore la performance de l'Agence	IBA-AR(2015)21	13.11.2015			EN ATTENTE

s.o. = sans objet. La décision de publier les rapports de l'IBAN ne s'applique qu'aux rapports concernant des organismes OTAN et qu'à partir de l'exercice financier 2013. Certaines entités non OTAN ont accepté de rendre publics les rapports d'audit les concernant.

AUDIT FINANCIER - CHAMP DE VÉRIFICATION

Audit financier - Champ de vérification de l'IBAN	Dépenses 2014 ¹
Organismes ou activités OTAN relevant du financement commun	
Groupe du Commandement allié Opérations	1 238,1
Groupe du Commandement allié Transformation	133,0
Groupe de l'État-major militaire international	24,2
Secrétariat international du siège de l'OTAN	186,6
Projet de construction du nouveau siège du Secrétariat international de l'OTAN	Non publié ²
Centre du personnel du Secrétariat international de l'OTAN	5,2
Régime de pensions coordonné de l'OTAN (à prestations définies)	135,0
Collège de défense de l'OTAN	9,3
Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN	15,6
Caisse de prévoyance de l'OTAN	0,0
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite de l'OTAN	16,6
Organisation pour la science et la technologie	32,5
Total partiel	1 789,1
Organismes OTAN à financement conjoint/multinational	
Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions	1,4
Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN	68,0
Agence OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre	375,5
Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille	non publié ²
Agence OTAN d'information et de communication	681,0
Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado	43,7
Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen	3 250,0
Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent	409,0
Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN	1 321,4
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	231,4
Bureau des sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN	0,9
Agence OTAN de soutien	1 968,6
Total partiel	8 350,9
Entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational³	
École internationale de l'AFNORTH	4,1
Corps de réaction rapide allié	2,8
Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme	non disponible
Centre d'excellence pour la médecine militaire	non disponible
Centre d'excellence pour la cyberdéfense en coopération	non disponible
Quartier général du Corps de réaction rapide - France	non disponible
Centre de fusionnement du renseignement	non disponible
Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées	0,2
Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire	non disponible
Centre d'excellence pour le génie militaire	non disponible

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE B
IBA-M(2016)01

Groupe CIMIC multinational	0,6
Polygone de tir de missiles de l'OTAN	7,6
Assemblée parlementaire de l'OTAN	3,7
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – GRÈCE	1,1
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – ALLEMAGNE/PAYS-BAS	non disponible
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – ITALIE	2,6
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – ESPAGNE	0,8
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – TURQUIE	1,0
Centre de coordination des opérations spéciales de l'OTAN	non disponible
École internationale du SHAPE	3,2
Total partiel	27,7
Total général	10 167,7

¹ Tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

² Les informations financières relatives au nouveau siège de l'OTAN et au Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille sont classifiées.

³ L'IBAN vérifie les comptes d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational contre remboursement de la totalité des frais. Ces entités ne font pas partie de l'OTAN. Elles ne bénéficient pas du statut juridique de l'Organisation, mais elles peuvent avoir des liens étroits avec elle. Elles ont leur propre structure de gouvernance et ne sont pas soumises à la gouvernance du Conseil de l'Atlantique Nord. Certaines d'entre elles n'ont pas encore soumis à l'IBAN leurs états financiers de 2014. Souvent, les états financiers ne sont présentés que lorsqu'un audit est programmé. Sur décision du Conseil, l'IBAN ne facture pas les audits portant sur l'École de l'AFNORTH, l'École du SHAPE, le Polygone de tir de missiles de l'OTAN et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN.

**DÉPENSES DU NSIP PAR PAYS ET PAR ORGANISME
AU 31 DÉCEMBRE 2015**

	Dépenses notifiées (1) (en millions d'euros)	Dépenses certifiées (2) (en millions d'euros)	Pourcentage de dépenses certifiées
Canada	80	80	100
Luxembourg	59	59	100
Portugal	579	564	97
France	1 013	961	95
Royaume-Uni	2 535	2 396	95
Estonie	31	29	94
Danemark	729	669	92
États-Unis	1 358	1 243	92
Pays-Bas	929	850	91
Allemagne	5 867	5 271	90
Norvège	2 168	1 887	87
Turquie	4 549	3 936	87
Lituanie	43	35	81
Belgique	817	653	80
Italie	2 309	1 693	73
Grèce	1 869	1 269	68
Pologne	400	200	50
Espagne	230	111	48
République tchèque	127	56	44
Hongrie	141	61	43
Bulgarie	45	12	27
Lettonie	32	0	0
Slovaquie	35	0	0
Slovénie	33	0	0
Roumanie	34	0	0
Croatie	2	0	0
Islande	3	0	0
TOTAL PARTIEL PAYS	26 018	22 034	85
NADGEMO	33	33	100
SHAPE	977	804	82

NCIA	5 522	2 888	52
NSPA	1 100	300	27
ACT	14	2	14
TOTAL PARTIEL ORGANISMES/COMMANDEMENTS (3)	7 646	4 027	53
TOTAL	33 664	26 061	77

Dépenses NSIP notifiées par les pays et les organismes et certifiées par l'IBAN.
(montants cumulés au 31 décembre 2014, en millions d'euros).

(1) Source : AC/4(PP)D/27405, appendice 1, annexe 1, et AC/4(PP)N(2015)0013.

(2) Dépenses pour lesquelles un certificat d'acceptation financière définitive (COFFA) a été délivré.

Les dépenses effectuées au titre du NSIP par les organismes OTAN et les commandements OTAN sont présentées dans leurs états financiers annuels vérifiés.

NSIP / PROGRAMME PAR TRANCHES : NOMBRE ET MONTANT DES PROJETS

Évolution de décembre 2014 à décembre 2015

PAYS/ AGENCE	PROJETS NON CLÔTURÉS DÉCEMBRE 2014 (en euros)		PROJETS NON CLÔTURÉS DÉCEMBRE 2015 (en euros)		DIFFÉRENCE (nombre de projets)	DIFFÉRENCE EN POURCENTAGE (montant)
	Nombre	Montant	Nombre	Valeur		
Belgique	8	65 001 318	5	57 683 975	-3	-11 %
Danemark	2	16 732 111	1	16 724 522	-1	=
Allemagne	6	53 527 951	4	43 557 483	-2	-19 %
Grèce	35	397 229 944	30	352 588 841	-5	-11 %
Italie	37	315 296 504	26	237 119 351	-11	-25 %
Norvège	7	214 050 891	6	211 780 968	-1	-1 %
Portugal	2	203 793 123	0	0	-2	-100 %
Turquie	31	349 173 100	23	225 511 051	-8	-35 %
Royaume- Uni	12	71 355 220	10	58 975 455	-2	-17 %
États-Unis	2	10 368 000	2	10 368 000	0	0
NCIA	9	27 614 821	0	0	-9	-100 %
TOTAL	151	1 724 142 983	107	1 214 309 646	-44	-30 %

Source : données de l'IBAN.

**Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
Plan de performance pour 2016****INTRODUCTION**

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) est l'organe externe indépendant chargé de vérifier les comptes à l'OTAN. Sa mission essentielle est de permettre au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des pays membres de s'assurer que les fonds communs ont été régulièrement employés à l'acquittement de dépenses autorisées. L'IBAN procède à des audits financiers, à des audits de conformité et à des audits de performance dans les divers organismes OTAN et il certifie les dépenses relatives au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). L'IBAN entend faire autorité en matière de redevabilité et d'évaluation de la performance à l'OTAN. Les valeurs essentielles qu'il défend dans ses travaux sont *l'indépendance*, *l'intégrité* et *le professionnalisme*.

Le présent plan de performance, établi sur la base des buts et des objectifs énoncés dans le plan stratégique 2015-2019, définit des indicateurs de performance et des valeurs cibles en vue de la mesure de la réalisation des différents objectifs à atteindre en 2016.

BUT 1 : CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DU COMPTE RENDU ET DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DE L'OTAN

L'IBAN contribue à l'amélioration du compte rendu et de la gouvernance au sein de l'OTAN de plusieurs façons, notamment au travers de ses audits financiers et de l'examen de questions spécifiques étroitement liées à l'obligation de rendre compte et à la gouvernance, comme le contrôle interne. Alors que les audits financiers sont généralement réalisés sur une base annuelle ou pluriannuelle, l'examen de questions spécifiques est plutôt effectué de manière ponctuelle.

L'IBAN veille à respecter les normes de l'INTOSAI dans l'exécution de sa mission d'audit financier.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 1 figurent ci-après.

Objectif 1 : fournir en toute indépendance l'assurance que les états financiers donnent une image fidèle de la situation et de la performance financières de l'entité et que les fonds ont été utilisés en conformité avec la réglementation en vigueur.

Objectif 2 : contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour l'information financière.

Objectif 3 : renforcer les relations avec les principales parties concernées.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Pourcentage d'organismes OTAN ayant l'IBAN comme auditeur attitré pour lesquels la vérification des comptes est terminée	100 %

BUT 2 : CONTRIBUER À AMÉLIORER LA GESTION DU NSIP ET FOURNIR L'ASSURANCE QUE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE EST RESPECTÉE POUR CE QUI EST DU NSIP

L'IBAN fournit en toute indépendance l'assurance que les dépenses exposées par les pays membres et par les entités de l'OTAN pour l'exécution du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité sont conformes aux autorisations et décisions du Comité des investissements. L'IBAN examine et détermine dans quelle mesure la gestion, les procédures et certains produits du programme sont conformes aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 2 figurent ci-après.

Objectif 1 : contribuer à améliorer la gestion du NSIP.

Objectif 2 : fournir l'assurance que l'obligation de rendre compte est respectée pour ce qui est du NSIP.

Objectif 3 : améliorer son efficacité et son efficacité.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Nombre d'années-personne consacrées à la certification des projets du NSIP	Au moins 1,5
Montant vérifié et certifié par année-personne	600 millions d'euros

BUT 3 : CONTRIBUER À AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DES ACTIVITÉS DE L'OTAN

La mission d'audit inscrite dans la charte de l'IBAN prévoit également la réalisation d'audits de performance portant sur les activités des organismes OTAN, sur les opérations, les programmes et les projets.

Conscient que l'un des défis majeurs de l'OTAN consiste à accroître l'efficacité et l'efficience de ses activités, l'IBAN a revu sa stratégie et consacre désormais davantage de ressources aux audits de performance, choisissant des activités de l'OTAN susceptibles de donner lieu à des économies et à des gains d'efficacité.

L'IBAN fournit au Conseil une évaluation indépendante de la mesure dans laquelle les organismes, les opérations, les programmes ou projets de l'OTAN qu'il a analysés respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie. Il formule des recommandations propres à améliorer les processus et les services et, lorsque c'est possible, à optimiser le rapport coût-efficacité dans l'obtention des produits voulus.

L'IBAN veille à respecter les normes de l'INTOSAI dans l'exécution de ses audits de performance.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 3 figurent ci-après.

Objectif 1 : évaluer dans quelle mesure les organismes, les opérations, les programmes ou projets de l'OTAN qu'il examine respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Objectif 2 : mener à leur terme les audits susceptibles d'avoir le plus d'impact.

Objectif 3 : accroître la capacité de réaliser des audits de performance.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Nombre de rapports d'audit de performance diffusés dans l'année	4
Pourcentage de ressources consacré aux audits de performance	25 %
Consulter les principales parties prenantes à propos du plan d'audit annuel afin de repérer les audits de performance susceptibles d'avoir le plus d'impact	Chaque année

BUT 4 : FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME DE VÉRIFICATION INNOVANT ET PROACTIF

Les buts 1 à 3 traduisent l'ambition de l'IBAN de devenir un organisme qui soit attentif aux développements et aux modifications intervenant dans son environnement opérationnel et qui les anticipe, qui soit mû par une volonté de développement interne propre à lui permettre de faire face aux défis émergents et qui aspire à contribuer aux processus d'amélioration et de réforme de l'OTAN dans son ensemble.

Objectifs et mesure de la performance

Les objectifs de l'IBAN liés au but 4 figurent ci-après.

Objectif 1 : continuer de promouvoir au sein de l'IBAN la formation professionnelle et le partage des connaissances spécialisées.

Objectif 2 : accroître l'efficacité et l'efficacité des audits financiers de manière à améliorer les délais d'élaboration et le contenu des rapports.

Objectif 3 : mettre à exécution les décisions prises par le Conseil en mai 2013 sur la base du dossier de décision relatif à l'IBAN.

Objectif 4 : améliorer la visibilité de l'IBAN.

Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Formation professionnelle continue de tous les auditeurs de l'IBAN	Minimum de 40 heures par an
Pourcentage de rapports d'audit financier diffusés dans les délais fixés par le Conseil	100 %
Pourcentage d'audits financiers pour lesquels les premiers travaux sont en voie d'achèvement (soit l'examen des mécanismes de contrôle soit les premiers sondages de corroboration)	50%
Pourcentage de recommandations et d'observations auxquelles il a été donné suite de manière satisfaisante avant le deuxième audit qui suit celui où elles ont été formulées	80%
Renforcer la coopération avec les institutions supérieures nationales de contrôle des finances publiques (mise à disposition d'auditeurs et autres activités)	3 par an

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
BGX	Comité exécutif du BICES de l'OTAN
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
Collège/IBAN	Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN
EMI	État-major militaire international
EUR	Euro
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
FRP	Règles et procédures financières
IFAC	Fédération internationale des comptables
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
JFAI	Inspection mixte de réception officielle
JFC	Commandement de forces interarmées
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
NAC	Conseil de l'Atlantique Nord
NADEFCOL	Collège de défense de l'OTAN
NAEW&C	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAGSMO	Organisation OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS)
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 du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMEADSMO	Organisation de gestion 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
NAPMA	Agence de gestion du programme NAEW&C
NAPMO	Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NCIA	Agence OTAN d'information et de communication
NCIO	Organisation OTAN d'information et de communication
NEFMO	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen

NETMA	Organisation 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
NOR	Bureau OTAN des ressources
NPA	Assemblée parlementaire de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NSPA	Agence OTAN de soutien
NSPO	Organisation OTAN de soutien
PP&E	Immobilisations corporelles
RMCF	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
RPC	Règlement du personnel civil
RPPB	Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
RTA	Agence pour la recherche et la technologie
RTO	Organisation OTAN pour la recherche et la technologie
SACT	Commandant suprême allié Transformation
SAI	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
SHAPE	Grand Quartier général des puissances alliées en Europe
SI	Secrétariat international
SIS	École internationale du SHAPE
SPO	System Project Office
STO	Organisation pour la science et la technologie
USD	Dollar des États-Unis
VNC	Contribution nationale volontaire