

	NATO	NORTH ATLANTIC COUNCIL
	OTAN	CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION
 Communicable à la Macédoine du Nord

30 avril 2020

DOCUMENT
 C-M(2020)0004-AS1 (INV)

RAPPORT D'ACTIVITÉ
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN
POUR 2018 ET 2017

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 29 avril 2020, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport d'activité 2018-2017 du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN, joint au C-M(2020)0004 (INV), il a souscrit aux conclusions énoncées dans le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources, et il a marqué son accord pour que les deux rapports soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg
 Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du C-M(2020)0004 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Macédoine du Nord

18 mars 2020

DOCUMENT
C-M(2020)0004 (INV)
Procédure d'accord tacite :
29 avr 2020 17:30

**COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN –
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ 2018 - 2017**

Note du secrétaire général

1. On trouvera en annexe le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport d'activité 2018-2017 du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN). On trouvera également en pièce jointe le rapport d'activité du Collège proprement dit.
2. Je ne pense pas que ces documents nécessitent un examen plus approfondi. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mercredi 29 avril 2020 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport d'activité 2018-2017 de l'IBAN, qu'il aura souscrit aux conclusions énoncées dans le rapport du RPPB et qu'il aura marqué son accord pour que les deux rapports soient communiqués au public.

(signé) Jens Stoltenberg

Annexe 1 : Rapport du RPPB
Pièce jointe 1 : Rapport de l'IBAN

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT D'ACTIVITÉ
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN
POUR 2018 ET 2017**

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

Références : A. IBA-M(2019)0001-REV1
 B C-M(2007)0009 et PO(2015)0052

INTRODUCTION

1. Le rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) présente un récapitulatif de l'ensemble des activités d'audit menées en 2017 et en 2018. Il contient par ailleurs des informations sur la gestion des ressources de l'IBAN, sur la performance de ce dernier et sur d'autres développements intervenus au sein de l'IBAN en tant qu'organisme de vérification.

2. Le présent rapport contient les observations du RPPB concernant le rapport d'activité de l'IBAN pour 2018 et 2017 et cible en particulier les questions d'ordre général qui, d'après le RPPB, méritent d'être examinées plus avant¹. On notera que le RPPB adresse au Conseil un rapport sur chacun des rapports d'audit produits par l'IBAN.

EXAMEN DE LA QUESTION

Principales activités de l'IBAN et utilisation des ressources

3. En exécution de son mandat, l'IBAN a vérifié les états financiers annuels des organismes OTAN², il a délivré des certificats d'acceptation financière définitive (COFFA) pour des projets financés sur le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) et il a effectué des audits de performance portant sur une série d'organismes, d'opérations et de programmes OTAN.

4. En 2018, l'IBAN a émis au total 42 opinions sur des états financiers, dont 29 sur les états financiers d'organismes OTAN pour les exercices 2015, 2016 et 2017. Il a également

¹ Paragraphe 1 des FRP XVI : « La mission et les attributions des commissions consultatives sur l'audit sont distinctes de celles exercées au niveau de la gouvernance par des comités d'audit tels que le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), lequel reste le comité d'audit de fait jouant un rôle consultatif auprès du Conseil de l'Atlantique Nord pour les questions d'audit. »

² L'IBAN vérifie également les états financiers d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui entretiennent une coopération étroite avec l'Organisation.

effectué deux audits de performance³ et délivré 113 COFFA, certifiant des dépenses relevant du NSIP pour un montant de plus de 287 millions d'euros.

5. En 2017, l'IBAN a émis au total 30 opinions sur des états financiers, dont 26 sur les états financiers d'organismes OTAN pour les exercices 2015 et 2016. Il a également effectué trois audits de performance⁴ et délivré 618 COFFA, certifiant des dépenses relevant du NSIP pour un montant de 1,2 milliard d'euros.

6. En 2018, 85 % des ressources de l'IBAN, exprimées en jours-personne, ont été consacrés aux audits et les 15 % restants l'ont été à la formation et à des tâches administratives, notamment en soutien du Collège. Les audits financiers ont représenté 60 % des jours-personne consacrés aux activités d'audit et les audits de performance 35 % de ceux-ci, ce qui dépasse l'objectif de 25 % qui avait été fixé. Les 5 % restants ont été consacrés à des activités liées au NSIP, un résultat inférieur à celui des années précédentes. Le coût direct des audits (salaires du personnel et frais de déplacement) s'est élevé au total à 3,2 millions d'euros en 2018, les dépenses vérifiées représentant plus de 10 milliards d'euros.

Audits financiers

7. Le RPPB note que, par rapport aux années précédentes, les organismes OTAN ont réalisé d'importants progrès s'agissant des délais de présentation des états financiers et de la qualité du compte rendu financier, ce qui a conduit l'IBAN à émettre des opinions plus positives et à formuler des observations moins sévères et moins nombreuses. Sur les 48 opinions formulées au sujet des états financiers des 24 organismes et autres entités OTAN soumis à l'audit en 2018, 33 étaient des opinions sans réserve, contre 23 l'année précédente, soit une progression de 21 %. Il n'y a eu aucune déclaration d'abstention pour 2017, contre deux pour 2016. Ces améliorations sont le fruit d'efforts consentis dans l'ensemble des organismes OTAN, principalement sous l'impulsion des contrôleurs des finances.

8. L'amélioration s'est surtout fait sentir pour ce qui est des opinions formulées au sujet des états financiers. Les opinions relatives à la conformité se sont également améliorées, mais deux d'entre elles se sont dégradées par rapport à 2016, et ce au motif d'un non-respect du Règlement du personnel civil de l'OTAN associé à des failles dans l'environnement de contrôle relatif aux congés ou à la présentation tardive des états financiers.

³ Consacrés à la nécessité pour l'OTAN de prévoir des mesures de prévention, de détection et de réaction en matière de fraude et de corruption ainsi qu'au système d'évaluation OTAN.

⁴ Consacrés à l'évaluation des produits et du gain obtenus dans le cadre des projets financés sur le NSIP, à la nécessité de réviser le cadre des activités sociorécréatives au sein de l'Organisation et au processus de préparation et d'approbation des budgets à l'OTAN.

9. Le RPPB note que, désormais, grâce à la révision du Règlement financier de l'OTAN (NFR⁵) et des règles et procédures financières (FRP⁶), la qualité des systèmes de contrôle interne fait l'objet d'une plus grande attention, le contrôle de l'utilisation qui est faite des crédits budgétaires est renforcé et le compte rendu financier est soumis à des échéances plus strictes. La disparité des approches pratiques suivies par les différents organismes OTAN est toutefois un obstacle à l'obtention de l'amélioration souhaitée. Le RPPB note que, d'après l'IBAN, il est possible de faire encore beaucoup plus pour améliorer la cohérence et, par voie de conséquence, aboutir à des gains d'efficacité et d'efficacités. Il continuera de vérifier régulièrement l'efficacité de la réglementation financière et d'évaluer la nécessité de l'améliorer encore, notamment dans le cadre du réexamen du NFR et des FRP qui aura lieu en 2020.

10. En 2017, des progrès ont été accomplis en matière de gestion financière et de compte rendu financier à l'OTAN. Des améliorations ont été apportées, principalement dans le domaine de compétence du contrôleur des finances, pour parvenir à un meilleur respect des délais. Grâce à ces changements, au 31 décembre 2018, le Conseil avait traité, en prenant note ou en les approuvant, 23 rapports d'audit et les jeux d'états financiers correspondants sur les 24 attendus⁷. Le 24^e rapport a été traité par le Conseil en février 2019.

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

11. La clôture tardive des projets est une préoccupation récurrente de l'IBAN et du RPPB, et des instructions ont donc été données pour que l'arriéré des dépenses non vérifiées soit réduit et que les comptes soient présentés sans retard à l'audit. 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 Comité des investissements fera le point de la situation à l'intention du RPPB, en particulier en ce qui concerne la clôture des projets qui étaient achevés à la mi-2014⁸. Au 31 décembre 2018, un total de 53 projets d'une valeur de 489 millions d'euros devaient encore être clôturés.

12. L'IBAN a procédé à toutes les certifications demandées par les pays dans le cadre du NSIP, travail qui a représenté 5 % du nombre total de jours-personne consacrés aux audits. Le RPPB s'inquiète de la diminution du nombre de demandes d'audit soumises par les pays par rapport aux années précédentes et il partage pleinement la préoccupation exprimée par l'IBAN face à l'arriéré des dépenses non vérifiées, estimant lui aussi qu'il faut veiller à ce que les pays hôtes présentent plus rapidement les comptes des projets à l'audit.

⁵ C-M(2015)0025.

⁶ SG(2015)0130.

⁷ Le Conseil a pris note de tous les rapports d'audit et des jeux d'états financiers correspondants qui portaient encore sur les exercices 2015 ou 2016 dans le courant de l'année 2018.

⁸ Voir le C-M(2014)0052 et le C-M(2017)0030.

Audits de performance

13. En 2017 et 2018, l'IBAN a réalisé cinq audits de performance – au sujet de chacun desquels le RPPB a adressé au Conseil un rapport exposant ses conclusions et ses recommandations – et il a affecté 28 % (en 2017) et 35 % (en 2018) de ses effectifs à ces audits (à comparer avec l'objectif annuel de 25 % fixé dans le PO(2013)0253).

14. Le RPPB mesure bien que l'IBAN a le droit de fixer ses objectifs et priorités en matière d'audit et de décider de l'affectation de ses ressources. Il se félicite que les audits de performance fassent l'objet d'une attention accrue et, en particulier, que l'IBAN soit disposé à tenir compte des suggestions des parties prenantes quand il sélectionne les thèmes de ces audits. Cependant, il souligne que le fait d'accorder une place nouvelle aux audits de performance ne doit pas se faire au détriment de l'exercice des deux autres grandes fonctions de l'IBAN, à savoir la vérification des états financiers des organismes OTAN et l'audit des projets du NSIP.

Communication au public

15. Tous les rapports d'audit financier relatifs aux organismes OTAN pour les exercices 2015, 2016 et 2017 ont été publiés sur le site internet de l'Organisation, de même que trois des cinq rapports d'audit de performance. Les deux autres rapports n'ont pas été rendus publics car ils contenaient des informations commerciales sensibles ou des informations classifiées. La communication au public des rapports d'audit est un pas important vers un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et vers plus de 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 financier⁹. Il convient donc de rendre publics le rapport d'activité de l'IBAN pour 2018 et 2017 ainsi que le présent rapport.

CONCLUSIONS

16. D'importants progrès ont été accomplis par les organismes OTAN en 2017, comme en témoignent les opinions sur les états financiers émises par l'IBAN pour cet exercice : les opinions sans réserve sont passées de 48 % pour 2016 à 69 % pour 2017, et il n'y a eu aucune déclaration d'abstention, contre deux en 2016. Néanmoins, le RPPB est conscient que beaucoup de questions restent à régler et il souligne donc la nécessité de maintenir le cap en continuant d'améliorer la gestion financière et la conformité au sein de l'OTAN.

17. La révision du NFR et des FRP est importante pour ce qui est de la gestion financière et du compte rendu financier à l'OTAN. L'un des obstacles à l'obtention de l'amélioration souhaitée est la disparité des approches pratiques suivies par les différents organismes OTAN. Le RPPB continuera de vérifier régulièrement l'efficacité de la réglementation financière et d'évaluer la nécessité de l'améliorer encore.

⁹ PO(2015)0052.

18. Des progrès ont été constatés s'agissant du respect des délais de présentation des états financiers. Le RPPB rappelle l'importance du respect de ces délais, qui constitue un élément fondamental de la transparence financière et de l'obligation de rendre compte aux différents acteurs concernés à l'extérieur de l'Organisation.

19. En ce qui concerne la clôture des projets NSIP, le RPPB partage pleinement la préoccupation exprimée par l'IBAN face à l'arriéré des dépenses non vérifiées, et il estime lui aussi qu'il faut veiller à ce que les pays hôtes présentent plus rapidement les comptes des projets à l'audit. Le Comité des investissements fera le point de la situation à l'intention du RPPB, en particulier en ce qui concerne la clôture des projets qui étaient achevés à la mi-2014.

20. 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 se félicite du nombre d'audits de performance réalisés, tout en soulignant que la place nouvelle donnée aux audits de performance ne doit pas empiéter sur l'exercice des deux autres grandes fonctions de l'IBAN, à savoir la vérification des états financiers des organismes OTAN et l'audit des projets NSIP.

21. Le fait que le taux de communication au public des rapports d'audit ait continué d'augmenter contribue à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une plus grande transparence et met en lumière l'engagement de l'OTAN en faveur de la bonne gouvernance et de la transparence dans le domaine financier.

22. En application du C-M(2007)0009 et du PO(2015)0052, il convient de rendre publics le rapport d'activité de l'IBAN pour 2018 et 2017 ainsi que le présent rapport.

RECOMMANDATIONS

23. Le RPPB recommande au Conseil :

- 23.1 de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-M(2019)0001-REV1 ainsi que du présent rapport ;
- 23.2 de souscrire aux conclusions qu'il énonce aux paragraphes 16 à 22 du présent rapport ;
- 23.3 d'approuver, en application du C-M(2007)0009 et du PO(2015)0052, la communication au public du rapport d'activité de l'IBAN pour 2018 et 2017, diffusé sous la cote IBA-M(2019)0001-REV1, ainsi que du présent rapport.



INTERNATIONAL
BOARD OF AUDITORS
FOR NATO

COLLEGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES
DE L'OTAN

ANNUAL ACTIVITY REPORT 2018-2017
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2018-2017



SERVIR LES

MISSION

GRÂCE À SES AUDITS, LE COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES 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 EXAMINE ÉGALEMENT LES ACTIVITÉS DES ORGANISMES ET DES COMMANDEMENTS DE L'OTAN AFIN DE DÉTERMINER SI ELLES SONT MENÉES DANS LE RESPECT DES CRITÈRES D'EFFICACITÉ ET D'ÉCONOMIE

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.



NATIONS

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.

PROFESSIONALISME

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), COMPLÉTÉS 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.



AVANT-PROPOS DU PRESIDENT

En notre qualité d'organe indépendant chargé de l'audit externe des comptes de l'OTAN, nous avons pour rôle de mettre à la disposition des organes directeurs, des acteurs institutionnels (tant au niveau de l'OTAN que des pays) ainsi que du public des rapports indépendants, objectifs et professionnels sur la façon dont sont utilisés les fonds qui sont alloués à l'Organisation et grâce auxquels les contribuables des pays de l'Alliance permettent à cette dernière de disposer des moyens nécessaires pour mener ses missions et pour atteindre ses objectifs de manière efficace.

En vertu de sa charte, approuvée par les pays, le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) est chargé de réaliser des audits financiers et des audits de performance concernant tous les organismes OTAN ainsi que certaines entités non OTAN à financement multinational, et de certifier que les dépenses au titre du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) sont effectuées dans le respect de la réglementation applicable et des autorisations accordées. Ce faisant, dans le droit fil de la décision prise par les chefs d'État et de gouvernement des pays membres au sommet du pays de Galles, en 2014, il contribue à promouvoir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte, piliers d'une gestion saine et démocratique.

Depuis plusieurs années, l'IBAN s'attache à constamment améliorer ses méthodes de travail, de façon à servir les pays avec efficience et efficacité, tout en nouant des relations constructives et de confiance avec les différents acteurs et organes directeurs de l'OTAN. C'est dans cet esprit qu'en 2018, nous avons lancé des études approfondies concernant l'exécution de notre mandat pour ce qui est du NSIP et, s'agissant de la gestion financière et de l'audit financier, concernant le cadre actuel d'information financière et de compte rendu financier. Ces études alimenteront la réflexion de l'Organisation lorsqu'elle-même procédera au réexamen de sa réglementation et de ses pratiques de gestion en matière financière. L'intention générale reste de contribuer de manière significative à l'optimisation du cadre de compte rendu, au service de ceux qui participent soit à la mise à disposition des moyens dont l'Alliance a besoin, soit à la prise de décisions au sein de l'OTAN.

Eu égard au caractère hautement prioritaire des audits de performance, l'IBAN a réalisé en 2017 et en 2018 autant d'audits de ce type (cinq au total) que ce que lui permettaient ses effectifs. En fonction de l'importance relative des audits financiers et des audits de performance, il s'efforcera à l'avenir d'adapter aux besoins et aux demandes des pays les capacités affectées, en termes d'effectifs, à ces deux types d'audits.

Il ne peut y avoir de redevabilité sans un système indépendant dans le cadre duquel les responsables doivent répondre de leurs actes s'agissant de la réalisation des objectifs, du respect des règles et de la bonne exécution des missions qui leur sont confiées.

L'IBAN continuera résolument de travailler dans ce sens, au service des pays.

Hervé-Adrien Metzger
Président
Collège international des auditeurs externes de l'OTAN



L'IBAN sur le web :
<https://www.nato.int/issues/iban/>

TABLE DES MATIÈRES

Page n°

SERVIR LES PAYS

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT	1
---------------------------------	---

CHAPITRE 1 NOTRE MANDAT ET NOTRE RÔLE EN TANT QU'AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN	6
--	---

CHAPITRE 2 NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS ET L'UTILISATION DE NOS RESSOURCES	9
--	---

CHAPITRE 3 NOTRE CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DU COMPTE RENDU ET DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DE L'OTAN	14
Affectation des ressources	15
Méthodologie et exécution des audits	15
Audits financiers en 2018	15
Révision du modèle d'opinion de l'auditeur indépendant.....	16
Étude sur le cadre OTAN pour l'information financière à usage général et l'exercice de la responsabilité financière (FRAF).....	16
Faiblesses dans la gestion des risques et le contrôle interne.....	17
Application du règlement financier de l'OTAN (NFR) et des règles et procédures financières (FRP) révisés	17
Faiblesses concernant les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les stocks	17

CHAPITRE 4 NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE DES ACTIVITÉS DE L'OTAN.....	20
Affectation des ressources	20
Planification des audits de performance	20
Rapports d'audit de performance établis en 2017 et en 2018	21

CHAPITRE 5 NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU NSIP ET AU COMPTE RENDU RELATIF AU NSIP.....	25
Modèle pour la gouvernance du processus de mise à disposition des capacités financées en commun	25
Procédure de certification des projets du NSIP	25
Travail de certification des projets du NSIP en 2018.....	26
Certificats d'acceptation financière définitive	26

Observations et redressements correspondants	27
Clôture de projets du NSIP – Projets achevés et projets en cours	27

CHAPITRE 6 FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME DE VÉRIFICATION INNOVANT ET PROACTIF

L'effectif	29
Conférence sur l'audit externe, la performance et la gestion des risques dans les organisations internationales.....	30
Réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification.....	30

CHAPITRE 7 GESTION ET PERFORMANCE DE L'IBAN

Performance annuelle	33
Mesure de la performance concernant le but 1	33
Mesure de la performance concernant le but 2	34
Mesure de la performance concernant le but 3	34
Mesure de la performance concernant le but 4	35
Utilisation des recettes tirées de la vérification des comptes d'entités non OTAN	35

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Graphique 1 : Opinions émises en 2018 et en 2017.....	9
Graphique 2 : Dépenses NSIP certifiées et COFFA délivrés en 2018 et en 2017 ..	10
Graphique 3 : Affectation des effectifs en 2018 et en 2017	10
Graphique 4 : Répartition des jours consacrés exclusivement à des activités d'audit en 2018 et en 2017	11
Graphique 5 : Coût direct des audits en 2018 et en 2017 (en euros)	12
Tableau 1 : Certification des projets du NSIP en 2017 et 2018	26
Tableau 2 : Recettes tirées de la vérification des comptes d'entités non OTAN (en euros).....	36

ANNEXES

- A. Liste des rapports établis en 2018 et en 2017 suite à des audits financiers et à des audits de performance
- B. Montants cumulés des dépenses du NSIP par pays hôte au 31 décembre 2018
- C. NSIP / Programme par tranches : nombre et montant des projets
- D. Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
- E. Audits financiers annuels – Champ de vérification de l'IBAN
- F. Glossaire et abréviations/acronymes

L'IBAN sur le web :

<https://www.nato.int/issues/iban/>



CHAPITRE 1
NOTRE MANDAT ET NOTRE RÔLE EN
TANT QU'AUDITEURS EXTERNES DE
L'OTAN

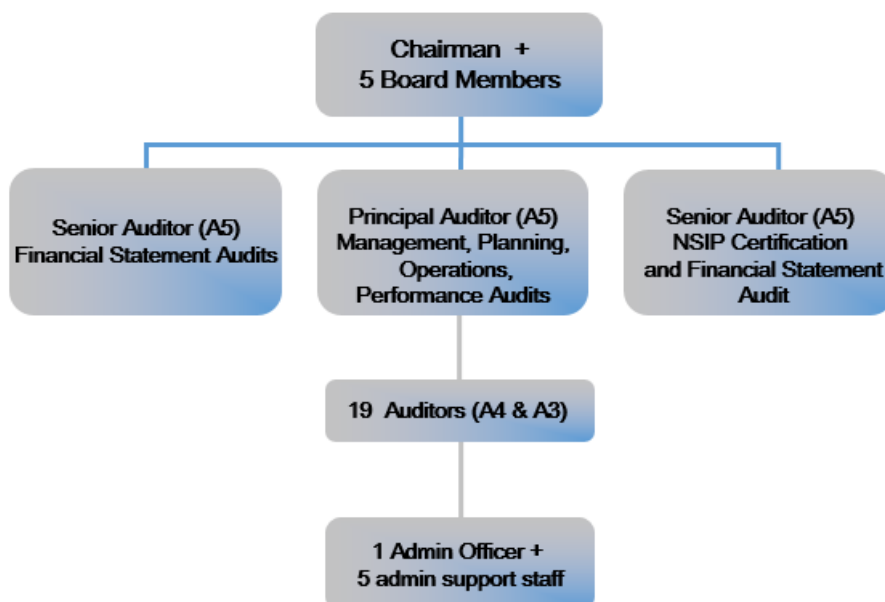
CHAPITRE 1

NOTRE MANDAT ET NOTRE RÔLE EN TANT QU'AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

1.1 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 des dépenses dans le cadre du programme d'investissement de l'OTAN. Ces deux organes ont fusionné en 1967 pour former l'IBAN. Notre fonction première est de fournir au Conseil et aux gouvernements des pays membres des avis indépendants les assurant de ce qui suit :

- les états financiers des organismes OTAN donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de ces organismes, et les fonds ont été régulièrement employés à l'acquittement de dépenses autorisées et sont conformes aux règlements en vigueur ;
- les activités des organismes OTAN ont été menées dans le respect des exigences d'efficacité, d'efficacités et d'économie ;
- les dépenses exposées par des pays membres (en qualité de pays hôtes) ou par des organismes OTAN dans le cadre du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) l'ont été conformément à la réglementation en vigueur.

1.2 Le Collège proprement dit se compose de six membres indépendants nommés par le Conseil parmi les candidats proposés par les pays de l'OTAN. Les membres de l'IBAN ne sont responsables de leur travail à titre individuel ou collectif que devant le Conseil. La rémunération des membres du Collège, qui ont un mandat de quatre ans non renouvelable, est entièrement prise en charge par les administrations de leurs pays respectifs. En 2017 et 2018, les membres du Collège provenaient du Canada, du Danemark, de la France, de l'Allemagne, de la Grèce, des Pays-Bas, de l'Espagne et de la Turquie. Le Collège est assisté dans ses fonctions par des auditeurs et des auditrices et par du personnel administratif dont la rémunération est versée par l'OTAN au titre du financement commun. La figure ci-dessous présente la structure de l'IBAN.



1.3 La façon dont le Collège est organisé garantit que tous les pays faisant partie de l'Organisation, indépendamment de leur taille, peuvent être représentés dans la structure d'audit externe de l'OTAN, en la personne d'un membre indépendant. Les pays se sentent ainsi tous investis de la fonction d'audit externe, qui s'exerce comme une responsabilité collective. Depuis la création de l'IBAN, 18 pays de l'Alliance ont été représentés au sein du Collège.

1.4 L'IBAN n'est responsable que devant le Conseil, mais il dialogue et travaille en étroite collaboration avec de nombreux organes directeurs qui lui sont subordonnés, dont, parmi les comités OTAN, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), le Comité des budgets et le Comité des investissements. Notre objectif est de présenter nos rapports d'audit financier et nos rapports d'audit de performance à l'organe directeur concerné, que ce soit l'un des comités précités ou, dans le cas des agences de l'OTAN et de certaines entités non OTAN, le comité de surveillance d'agence, le comité de direction ou le comité directeur.



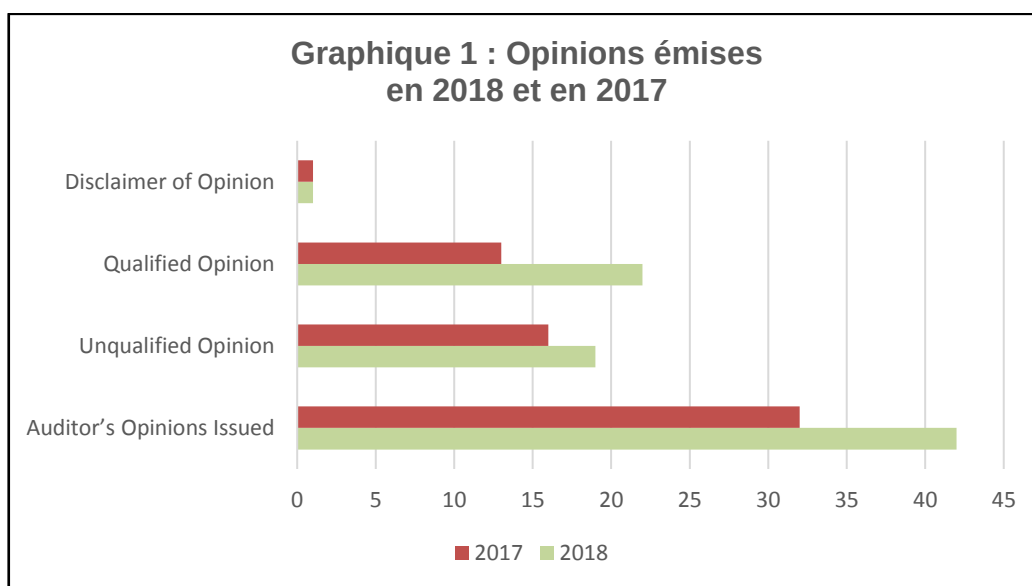
CHAPITRE 2
NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS &
L'UTILISATION DE NOS
RESSOURCES

CHAPITRE 2

NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS ET L'UTILISATION DE NOS RESSOURCES

2.1 En exécution de notre mandat, nous procédons à quatre tâches : nous vérifions les états financiers annuels de 24 organismes, commandements militaires, bureaux de projet et régimes de pensions de l'OTAN ; nous effectuons des audits de performance portant sur une sélection d'organismes, d'opérations et de programmes OTAN ; nous délivrons des certificats d'acceptation financière définitive (COFFA) pour des projets du NSIP ; et nous vérifions, le plus souvent contre remboursement de la totalité des frais, les états financiers d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui entretiennent une coopération étroite avec l'Organisation. En 2018, si l'on compte les états financiers et le NSIP, nous avons vérifié des dépenses d'un montant total de plus de 10,5 milliards d'euros.

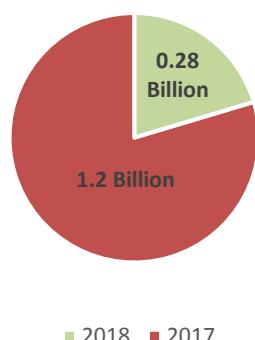
2.2 En 2018, nous avons émis 29 opinions sur les états financiers d'organismes OTAN et 13 opinions concernant des entités non OTAN. Le tableau 1 ci-dessous présente le nombre d'opinions formulées en 2018, au total et par type d'opinions, ainsi que les chiffres comparatifs de 2017.



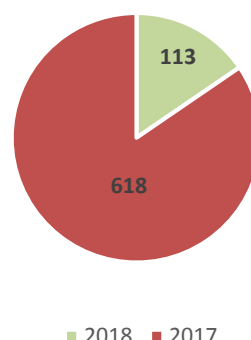
2.3 Notre objectif est de réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'études de moindre ampleur. En 2018, nous avons établi à l'intention du Conseil trois rapports sur des audits de performance, qui portaient sur (1) la nécessité pour l'OTAN de prévoir des mesures de prévention, de détection et de réaction en matière de fraude et de corruption et (2) le système d'évaluation OTAN. En 2017, nous en avons établi trois, qui portaient sur (1) l'évaluation des produits et du gain obtenus dans le cadre des projets financés sur le NSIP, (2) la nécessité de réviser le cadre des activités sociorécréatives au sein de l'Organisation et (3) le processus de préparation et d'approbation des budgets à l'OTAN.

2.4 En 2018, le montant des dépenses relevant du NSIP que nous avons certifiées s'est établi à plus de 287 millions d'euros. Le tableau 2 ci-dessous présente le montant total certifié et le nombre de COFFA délivrés en 2018, ainsi que les chiffres comparatifs de 2017.

Graphique 2 : Dépenses NSIP certifiées en 2018 et en 2017 (en euros)

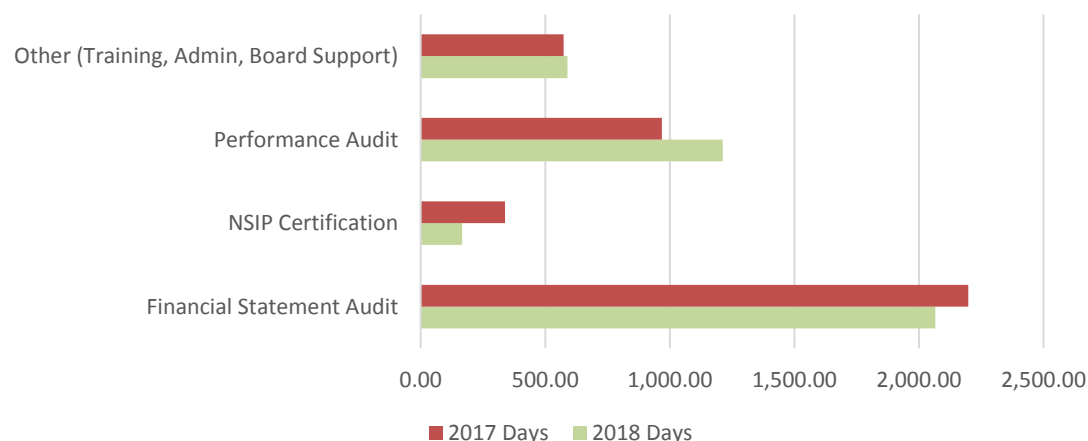


Graphique 2 : COFFA délivrés en 2018 et en 2017 au titre du NSIP



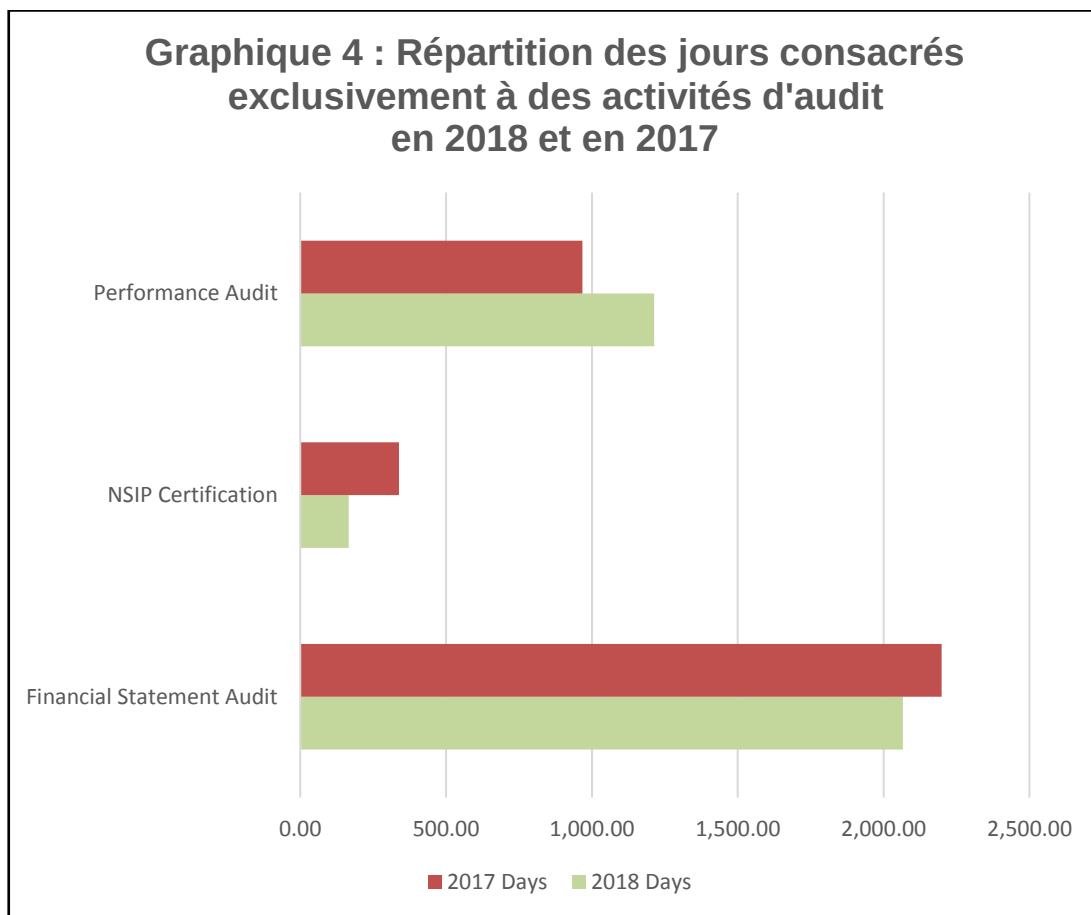
2.5 Le graphique 3 ci-dessous présente l'utilisation de notre personnel de vérification en 2018 et 2017, exprimée en nombre de jours (et en pourcentage du nombre total de jours) consacrés à chaque type d'activité. En 2018, le travail effectué par les auditeurs a représenté 4 034 jours-personne. Sur ce total, 3 445 jours (85 %) ont été consacrés à des audits. Le reste, à savoir 89 jours (15 %), a été consacré à la formation du personnel, à des tâches administratives et à des activités de soutien du travail du Collège.

Graphique 3 : Affectation des effectifs en 2018 et en 2017

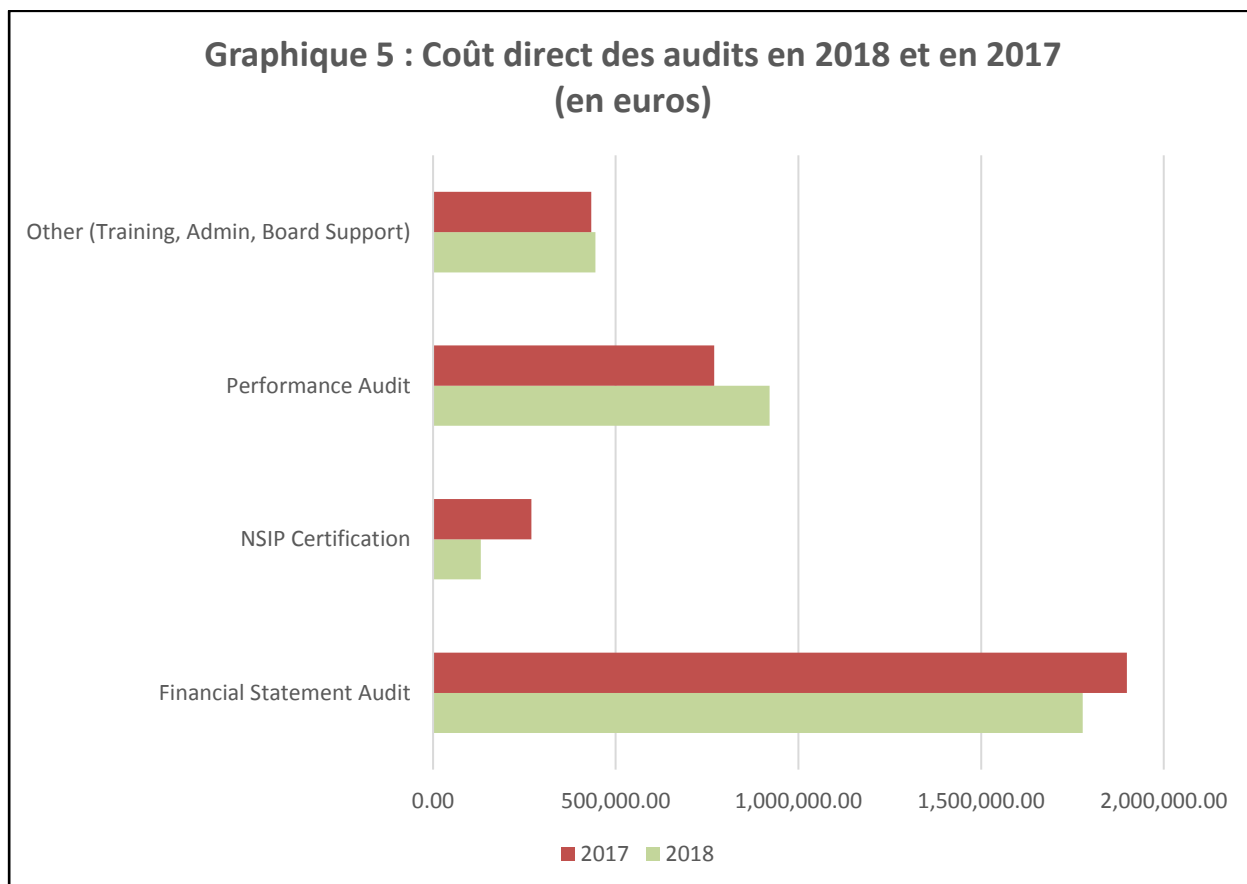


2.6 Le graphique 4 ci-dessous montre comment, en 2018 et en 2017, les jours-personne consacrés exclusivement à des activités d'audit se sont répartis entre audits financiers, audits du NSIP et audits de performance. En 2018, les audits de performance ont occupé 35 % de ces jours-personne, ce qui dépasse l'objectif de 25 % qui avait été fixé, et les audits financiers 60 % de ceux-ci. Le nombre de jours consacrés exclusivement à des audits de projets NSIP est tombé à 5 % en 2018, ce qui s'explique par la baisse du nombre de demandes de vérification soumises par les pays, par la relative faiblesse de la valeur des projets certifiés et par la diminution du nombre de projets pour lesquels une conversion de crédits en somme forfaitaire a été autorisée. Le

nombre de COFFA délivrés en 2018 s'est donc réduit par rapport à 2017, mais l'IBAN a procédé à toutes les certifications demandées par les pays dans le cadre du NSIP.



2.7 Le graphique 5 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 2018 et en 2017 (en euros). Le coût direct des audits s'est élevé à 3,2 millions d'euros au total en 2018.





CHAPITRE 3

NOTRE CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT
DU COMPTE RENDU & DE LA GOUVERNANCE
AU SEIN DE L'OTAN

CHAPITRE 3

NOTRE CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DU COMPTE RENDU ET DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DE L'OTAN

3.1 L'IBAN contribue au renforcement du compte rendu et de la gouvernance au sein de l'OTAN par ses audits financiers et ses audits de performance. 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. Par ses audits de performance, l'IBAN contribue aussi à accroître la transparence au sein de l'Organisation. Il exécute ses audits financiers, ses audits de conformité et ses audits de performance conformément aux normes de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).

3.2 Ainsi, nous nous attachons :

- à 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 ;
- à contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour l'information financière ;
- à renforcer les relations avec les principaux acteurs concernés.

3.3 Chaque année, nous vérifions les états financiers annuels de 24 organismes, commandements militaires, bureaux de projet et régimes de pensions de l'OTAN. Nous vérifions aussi les comptes d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui revêtent un intérêt particulier pour l'Organisation, comme les centres d'excellence et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. En 2018, les dépenses que nous avons vérifiées dans le cadre de nos audits financiers se sont élevées à plus de 10 milliards d'euros.

3.4 Les organismes OTAN ont une autonomie plus ou moins grande dans la gestion de leurs activités. Cependant, tous sont soumis aux dispositions du cadre comptable OTAN (NAF) et du Règlement financier de l'OTAN (NFR), textes approuvés par le Conseil qui définissent un cadre financier et budgétaire global. 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.

3.5 La transparence et le compte rendu financiers sont des enjeux importants pour l'OTAN. Ainsi, au sommet du pays de Galles, en septembre 2014, le Conseil de l'Atlantique Nord a demandé des travaux complémentaires dans un certain nombre de domaines, dont le pilotage des réformes ainsi que la transparence et l'obligation de rendre compte, en particulier pour ce qui est de la gestion des ressources financières de l'Organisation. Dans un souci de transparence, l'OTAN publie les montants globaux des budgets civil et militaire ainsi que le plafond annuel du NSIP. Elle publie aussi les états financiers – y compris l'opinion de l'IBAN à leur sujet ainsi que ses observations et recommandations – de tous les organismes OTAN, pour autant qu'ils soient non classifiés. Il a d'ailleurs été décidé de faire en sorte que, dans toute la mesure du possible, les états financiers soient non classifiés.

3.6 Bien que de nets progrès aient été accomplis ces dernières années, il est possible de simplifier considérablement le cadre OTAN d'information financière et de compte rendu financier (FRAF), tout en renforçant la qualité de l'information financière, au service de la prise de décisions. De même, le compte rendu destiné aux parties prenantes externes et la transparence vis-à-vis de celles-ci peuvent être sensiblement améliorés.

AFFECTATION DES RESSOURCES

3.7 Les montants vérifiés par entité vont de moins de 0,5 million d'euros à plus de 2,5 milliards d'euros. Sur nos 19 postes d'auditeur, 13 sont consacrés aux audits financiers ; les audits de ce type ont représenté 60 % du nombre total de jours-personne disponibles en 2018, et 63 % en 2017.

MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

3.8 L'audit des états financiers doit permettre d'obtenir l'assurance qu'à tous égards significatifs, ces documents donnent une image fidèle de la situation financière de l'agence, du commandement militaire, du bureau de projet ou du régime de pensions de l'OTAN concerné(e) ainsi que du résultat de ses activités, qu'ils ont été établis en conformité avec le NAF (version adaptée des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)) ou avec tout autre cadre applicable au compte rendu 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 en vigueur. Nous appliquons les principes énoncés dans les normes de vérification de l'INTOSAI, en les complétant au besoin par celles de la Fédération internationale des comptables (IFAC). 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.

3.9 Les audits d'organismes sont effectués sur place par des auditeurs, sous la supervision d'auditeurs sénior et de membres du Collège. Tous les organismes OTAN sont soumis à un audit annuel. Les comptes des entités non OTAN font normalement l'objet d'audits à tour de rôle, uniquement à leur demande, mais pour certaines, comme l'Assemblée parlementaire de l'OTAN et le Polygone de tir de missiles de l'OTAN, les comptes sont vérifiés chaque année.

AUDITS FINANCIERS EN 2018

3.10 En 2018, nous avons publié 37 rapports d'audit financier concernant des entités OTAN ou non OTAN, et formulé à cette occasion 42 opinions sur les états financiers et sur la conformité. Ces rapports portaient sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Vingt-neuf opinions concernaient des organismes OTAN et treize des entités non OTAN. Sur les 42 opinions émises, 19 étaient des opinions sans réserve et 22 des opinions avec réserve ; dans un cas, le Collège s'est déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion.

3.11 Sur les 23 opinions modifiées émises, 15 concernaient des organismes, des bureaux de projet ou des régimes de retraite de l'OTAN (voir annexe A). S'agissant des opinions formulées sur les états financiers des seuls organismes OTAN, 52 % étaient des opinions avec réserve ou des déclarations d'abstention. Les rapports d'audit financier

établis en 2018 contenaient des observations portant sur toute une série de problèmes ou d'erreurs susceptibles, en fonction de leur importance, d'avoir des incidences sur l'opinion du Collège. D'autres observations ont été communiquées par lettre à la direction des organismes OTAN ou non OTAN concernés. Il est à noter que, chaque année, nous faisons le point sur toutes les observations formulées lors de nos précédents audits.

RÉVISION DU MODÈLE D'OPINION DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

3.12 Fin 2018, l'IBAN a révisé son modèle d'opinion de l'auditeur indépendant, qui sera utilisé dans le cadre de la vérification des états financiers de 2018 et des exercices suivants. Le libellé de l'opinion sur les états financiers a été modifié pour le mettre en conformité avec la norme d'audit internationale révisée (ISA) qui a trait au fondement de l'opinion et au rapport sur les états financiers. En application de celles-ci, nous serons désormais tenus de donner davantage d'informations sur notre code de déontologie et sur la question de la continuité d'exploitation. Le libellé de l'opinion sur la conformité a également été modifié, pour le faire cadrer avec notre charte, en vertu de laquelle les audits doivent être effectués dans le respect des normes de l'INTOSAI.

3.13 Ainsi, l'IBAN fournira, en toute indépendance, l'assurance que les fonds mis à disposition auront été utilisés pour le règlement des dépenses autorisées (« bonne administration » des dépenses) et en conformité avec les règles en vigueur (« régularité » des dépenses), et il fera rapport annuellement à ce sujet au Conseil de l'Atlantique Nord. Pour que les dépenses soient jugées bien administrées, il faudra notamment que les principes généraux de saine gestion financière et ceux régissant la conduite des membres de l'administration aient été respectés. Pour que les dépenses soient jugées régulières, il faudra que des critères officiels, comme les règlements, règles et procédures applicables, aient eux aussi été respectés. Comme le prévoient les normes de l'INTOSAI, l'audit de conformité peut soit consister en une vérification d'opérations, soit porter sur des domaines présentant des risques liés à la conformité.

ÉTUDE SUR LE CADRE OTAN POUR L'INFORMATION FINANCIÈRE À USAGE GÉNÉRAL ET L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE (FRAF)

3.14 L'IBAN a décidé de réaliser une étude sur le FRAF de l'OTAN. En sa qualité d'observateur indépendant externe et d'expert des questions financières présentant un intérêt pour l'OTAN, il estime qu'il est temps d'ouvrir un débat avec les parties prenantes sur la question de l'efficacité et de l'efficience de la mise en œuvre du FRAF actuel. L'étude vise donc principalement à faire rapport sur l'objet et l'adéquation de ce FRAF, ainsi qu'à formuler des observations à ce sujet.

3.15 Il est extrêmement important que l'OTAN soit transparente et qu'elle rende des comptes aux pays et aux acteurs extérieurs. L'information financière ne constitue pas une fin en soi. Elle est censée contribuer à la satisfaction des besoins d'utilisateurs spécifiques, qu'il s'agisse de les aider à prendre des décisions et/ou à témoigner du bon exercice de leurs responsabilités ; c'est là un principe fondamental. Il conviendrait donc que l'OTAN s'efforce de se doter d'un FRAF efficace (et efficient). À partir des résultats de l'étude, l'IBAN pourra éventuellement soumettre un rapport spécial au Conseil sur cette question.

FAIBLESSES DANS LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE

3.16 Les dispositions du NFR relatives à la gestion des risques et au contrôle interne sont susceptibles de s'appliquer à tous les aspects de l'activité de l'OTAN, ce qui va bien au-delà du seul volet financier et budgétaire de celle-ci. Cependant, le NFR traite d'abord et avant tout de questions financières et budgétaires. Du fait du décalage entre la portée des dispositions en question et la nature financière et budgétaire du NFR, on ne sait pas très bien qui, en pratique, est responsable et comptable de l'application de ces dispositions. Aux yeux de l'IBAN, celles-ci ne doivent s'appliquer qu'aux domaines financier et budgétaire. D'autres dispositions relatives au contrôle interne et à la gestion des risques, s'appliquant à d'autres domaines, par exemple aux opérations, pourraient donc figurer dans un document distinct.

APPLICATION DU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN (NFR) ET DES RÈGLES ET PROCÉDURES FINANCIÈRES (FRP) RÉVISÉS

3.17 En 2017, des progrès ont été accomplis en matière de gestion financière et de compte rendu financier à l'OTAN. Désormais, grâce à la révision du NFR et des FRP¹, les systèmes de contrôle interne font l'objet d'une plus grande attention, le contrôle de l'utilisation qui est faite des crédits budgétaires est renforcé et le compte rendu financier est soumis à des échéances plus strictes. Malgré ces pas en avant, il n'est pas encore évident que l'objectif d'amélioration notable de la gestion et du compte rendu financiers sera atteint.

3.18 En 2017, le Comité des budgets s'est lancé dans un travail approfondi d'évaluation du NFR et des FRP, s'attachant aussi à tirer des enseignements de leur application, afin d'évaluer leur efficacité s'agissant d'améliorer la gouvernance financière des entités OTAN financées en commun. Toutefois, plusieurs agences de l'OTAN n'ont élaboré et approuvé leurs FRP qu'en 2017, si bien que le processus de retour d'expérience va se poursuivre.

3.19 L'un des obstacles à l'obtention de l'amélioration souhaitée est la disparité des approches pratiques suivies par les différents organismes OTAN. Certes, nous avons constaté quelques efforts d'uniformisation, comme le projet d'établissement d'une présentation commune de base pour les principaux états financiers et la mise en place de méthodes comptables détaillées pour l'ensemble de l'OTAN. Cependant, globalement, il reste beaucoup à faire pour améliorer la cohérence et, par voie de conséquence, permettre des gains d'efficacité et d'efficacités susceptibles de réduire les besoins en ressources.

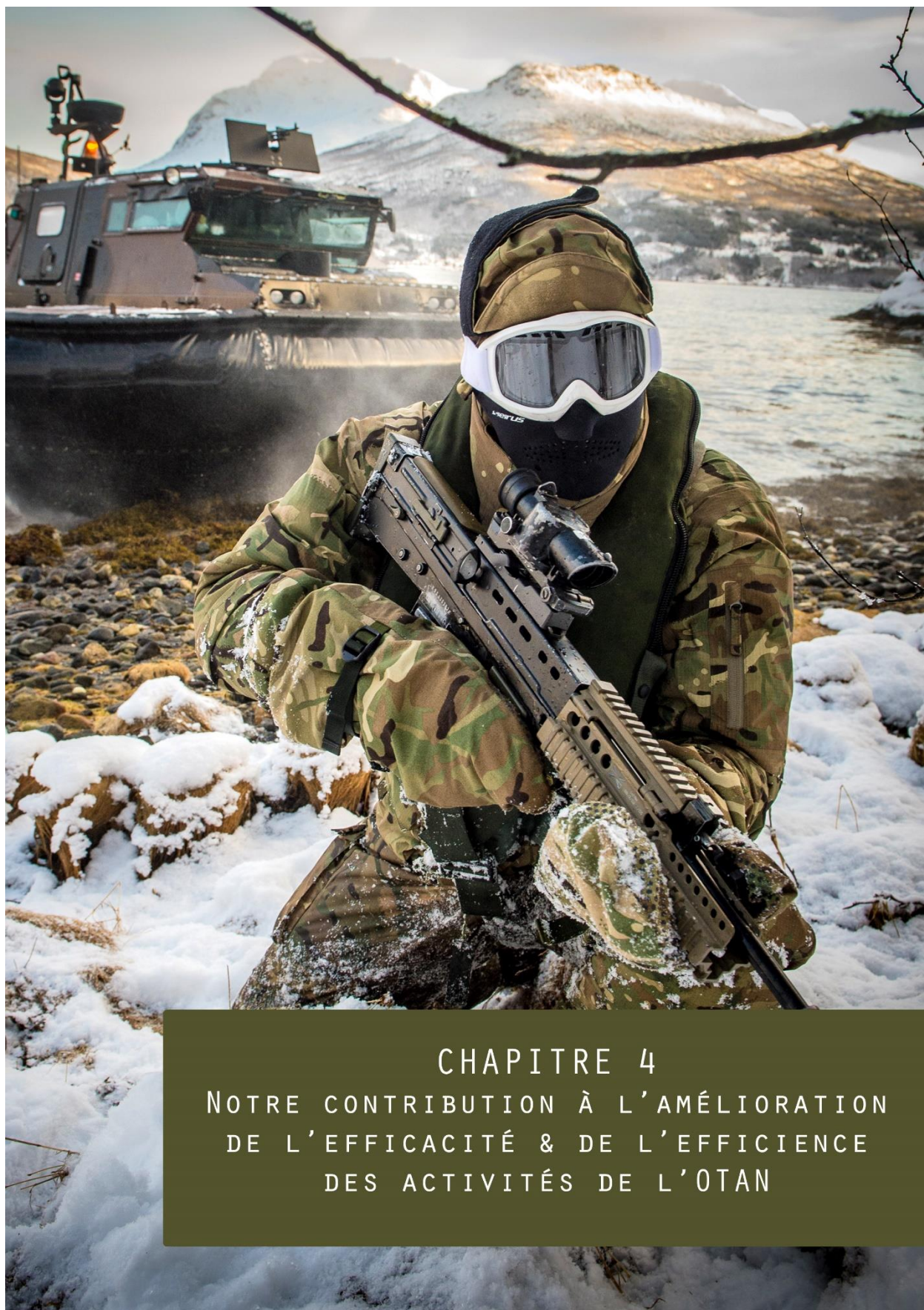
FAIBLESSES CONCERNANT LES IMMOBILISATIONS CORPORELLES, LES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET LES STOCKS

3.20 Bien que la situation s'améliore, un certain nombre de grands organismes OTAN continuent d'éprouver des difficultés à assurer correctement le suivi et/ou le compte rendu de ce type d'actifs. Selon nous, les causes de ces difficultés sont notamment les suivantes :

¹ Le NFR révisé a été approuvé en 2015 et les FRP, plus détaillées, ont quant à elles été approuvées en 2016.

- la nouveauté que représente le compte rendu de ces actifs pour l'OTAN et le manque d'expérience de l'Organisation à cet égard ;
- le fait que de multiples organismes OTAN interviennent dans l'acquisition, le stockage et l'utilisation de ces actifs ;
- l'utilisation de systèmes comptables différents au sein de l'OTAN ;
- la diversité des sources de financement (p. ex. NSIP, budget militaire), lesquelles sont associées à des processus différents ;
- la complexité des opérations militaires (urgence, renouvellement rapide des effectifs).

3.21 Des méthodes comptables détaillées relatives aux immobilisations corporelles, aux immobilisations incorporelles et aux stocks ont été mises au point puis approuvées par le Conseil en 2017. Il s'agit là d'un pas important s'agissant de faire en sorte que ces actifs bénéficient d'un traitement comptable complet et cohérent dans l'ensemble des entités de l'OTAN.



CHAPITRE 4
NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION
DE L'EFFICACITÉ & DE L'EFFICIENCE
DES ACTIVITÉS DE L'OTAN

CHAPITRE 4

NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE DES ACTIVITÉS DE L'OTAN

4.1 La mission d'audit qui incombe à l'IBAN prévoit également la réalisation d'audits de performance portant sur les activités des organismes OTAN ainsi que sur les opérations, les programmes et les projets de l'Organisation. Il s'agit pour l'IBAN d'évaluer en toute indépendance dans quelle mesure des organismes, opérations, programmes ou projets de l'OTAN respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie, et d'adresser ensuite des recommandations au Conseil. Notre stratégie consiste à réaliser davantage d'audits de performance, en nous concentrant sur les opérations et activités de l'OTAN susceptibles de donner lieu à des économies et à des gains d'efficacité.

4.2 Pour déterminer les audits de performance à réaliser, nous appliquons les règles suivantes :

- choisir des thèmes qui présentent un intérêt à la fois pour le Conseil et pour les pays ;
- privilégier les audits de performance qui contribuent à améliorer le compte rendu et la transparence à l'OTAN ;
- effectuer, lorsque c'est possible, des audits transversaux qui contribuent à l'application à l'échelle de l'OTAN des recommandations formulées.

4.3 Notre objectif est de réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'études de moindre ampleur. En 2017 et 2018, nous avons établi à l'intention du Conseil cinq rapports sur des audits de performance : un (1) sur la nécessité pour l'OTAN de prévoir des mesures de prévention, de détection et de réaction en matière de fraude et de corruption, un (2) sur le système d'évaluation OTAN, un (3) sur l'évaluation des produits et du gain obtenus dans le cadre des projets financés sur le NSIP, un (4) sur la nécessité de réviser le cadre des activités sociorécréatives au sein de l'Organisation et un (5) sur le processus de préparation et d'approbation des budgets à l'OTAN. En outre, nous avons entamé en 2018, et terminerons en 2019, des audits concernant 1) le système de comptabilité horaire de la NCIA, 2) la cyberdéfense à l'OTAN et 3) la gestion et la supervision des fonds d'affectation spéciale à l'OTAN.

AFFECTATION DES RESSOURCES

4.4 En 2017 et en 2018, l'IBAN a consacré aux audits de performance respectivement 28 % et 35 % du nombre total de jours-personne disponibles. Nous avons ainsi dépassé l'objectif des 25 % fixé par le Conseil. Par ailleurs, les six postes d'auditeur à plein temps que nous avons affectés en 2016 à la réalisation de ce type d'audit étaient tous pourvus à la fin de 2017.

PLANIFICATION DES AUDITS DE PERFORMANCE

4.5 La planification des audits de performance est assurée par le Groupe de travail de l'IBAN sur les audits de performance. Composé de membres du Collège, de l'auditeur principal et d'auditeurs à plein temps spécialisés dans les audits de performance, le

Groupe de travail a pour mission d'assister l'IBAN en préparant les éléments d'information sur la base desquels celui-ci 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 :

- analyser les risques associés aux organismes, aux programmes et aux activités de l'OTAN ;
- 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 chaque année le programme d'audit de performance de l'IBAN, et le soumettre au RPPB pour que celui-ci fasse part de ses observations sur les thèmes des audits de performance planifiés.

4.6 Le Groupe de travail établit chaque année un programme d'audit de performance complet, 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 aux acteurs extérieurs ce que nous choisissons de soumettre à un audit à l'OTAN et la manière d'opérer ces choix. 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.

RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCE ÉTABLIS EN 2017 ET EN 2018

Rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil sur la nécessité pour l'OTAN de prévoir des mesures de prévention, de détection et de réaction en matière de fraude et de corruption

4.7 Dans le cadre de cet audit, nous avons évalué dans quelle mesure l'OTAN prévoyait des mesures efficaces de prévention, de détection et de réaction en ce qui concerne la fraude et la corruption dans les entités qui la composent et dans le cadre des opérations et missions de l'Alliance. Nous avons également évalué dans quelle mesure l'OTAN appliquait des bonnes pratiques internationales pour ce qui est de prévenir et détecter les actes de fraude ou de corruption et de réagir le cas échéant.

4.8 Nous avons ainsi constaté que l'OTAN était exposée à des risques non négligeables dans tous ses domaines d'activité et dans les opérations et missions qu'elle mène, qu'il s'agisse de risques financiers, de risques pour son fonctionnement ou de risques pour sa réputation. Il n'existe pas de stratégie antifraude/anticorruption globale (pour l'OTAN dans son ensemble) ni de directives claires et cohérentes sur la manière de prévenir et détecter les actes de fraude ou de corruption et de réagir le cas échéant. Nous avons également constaté que l'OTAN n'avait pas de mécanisme officiel, ni de registre central, pour répertorier et consigner par écrit les cas de fraude et les cas de

corruption. Par ailleurs, l'absence de formation sur les règles déontologiques à respecter limite la capacité de l'Organisation à institutionnaliser une culture de l'intégrité.

Rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil consacré au système d'évaluation OTAN

4.9 Dans le cadre de cet audit, nous avons évalué dans quelle mesure l'OTAN se conformait aux exigences d'efficacité, d'économie et d'efficacité dans la gestion du système d'évaluation des forces déclarées disponibles pour l'Organisation. Le rapport étant classifié, les constatations qu'il contient ne peuvent pas être présentées dans le présent rapport.

Rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil sur l'évaluation des produits et du gain obtenus dans le cadre des projets financés sur le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)

4.10 Il s'agissait de notre troisième rapport consacré au NSIP, et le dernier prévu sur ce thème à l'heure actuelle. Les trois rapports couvrent ensemble tous les aspects du NSIP, de la définition des besoins à l'évaluation des produits du programme, en passant par la mise en œuvre. Dans le cadre de cet audit, consacré à l'évaluation des produits et du gain obtenus dans le cadre des projets NSIP, nous avons constaté que l'OTAN n'avait pas établi de procédure et n'avait désigné personne pour définir les produits et le gain à obtenir dans le cadre de ces projets et pour évaluer et rendre compte des produits et du gain obtenus une fois les projets achevés. Nous avons également constaté que les intervenants ne procédaient pas de manière systématique au recensement des enseignements à tirer des projets NSIP achevés.

4.11 N'ayant trouvé, dans les comptes rendus officiels des projets NSIP, que peu d'informations sur les produits et le gain obtenus, nous avons soumis à une étude de cas approfondie sept ensembles de livrables NSIP. Nous avons ainsi relevé des degrés de réussite variables pour ce qui est de la réalisation des objectifs fixés et du gain escompté pour l'Alliance. Nous avons également constaté l'existence d'entraves importantes à l'utilisation des livrables NSIP en question comme capacités militaires. Du fait de ces problèmes, les projets sont susceptibles de ne pas déboucher sur les produits et sur le gain escomptés. Par ailleurs, nous avons relevé, pour certains livrables, des effets négatifs, comme une majoration des coûts.

Rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil sur la nécessité de réviser le cadre des activités sociorécréatives à l'échelle de l'OTAN

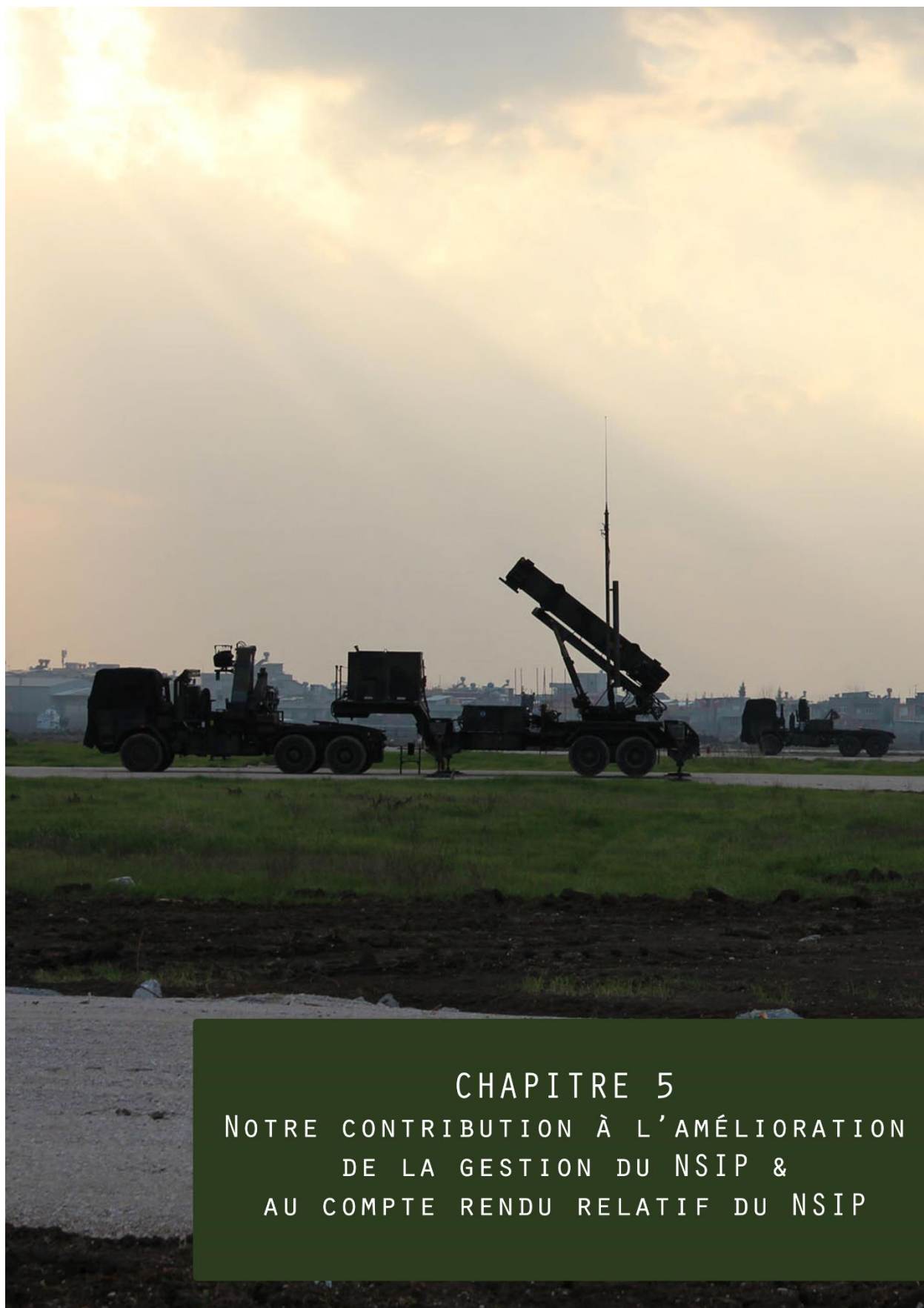
4.12 Dans le cadre de cet audit, nous avons examiné si des politiques, procédures et modalités de gestion appropriées, contribuant à réduire les risques financiers et les risques pour la réputation de l'OTAN, étaient en place pour les activités sociorécréatives dans l'ensemble de l'Organisation. Nous avons constaté que les changements intervenus dans la structure organisationnelle de l'OTAN et l'adoption de nouvelles méthodes et directives comptables imposaient de réviser le cadre actuel des activités sociorécréatives, qui date de 1997. Comme l'a fait apparaître notre audit, le financement des différents programmes d'activités sociorécréatives présente des incohérences qui tiennent au manque de clarté des critères relatifs au recours à des fonds communs et à des fonds extrabudgétaires. L'examen de l'ensemble des pratiques en vigueur nous a permis de constater l'existence de différences, qui donnent lieu à des situations inévitables.

4.13 La prestation de services commerciaux dans le cadre des activités sociorécréatives à l'OTAN présente différents types de risques financiers et de risques pour la réputation de l'Organisation. Par le passé, des cas de fraude, des faillites et des problèmes de responsabilité juridique se sont produits en l'absence d'une gestion et/ou d'une gouvernance appropriées. L'OTAN ne dispose pas de méthode comptable commune ni de structure commune de compte rendu qui puisse informer les comités et les pays membres de la manière dont les activités sociorécréatives sont gérées. Faute d'exigences communes clairement définies, il est impossible d'obtenir des informations cohérentes sur les activités, sur les sources de financement et sur les ressources en personnel nécessaires à la gestion des activités sociorécréatives, et, ainsi, de procéder à des comparaisons.

Rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil sur le processus de préparation et d'approbation des budgets à l'OTAN

4.14 Dans le cadre de cet audit, nous avons évalué le processus de préparation et d'approbation des budgets à l'OTAN. Nous avons établi que ce processus pouvait être rendu plus efficient. La gouvernance et l'administration budgétaires sont complexes et mobilisent un grand nombre de parties prenantes et de produits. L'approbation des plafonds budgétaires n'intervient pas suffisamment tôt pour pouvoir éclairer l'établissement des budgets. En outre, le processus de préparation et d'approbation des budgets manque d'efficacité, évolue lentement et pourrait être plus flexible. Il ne permet pas de prendre des décisions budgétaires proactives optimales et ne facilite pas la priorisation et la prise de décisions transversales sur la base des ressources disponibles et des réalisations et résultats escomptés.

4.15 Par ailleurs, nous avons relevé des différences entre les grands principes budgétaires et la situation actuelle à l'OTAN. Si l'Organisation mettait au point de meilleures pratiques budgétaires, l'Alliance disposerait non seulement d'un processus plus efficient et plus efficace, mais encore, le respect de l'obligation de rendre compte et la transparence seraient renforcés.



CHAPITRE 5
NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION
DE LA GESTION DU NSIP &
AU COMPTE RENDU RELATIF DU NSIP

CHAPITRE 5

NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU NSIP ET AU COMPTE RENDU RELATIF AU NSIP

5.1 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 (NSIP) sont conformes aux autorisations et aux décisions du Comité des investissements. En outre, au travers de ses audits de performance, l'IBAN évalue dans quelle mesure la gestion et les procédures du programme sont conformes aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Par la certification des projets du NSIP, nous visons les objectifs suivants :

- contribuer à améliorer la gestion du NSIP ;
- fournir l'assurance que l'obligation de rendre compte est respectée pour ce qui est du NSIP ;
- améliorer l'efficacité et l'efficacité de notre travail de certification.

5.2 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. Les pays se partagent les coûts du programme 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 ». Le programme est supervisé par le Comité des investissements, et les divers projets sont mis en œuvre par un « pays hôte » (pays membre ou organisme OTAN) chargé de leur planification et de leur exécution.

MODÈLE POUR LA GOUVERNANCE DU PROCESSUS DE MISE À DISPOSITION DES CAPACITÉS FINANÇÉES EN COMMUN

5.3 En juin 2018, à la suite de travaux décidés au sommet de Varsovie, le Conseil a approuvé un nouveau modèle pour la gouvernance du processus de mise à disposition des capacités financées en commun. Le modèle doit contribuer à améliorer la gouvernance du processus et à corriger les failles constatées par l'IBAN dans ses trois audits de performance portant sur le NSIP. Le but est aussi d'accélérer la mise à disposition des capacités financées en commun, de définir clairement les rôles et les responsabilités et d'améliorer le compte rendu. Le nouveau modèle s'appliquera à tous les nouveaux programmes et capacités financés en commun ; s'agissant des projets existants, une solution sera trouvée au cas par cas. Le RPPB a été chargé de prendre les mesures nécessaires à la mise en application du modèle et l'IBAN suivra cette mise en application. Par ailleurs, l'IBAN a profité de l'occasion pour revoir ses procédures d'audit des projets du NSIP dans le but de les améliorer et de les rationaliser et d'accroître ainsi la valeur ajoutée de son travail.

PROCÉDURE DE CERTIFICATION DES PROJETS DU NSIP

5.4 Au moment de présenter un projet pour certification, 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. L'IBAN vérifie alors que les données figurant dans l'état de dépenses sont complètes, exactes et conformes

au volume de travaux et aux autorisations financières approuvés. 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 d'inspection technique et d'une réception officielle ;
- le montant des dépenses jugées admissibles à une prise en charge par l'OTAN ne dépasse pas les autorisations financières accordées ;
- il n'y a aucune observation à formuler ou le pays hôte a souscrit aux observations au moment du travail effectué sur place.

5.5 Si l'une (ou plusieurs) 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 2018

5.6 En 2018, l'IBAN a consacré l'équivalent de 0,80 année-personne (4,8 % des ressources disponibles en personnel) à la certification de projets du NSIP, contre 1,8 année-personne en 2017. Le tableau 1 ci-après illustre le travail effectué en 2018 par rapport à 2017. En 2018, nous avons délivré 2 COFFA portant sur des sommes forfaitaires dans le cadre du plan d'action pour la clôture des projets achevés inscrits au programme avant 2011. En vertu de cette procédure, les projets ne sont pas présentés à l'IBAN pour vérification. En 2017, 480 COFFA de ce type avaient été délivrés.

Tableau 1 : CERTIFICATION DES PROJETS DU NSIP EN 2017 ET 2018		
	2018	2017
Montant des dépenses certifiées (COFFA)	287 MEUR	1 121 MEUR
Nombre de COFFA délivrés	113	618
Nombre de lettres d'observations	8	8

5.7 Le montant des dépenses certifiées a reculé en 2018, de même que le nombre de COFFA délivrés. Cela s'explique par la baisse du nombre de demandes de vérification soumises par les pays, par la valeur relativement basse des projets certifiés et par la diminution du nombre de projets pour lesquels une conversion en somme forfaitaire a été autorisée. Toutefois, comme les années précédentes, l'IBAN a effectué tout le travail de certification qui lui était demandé par les pays et les agences de l'OTAN.

CERTIFICATS D'ACCEPTATION FINANCIÈRE DÉFINITIVE

5.8 Les 731 COFFA délivrés en 2017 et en 2018 portent sur une valeur totale de 1,4 milliard d'euros, soit quelque 14 % de l'ensemble des projets du NSIP non clôturés (en décembre 2017, les dépenses notifiées s'établissaient à 8,8 milliards d'euros). Ainsi, la part des dépenses certifiées par l'IBAN dans le total des dépenses exposées depuis que le NSIP existe s'établit à 80 % (voir annexe B).

OBSERVATIONS ET REDRESSEMENTS CORRESPONDANTS

5.9 Notre travail de certification donne souvent lieu à des observations sur l'exactitude des états de dépenses qui nous sont présentés, et par la suite à 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 de certification mais, parfois, l'accord n'intervient qu'après l'envoi au pays hôte d'une lettre d'observations demandant une réponse détaillée.

CLÔTURE DE PROJETS DU NSIP - PROJETS ACHEVÉS ET PROJETS EN COURS

5.10 Le RPPB a formulé à l'intention du Conseil un certain nombre de recommandations concernant la clôture des projets achevés et des projets en cours parmi les plus anciens. Pour ce qui est de la clôture des projets inscrits au programme avant 1994, l'évolution intervenue entre décembre 2017 et décembre 2018 est résumée en annexe C. Fin décembre 2018, 49 projets restaient à clôturer, d'une valeur de 494 millions d'euros.



CHAPITRE 6
FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME
DE VÉRIFICATION INNOVANT &
PROACTIF

CHAPITRE 6

FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME DE VÉRIFICATION INNOVANT ET PROACTIF

6.1 L'IBAN a pour ambition d'être un organisme en prise avec la réalité, tourné vers l'avenir, mû par une volonté de développement interne propre à lui permettre de faire face aux défis émergents et désireux de contribuer aux processus d'amélioration et de réforme de l'OTAN dans son ensemble. Pour concrétiser cette ambition, l'IBAN s'attache :

- à continuer de promouvoir en son sein la formation professionnelle et le partage des connaissances spécialisées ;
- à accroître l'efficacité et l'efficacité des audits financiers de manière à améliorer les délais d'élaboration et le contenu des rapports ;
- à améliorer sa visibilité au sein de l'OTAN et auprès des acteurs extérieurs.

L'EFFECTIF

6.2 Fin 2018, nous avons terminé la mise en œuvre de celles des recommandations de 2012 visant à renforcer la fonction d'audit externe à l'OTAN qui portaient sur la structure de notre effectif. Le nombre total de postes autorisés au sein de l'IBAN est certes resté identique à celui des années précédentes, à savoir vingt-deux postes d'auditeur en tout, mais la structure de ces postes a changé, avec quatre déclassements du grade A.4 au grade A.3 en 2017 et en 2018. Ainsi, l'effectif des auditeurs se compose au final d'un poste d'auditeur principal de grade A.5, de deux postes d'auditeur sénior de grade A.5, de neuf postes d'auditeur de grade A.4 et de dix postes d'auditeur de grade A.3. Par ailleurs, nous bénéficions du soutien d'un responsable administratif et de cinq agents administratifs, qui exécutent diverses tâches au profit de nos équipes d'audit et qui s'occupent des questions d'administration générale au sein de l'IBAN.

6.3 Notre effectif se compose de personnes venant d'horizons divers et ayant des compétences dans un large éventail de disciplines d'audit : des experts-comptables, des spécialistes de l'audit informatique et des spécialistes de l'audit de performance. Plus de 65 % d'entre elles sont détachées des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) des pays membres ou faisaient auparavant partie de leur personnel. Les autres auditeurs sont recrutés auprès d'organismes nationaux chargés de la vérification des comptes ou dans le secteur privé. En vertu d'une décision du Conseil, le principe de la rotation est jugé souhaitable pour 75 % des postes d'auditeur au sein de l'IBAN. De ce fait, les auditeurs travaillent en général six ans maximum au sein de l'IBAN. Cette politique de rotation permet à l'IBAN de ne pas se scléroser et de faire évoluer ses pratiques et ses méthodes d'audit grâce à l'arrivée régulière de nouveaux auditeurs.

6.4 En 2016, l'IBAN a décidé d'affecter six auditeurs à temps plein aux audits de performance. Trois nouveaux auditeurs chargés de la réalisation d'audits de performance ont pris leurs fonctions en 2017, venant compléter une équipe composée désormais de trois auditeurs de grade A.4 et de trois auditeurs de grade A.3. Le fait que six des dix-neuf auditeurs de grade A.3 et A.4 (soit 32 %) se consacrent aujourd'hui exclusivement aux audits de performance témoigne de l'attention que porte l'IBAN à ce type d'audit.

6.5 L'IBAN s'efforce d'offrir aux membres de son personnel des programmes de formation professionnelle pertinents et suffisants, 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). Par auditeur, nous prévoyons une à deux semaines de formation par an. Il peut s'agir de séances de formation en groupe sur des sujets d'audit spécifiques ou de séances de formation individuelle au sein de l'OTAN ou auprès d'organismes extérieurs, sur des sujets en rapport avec l'audit ou avec les compétences personnelles.

CONFÉRENCE SUR L'AUDIT EXTERNE, LA PERFORMANCE ET LA GESTION DES RISQUES DANS LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

6.6 Pour améliorer sa visibilité au sein de l'OTAN et auprès des acteurs extérieurs, l'IBAN s'est associé à l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne (Master 2 « Audit, contrôle et management public » (ACMP)) aux fins de l'organisation d'une conférence intitulée « Audit externe, performance et gestion des risques dans les organisations internationales ». Parmi les orateurs invités à cette conférence d'une journée, qui a eu lieu en octobre 2017 en France, dans les locaux de la Cour des comptes, figuraient des représentants du Secrétariat international de l'OTAN, de l'Organisation OTAN de soutien et d'acquisition, de l'organe consultatif de surveillance de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), de la Cour des comptes européenne, de la Cour des comptes française et d'organisations non gouvernementales, ainsi que l'inspecteur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le contrôleur général des armées (France). La conférence a rassemblé plus de 150 participants, parmi lesquels des représentants d'organismes OTAN, d'institutions supérieures nationales de contrôle des finances publiques (SAI), d'autres organismes nationaux et d'organisations non gouvernementales, des représentants des médias, des étudiants et du personnel universitaire.

RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

6.7 Chaque année, l'IBAN se réunit avec les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB), qui sont pour la plupart représentés par les SAI des pays. Au cours de cette réunion, les CNAB ont la possibilité de revenir sur le rapport annuel de l'IBAN et de procéder avec ce dernier à un échange de vues sur divers sujets d'audit.

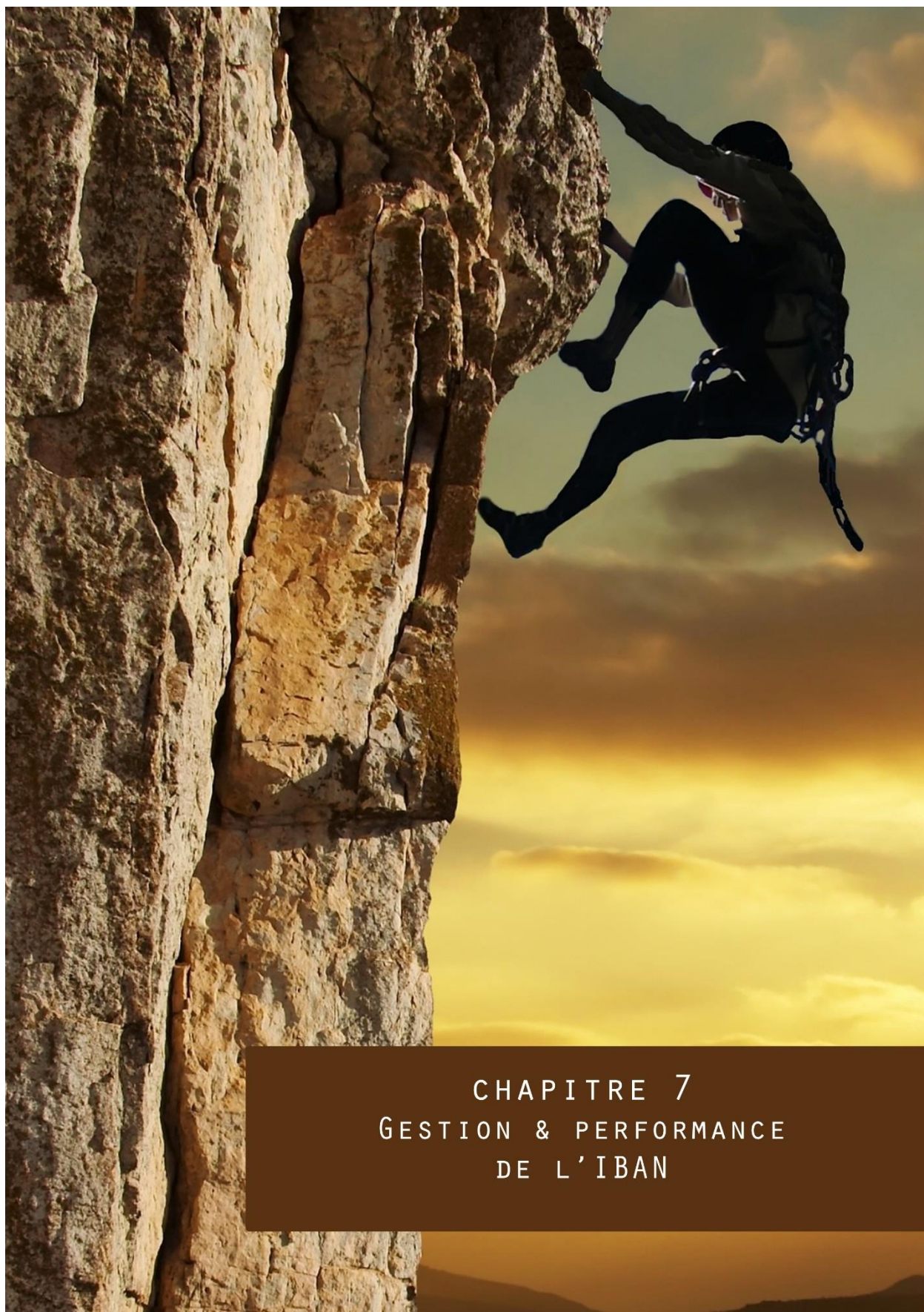
6.8 La réunion des CNAB consacrée à l'examen du rapport d'activité 2016 de l'IBAN a eu lieu le 9 mai 2017, sous la présidence de la Cour des comptes de la République de Lettonie. Lors de cette réunion, plusieurs sujets ont été évoqués par les représentants des CNAB, qui :

- ont redit que l'établissement d'un comité d'audit serait une bonne chose ;
- ont déclaré qu'ils demeuraient préoccupés par les observations de l'IBAN ayant trait aux immobilisations corporelles, car ils s'attendaient à ce que les organismes OTAN s'améliorent dans ce domaine ;
- ont une nouvelle fois souligné la nécessité d'une consolidation des états financiers à l'échelle de l'OTAN et ont estimé qu'à cet égard, l'effort devrait porter principalement sur les organismes OTAN relevant du financement commun ;
- ont constaté qu'il n'existait pas de cadre de contrôle interne normalisé à l'OTAN et ont fait observer que tous les organismes OTAN devraient suivre

une même approche, reposant sur les mêmes principes ; une bonne manière d'y parvenir serait que l'OTAN adopte le cadre de contrôle interne de l'INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques) ou celui du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) ;

- ont souscrit à l'avis de l'IBAN, qui recommandait d'éviter d'apporter des adaptations supplémentaires au cadre comptable OTAN (NAF) ; ont indiqué par ailleurs qu'il conviendrait de mettre en place des méthodes comptables unifiées, qui soient conformes aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), en vue d'une application uniforme du NAF à l'échelle de l'OTAN ; ont recommandé à l'IBAN de plaider plus résolument en ce sens ;
- ont noté avec satisfaction que la publication des rapports d'audit fonctionnait bien à l'OTAN et ont exprimé l'espoir qu'il en reste ainsi et que les rapports soient approuvés et publiés plus rapidement.

6.9 En raison du déménagement de l'OTAN, qui a eu lieu en mars 2018, l'IBAN n'a pas été en mesure de se réunir avec les CNAB en 2018. L'IBAN réfléchit actuellement aux modalités d'interaction avec les CNAB et il a invité les SAI, dans le cadre d'un questionnaire, à donner leur avis sur la manière de rendre la réunion annuelle des CNAB plus utile pour toutes les parties.



CHAPITRE 7
GESTION & PERFORMANCE
DE L'IBAN

CHAPITRE 7

GESTION ET PERFORMANCE DE L'IBAN

PERFORMANCE ANNUELLE

7.1 Le plan stratégique pour 2017-2021 donne des informations concernant la vision de l'IBAN, sa mission et les trois valeurs essentielles qui le guident dans ses travaux, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Il présente en détail les quatre buts stratégiques de l'IBAN, en indiquant les objectifs correspondants et les stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre. Ces buts sont les suivants :

- but 1 : contribuer à renforcer le compte rendu et 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.

7.2 Notre plan de performance pour 2018 était fondé sur les buts et les objectifs énoncés dans le plan stratégique 2017-2021. Il définissait pour chacun des objectifs à atteindre en 2018 des indicateurs de performance et des valeurs cibles spécifiques destinés à mesurer notre performance.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 1

7.3 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 2018 sont présentés ci-dessous.

Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
Pourcentage d'opinions formulées au 31 août au sujet des états financiers reçus d'organismes OTAN au 31 mars	100 %	100 %
Établir à l'intention du Conseil un rapport annuel faisant état de la situation en matière d'information financière à l'OTAN	Oui/Non	Non
Pourcentage de recommandations formulées à l'issue des audits financiers qui ont été approuvées/avalisées par les organes directeurs	100 %	90 %

7.4 La valeur cible pour le premier indicateur de performance a été atteinte, étant donné que, au 31 août 2018, nous avons formulé une opinion pour tous les organismes OTAN dont nous avons reçu les états financiers à la date du 31 mars 2018. La valeur cible pour le deuxième indicateur de performance n'a pas été atteinte parce

que nous n'avons pas été en mesure, en 2018, d'établir un rapport annuel à l'intention du Conseil. Au lieu d'établir un tel rapport, l'IBAN a réalisé une étude sur le cadre OTAN pour l'information financière à usage général et l'exercice de la responsabilité financière, évoquée dans le chapitre 3 du présent rapport. La valeur cible pour le troisième indicateur de performance n'a pas été atteinte : le pourcentage de recommandations formulées à l'issue des audits financiers qui ont été approuvées ou avalisées par les organes directeurs s'élève à 90.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 2

7.5 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'efficacités de nos audits. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs en 2018 sont présentés dans le tableau ci-dessous.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Réalisation</i>
Pourcentage de COFFA délivrés dans les 6 mois qui ont suivi les demandes d'audit soumises par les pays hôtes	80 %	100 %

7.6 La valeur cible pour l'indicateur de performance a été atteinte et même dépassée pour 2018.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 3

7.7 Nos objectifs liés au but 3 étaient d'examiner les questions présentant un intérêt à la fois pour le Conseil et pour les pays, d'effectuer des audits qui contribuent à améliorer le compte rendu et la transparence au sein de l'OTAN et d'effectuer des audits transversaux qui contribuent à l'application à l'échelle de l'OTAN des recommandations formulées. 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>
Pourcentage de recommandations formulées à l'issue des audits de performance qui ont été approuvées/avalisées par les organes directeurs	100 %	Non disponible
Pourcentage de personnel de vérification affecté à la réalisation d'audits de performance	25 %	35 %
Suivi des recommandations formulées dans les précédents rapports sur des audits de performance	Oui/Non	Non

7.8 Nos rapports sur les audits de performance n'ayant pas encore tous été examinés par les organes directeurs concernés, il n'a pas été possible de déterminer le pourcentage de réalisation s'agissant du premier indicateur de performance. La valeur

cible pour le deuxième indicateur de performance a été dépassée pour la cinquième année consécutive, étant donné que nous avons consacré aux audits de performance 35 % des jours-personne affectés exclusivement à des activités d'audit. La valeur cible pour le troisième indice de performance n'a pas été atteinte parce que l'IBAN a décidé de ne pas consacrer de ressources à la réalisation d'un suivi des recommandations formulées dans les précédents rapports sur les audits de performance. Comme pour les exercices précédents, nous avons affecté nos ressources en priorité à la réalisation d'audits portant sur de nouveaux thèmes et sur des questions présentant un intérêt pour les pays. Pour pouvoir planifier et mener à bien des audits de suivi, il faudrait disposer de plus de personnel chargé de réaliser des audits de performance.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

7.9 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, et d'améliorer notre visibilité. 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>
Fournir en toute indépendance une analyse et une opinion aux organes directeurs de l'OTAN sur des questions financières et de performance	Oui/Non	Oui
Publier des articles sur le site web de l'IBAN concernant des activités menées ou des questions traitées par l'IBAN	2	0
Nombre d'événements de relations publiques (cours, conférences, exposés) organisés avec des clients et des parties prenantes	2	0

7.10 La valeur cible pour le premier indicateur de performance a été atteinte. La valeur cible pour le deuxième indicateur de performance n'a pas été atteinte parce que nous n'avons pas été en mesure de publier des articles sur le site web de l'IBAN. Cela est dû principalement au manque de personnel administratif, deux de nos six postes administratifs étant restés vacants. La valeur cible pour le troisième indicateur n'a pas non plus été atteinte en 2018, mais nous avons prévu d'organiser un atelier avec la Cour des comptes européenne en mai 2019.

7.11 Notre plan d'action et de performance pour 2019 figure dans l'annexe D au présent rapport.

UTILISATION DES RECETTES TIRÉES DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES D'ENTITÉS NON OTAN

7.12 Les entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational sont des organismes qui ne font pas partie de l'Organisation mais qui ont des liens étroits avec elle. On recense à ce jour plus de 40 entités de ce type. Ces entités ont leur propre structure de gouvernance et de surveillance et ne sont pas soumises à la gouvernance du Conseil. Sous réserve de l'accord du Conseil, l'IBAN peut être désigné en tant

qu'auditeur externe d'une entité non OTAN. La plupart des audits de l'IBAN portant sur ces entités sont effectués par rotation tous les 3 ou 4 ans et n'ont lieu que si l'IBAN dispose de personnel pour les réaliser. En principe, l'IBAN vérifie les comptes de trois de ces entités au maximum par an.

7.13 Ainsi qu'en a décidé le Conseil, l'IBAN vérifie les comptes des entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational contre remboursement de la totalité des frais. Le Conseil a toutefois convenu que l'IBAN ne facturerait pas les audits de l'École de l'AFNORTH, de l'École du SHAPE, du polygone de tir de missiles de l'OTAN et de l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. Ces audits sont planifiés et effectués chaque année en plus des audits d'autres entités non OTAN.

7.14 Les frais à rembourser englobent le coût horaire du travail d'audit effectué par le personnel de l'IBAN ainsi que les frais de déplacement et l'indemnité journalière des auditeurs de l'IBAN et des membres du Collège. Le chef de la Section Planification et analyse budgétaires du Secrétariat international détermine chaque année le tarif horaire à facturer pour les services d'audit fournis par l'IBAN. Le prix fixé prend en compte l'intégralité des coûts et notamment les salaires, les contributions au régime de pensions, le coût du soutien administratif et les frais de fonctionnement communs.

7.15 Suite au dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN établi en réponse à une demande soumise en 2012, le Conseil a décidé que les recettes tirées de la vérification des comptes des entités non OTAN seraient affectées à l'IBAN afin qu'il puisse effectuer davantage d'audits de performance. Ces recettes sont considérées comme des produits générés au titre du financement par le client et, de ce fait, les dispositions du Règlement financier de l'OTAN relatives aux reports ne s'y appliquent pas. Elles sont détenues sur un compte OTAN séparé et ne tombent pas en annulation en fin d'exercice. Ces recettes, qui sont destinées aux audits de performance, pourraient servir à couvrir ce qui suit (liste non exhaustive) :

- les frais de déplacement liés aux audits de performance ;
- le remboursement des frais à des experts nationaux des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays membres de l'OTAN pour l'aide fournie à l'appui de la réalisation d'audits de performance ;
- le recours à des consultants ou à des sous-traitants spécialisés pour la réalisation d'audits de performance.

7.16 Le tableau 2 ci-dessous présente, en euros, le solde d'ouverture des recettes tirées de la vérification des comptes d'entités non OTAN, les montants reçus en 2018 et en 2017, le montant utilisé par l'IBAN et le solde de clôture en fin d'exercice.

Tableau 2 : Recettes tirées de la vérification des comptes d'entités non OTAN (en euros)		
	2018	2017
Solde d'ouverture	84 394,38	86 652,87
Recettes	43 960,53	16 777,85
Montant utilisé	40 709,76	19 036,34
Solde de clôture	87 645,15	84 394,38

Source : Bureau du contrôle financier, Secrétariat international de l'OTAN.

7.17 En 2018, l'IBAN a utilisé environ 40 000 euros et, en 2017, environ 19 000 euros pour des audits de performance. Ces fonds ont servi à couvrir les frais liés à la réalisation de ces audits.

Approuvé par le Collège le 16 avril 2019



Membres du Collège (de gauche à droite) : Hans Leijtens (Pays-Bas), Azmi Es (Turquie), Henrik Rasmussen (Danemark), Hervé-Adrien Metzger (France), président, Georgia Kontogeorga (Grèce), et Jose Maria Cordero (Espagne).

ANNEXES

LISTE DES RAPPORTS ÉTABLIS EN 2018 ET EN 2017
SUITE À DES AUDITS FINANCIERS ET À DES AUDITS DE PERFORMANCE

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2017 ET EN 2018						
Objet et exercice		Cote du rapport de l'IBAN	Opinion	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente/Sans objet
Commandements OTAN						
1.	Commandement allié Opérations (ACO) 2016	IBA-AR(2017)08	R (EF, C)	24.08.2017	22.11.2017	OUI
2.	Commandement allié Opérations (ACO) 2017	IBA-AR(2018)0009	R (EF, C)	29.08.2018	10.12.2018	OUI
3.	Commandement allié Transformation (ACT) 2016	IBA-AR(2017)06	SR	30.06.2017	03.01.2018	OUI
4.	Commandement allié Transformation (ACT) 2017	IBA-AR(2018)0007	SR	29.06.2018	23.11.2018	OUI
Agences, organismes civilo-militaires, projets spéciaux et régimes de pensions de l'OTAN						
5.	Comité exécutif du BICES (BGX) 2016	IBA-AR(2017)26	SR	25.08.2017	22.11.2017	NON (NATO DIFFUSION RESTREINTE)
6.	Comité exécutif du BICES (BGX) 2017	IBA-AR(2018)0025	SR	29.08.2018	23.11.2018	NON (NATO DIFFUSION RESTREINTE)
7.	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)) 2016	IBA-AR(2017)09	SR	24.08.2017	03.01.2018	OUI
8.	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)) 2017	IBA-AR(2018)0005	SR	29.05.2018	23.11.2018	OUI
9.	Secrétariat international 2015	IBA-AR(2017)04	A (EF, C)	03.05.2017	31.10.2017	OUI
10.	Secrétariat international 2016	IBA-AR(2017)40	A (EF, C)	26.01.2018	21.12.2018	OUI
11.	Secrétariat international 2017	IBA-AR(2018)0028	R (EF, C)	27.08.2018	21.12.2018	OUI
12.	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2015	IBA-AR(2018)0001	R (EF, C)	29.05.2018	21.12.2018	OUI

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2017 ET EN 2018

Objet et exercice		Cote du rapport de l'IBAN	Opinion	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente/Sans objet
13.	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2016	IBA-AR(2018)0002	R (EF, C)	29.05.2018	21.12.2018	OUI
14.	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2017	IBA-AR(2018)0030	R (C)	26.10.2018	21.12.2018	OUI
15.	Organisation OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (NAGSMO) 2016	IBA-AR(2017)20	SR	24.08.2017	10.11.2017	OUI
16.	Organisation OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (NAGSMO) 2017	IBA-AR(2018)0036	R (C)	14.12.2018	04.02.2019	OUI
17.	Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) 2016	IBA-AR(2017)29	R (EF, C)	25.08.2017	08.01.2018	OUI
18.	Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) 2017	IBA-AR(2018)0023	R (EF, C)	29.08.2018	21.12.2018	OUI
19.	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMO) FERMETURE JANVIER-JUIN 2016	IBA-AR(2017)18	SR	24.08.2017	10.11.2017	OUI
20.	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMO) FERMETURE JUILLET-DÉCEMBRE 2016	IBA-AR(2017)19	SR	24.08.2017	10.11.2017	OUI
21.	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMO) en liquidation 2017	IBA-AR(2018)0012	SR	13.07.2018	23.11.2018	OUI
22.	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) 2016	IBA-AR(2017)14	SR	29.08.2017	10.11.2017	OUI

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2017 ET EN 2018

Objet et exercice		Cote du rapport de l'IBAN	Opinion	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente/Sans objet
23.	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) 2017	IBA-AR(2018)0018	SR	29.08.2018	30.11.2018	OUI
24.	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) 2016	IBA-AR(2017)17	R (C)	24.08.2017	05.12.2017	OUI
25.	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) 2017	IBA-AR(2018)0013	SR	27.08.2018	23.11.2018	OUI
26.	Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) 2016	IBA-AR(2017)15	R (EF, C)	24.08.2017	19.12.2017	OUI
27.	Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) 2017	IBA-AR(2018)0011-REV1	R (EF, C)	29.08.2018	21.12.2018	OUI
28.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2015	IBA-AR(2017)23	R (C)	27.09.2017	08.01.2018	OUI
29.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2016	IBA-AR(2017)31	R (C)	27.10.2017	08.01.2018	OUI
30.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2017	IBA-AR(2018)0029	R (C)	26.10.2018	21.12.2018	OUI
31.	Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL) 2016	IBA-AR(2017)10	SR	24.08.2017	03.01.2018	OUI
32.	Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL) 2017	IBA-AR(2018)0006	SR	18.06.2018	23.11.2018	OUI
33.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2015	IBA-AR(2016)28	R (C)	23.05.2017	20.07.2017	OUI
34.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2016	IBA-AR(2017)30	R (C)	24.10.2017	19.12.2017	OUI
35.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2017	IBA-AR(2018)0022	SR	27.08.2018	12.12.2018	OUI
36.	Bureau des FORACS OTAN (NFO) 2015	IBA-AR(2017)22	R (EF, C)	19.12.2017	25.06.2018	OUI
37.	Bureau des FORACS OTAN (NFO) 2016	IBA-AR(2017)27	R (EF, C)	20.12.2017	25.06.2018	OUI
38.	Bureau des FORACS OTAN (NFO) 2017	IBA-AR(2018)0020	SR	29.08.2018	12.12.2018	OUI

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2017 ET EN 2018

	Objet et exercice	Cote du rapport de l'IBAN	Opinion	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente/Sans objet
39.	Caisse de prévoyance du personnel de l'OTAN 2016	IBA-AR(2017)24	R (C)	31.08.2017	19.12.2017	OUI
40.	Caisse de prévoyance du personnel de l'OTAN 2017	IBA-AR(2018)0010	SR	27.08.2018	12.12.2018	OUI
41.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (RMCF) 2016	IBA-AR(2017)25	SR	31.08.2017	19.12.2017	OUI
42.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (RMCF) 2017	IBA-AR(2018)0014	SR	27.08.2018	12.12.2018	OUI
43.	Centre du personnel de l'OTAN 2016	IBA-AR(2017)16	R (C)	31.08.2017	05.12.2017	OUI
44.	Centre du personnel de l'OTAN 2017	IBA-AR(2018)0016	R (C)	26.10.2018	21.12.2018	OUI
45.	Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) 2016	IBA-AR(2017)12	R (EF, C)	28.08.2017	24.01.2018	OUI
46.	Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) 2017	IBA-AR(2018)0015	R (EF, C)	29.08.2018	21.12.2018	OUI
47.	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) 2016	IBA-AR(2017)13	SR	29.08.2017	10.11.2017	NON (décision ponctuelle)
48.	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) 2017	IBA-AR(2018)0019	SR	29.08.2018	23.11.2018	NON (décision ponctuelle)
49.	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (admin.) (NETMA) 2016	IBA-AR(2017)21	SR	29.08.2017	10.11.2017	OUI
50.	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (admin.) (NETMA) 2017	IBA-AR(2018)0021	SR	29.08.2018	30.11.2018	OUI
51.	Projet de nouveau siège de l'OTAN 2015	IBA-AR(2017)28	R (EF, C)	09.02.2018	21.12.2018	OUI
52.	Projet de nouveau siège de l'OTAN 2016	IBA-AR(2017)34	R (EF, C)	09.02.2018	21.12.2018	OUI
53.	Projet de nouveau siège de l'OTAN 2017	IBA-AR(2018)0026	SR	27.08.2018	21.12.2018	OUI

54.	Organisation pour la science et la technologie (STO) 2016	IBA-AR(2017)16	SR	24.08.2017	03.01.2018	OUI
55.	Organisation pour la science et la technologie (STO) 2017	IBA-AR(2018)0017	R (C)	29.08.2018	12.12.2018	OUI
Organismes multinationaux non OTAN						
56.	École internationale de l'AFNORTH (AIS) 2016	IBA-AR(2017)05	SR	30.06.2017	s.o.	s.o.
57.	École internationale de l'AFNORTH (AIS) 2017	IBA-AR(2018)0008	SR	29.06.2018	s.o.	s.o.
58.	QG du corps de déploiement rapide de l'OTAN germano-néerlandais (QG NRDC-GNL) 2014-2016	IBA-AR(2017)35	R (C)	26.01.2018	s.o.	s.o.
59.	Centre d'excellence pour le génie militaire (MILENG COE) 2014 -2016	IBA-AR(2017)38	R (EF, C)	09.02.2018	s.o.	s.o.
60.	État-major central interarmées de guerre électronique (JEWCS) de l'OTAN 2013-2015	IBA-AR(2017)02	SR	28.03.2017	s.o.	s.o.
61.	État-major central interarmées de guerre électronique (JEWCS) de l'OTAN 2016-2017	IBA-AR(2018)0031	R (EF, C)	14.12.2018	s.o.	s.o.
62.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) 2016	IBA-AR(2017)03	SR	16.03.2017	s.o.	s.o.
63.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) 2017	IBA-AR(2018)0004	SR	02.03.2018	s.o.	s.o.
64.	Polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) 2016	IBA-AR(2017)39	SR	15.12.2017	s.o.	s.o.
65.	Polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) 2017	IBA-AR(2018)0032	SR	30.11.2018	s.o.	s.o.
66.	École internationale du SHAPE 2016	IBA-AR(2017)41	SR	26.01.2018	s.o.	s.o.
67.	École internationale du SHAPE 2017	IBA-AR(2018)0034	SR	30.11.2018	s.o.	s.o.
Rapports d'audit de performance						
68.	Rapport sur l'évaluation des produits et du gain obtenus dans le cadre des projets financés sur le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)	IBA-AR(2017)07	s.o.	23.05.2017	10.01.2018	OUI
69.	Rapport d'audit de performance sur la nécessité de réviser le cadre des activités sociorécréatives au sein de l'OTAN	IBA-AR(2017)01	s.o.	31.03.2017	19.12.2017	OUI

70.	Rapport d'audit de performance sur le processus de préparation et d'approbation des budgets de l'OTAN	IBA-AR(2017)32	s.o.	01.12.2017	---	En attente
71.	Rapport d'audit de performance consacré au système d'évaluation OTAN	IBA-AR(2018)0024	s.o.	28.09.2018	---	NON (NATO DIFFUSION RESTREINTE)
72.	Rapport d'audit de performance sur la prévention et la détection en matière de fraude et de corruption	IBA-AR(2018)0027	s.o.	30.11.2018	---	En attente

SR = opinion sans réserve
 R = opinion avec réserve
 D = opinion défavorable
 A = déclaration d'abstention
 EF = états financiers
 C = conformité
 s.o. = sans objet

Depuis l'exercice 2013 sont mis en lecture publique tous les rapports de l'IBAN « NATO SANS CLASSIFICATION » (audits financiers et audits de performance) qui concernent les agences, les commandements militaires, les bureaux de projet et les régimes de pensions de l'OTAN

**MONTANTS CUMULÉS DES DÉPENSES DU NSIP PAR PAYS HÔTE
AU 31 DÉCEMBRE 2018**

Pays hôte	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
Danemark	737	719	98
Royaume-Uni	2,556	2,480	97
Portugal	604	571	95
Norvège	2,209	2,105	95
France	1,015	961	95
Allemagne	5,962	5,511	92
Pays-Bas	961	868	90
Turquie	4,575	4,040	88
États-Unis	1,459	1,273	87
Lituanie	45	37	82
Belgique	835	674	81
Grèce	1,893	1,540	81
Italie	2,373	1,886	79
Slovaquie	39	31	79
Lettonie	43	33	77
Estonie	44	32	73
Espagne	239	163	68
Pologne	458	220	48
République tchèque	133	61	46
Hongrie	180	61	34
Bulgarie	58	18	31
Slovénie	37	6	16
Roumanie	53	5	9
Croatie	7	0	0
Islande	17	0	0
TOTAL PARTIEL PAYS	26,671	23,434	88
NADGEMO	33	33	100
SHAPE	980	876.2	89
NCIA	6,347	3,643	57
NSPA	1,180	678	57
ACT	21	2	10
TOTAL PARTIEL ORGANISMES/COMMANDEMENTS (3)	8,561	5,232	61
TOTAL	35,232	28,666	81

Dépenses NSIP notifiées par les pays et les organismes et certifiées par l'IBAN
(montants cumulés au 31 décembre 2018, en millions d'euros)

(1) Source : Bureau OTAN des ressources.

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

(3) Les dépenses effectuées au titre du NSIP par les organismes OTAN et les commandements OTAN sont présentées dans leurs états financiers annuels, qui font l'objet d'une vérification.

NSIP / PROGRAMME PAR TRANCHES : NOMBRE ET MONTANT DES PROJETS

Évolution de décembre 2017 à décembre 2018

PAYS/ AGENCE	PROJETS NON CLÔTURÉS DÉCEMBRE 2017 (en euros)		PROJETS NON CLÔTURÉS DÉCEMBRE 2018 (en euros)		DIFFÉRENCE (nombre de projets)	DIFFÉRENCE EN POURCENTAGE (montant)
	Nombre	Montant	Nombre	Valeur		
Belgique	3	35,132,409	3	35,132,409	0	0
Grèce	18	123,278,753	16	110,703,666	- 2	- 10 %
Italie	13	90,965,624	13	90,965,624	0	0
Norvège	2	42,559,112	2	42,559,112	0	0
Turquie	12	196,895,807	12	196,895,807	0	0
Royaume- Uni	3	18,121,487	3	18,121,487	0	0
TOTAL	51	506,953,192	49	494,378,105	- 2	- 2.5 %

Source : données de l'IBAN.

Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) Plan d'action et de performance pour 2019

INTRODUCTION

L'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 des 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 NSIP. Il entend faire autorité en matière de responsabilité financière 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 plan d'action et de performance de l'IBAN pour 2019, établi sur la base des buts et des objectifs énoncés dans le plan stratégique 2017-2021, définit des indicateurs de performance et des valeurs cibles en vue de la mesure de la réalisation des différents objectifs à atteindre en 2019.

BUT 1 : CONTRIBUER À RENFORCER LE COMPTE RENDU ET 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 contribue aussi au travers de ses audits de performance à améliorer le compte rendu et la transparence au sein de l'OTAN.

L'IBAN exécute ses audits financiers, ses audits de conformité et ses audits de performance conformément aux normes de l'INTOSAI.

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 financière et de la performance financière 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.

Indicateurs de performance

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Pourcentage d'opinions formulées au 31 août au sujet des états financiers signés auditable transmis par des organismes OTAN	100 %
Établir un rapport d'activité annuel pour la fin du mois de février	Oui/Non
Nombre d'organes directeurs d'entités qui ont expressément fourni une réponse (marquant leur accord ou leur désaccord) à toutes les recommandations formulées suite à l'audit de leurs états financiers	8 sur 24

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 OTAN pour l'exécution du NSIP sont conformes aux autorisations et aux décisions du Comité des investissements. En outre, au travers de ses audits de performance, l'IBAN examine et détermine dans quelle mesure la gestion du programme et les procédures s'y rapportant sont conformes aux principes d'économie, d'efficience 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 l'efficience et l'efficacité de la certification des dépenses du NSIP.

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.

Indicateur de performance

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Pourcentage de COFFA délivrés dans les 6 mois qui ont suivi les demandes d'audit soumises par les pays hôtes	80 %

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

La mission d'audit qui incombe à l'IBAN prévoit également la réalisation d'audits de performance portant sur les activités des organismes OTAN ainsi que sur les opérations, les programmes et les projets de l'Organisation.

Conscient que l'OTAN sera tenue à l'avenir d'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 à dessein comme thèmes de ses rapports des opérations et 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 les projets de l'OTAN qu'il a analysés respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie, ainsi que des recommandations. Grâce à son travail de planification stratégique, à l'exécution d'audits et à la formulation de recommandations tournées vers l'avenir, l'IBAN entend optimiser les procédures et le rapport coût-efficacité dans l'obtention des produits voulus.

Objectifs et mesure de la performance

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

Objectif 1 : examiner les questions présentant un intérêt à la fois pour le Conseil de l'Atlantique Nord et pour les pays.

Objectif 2 : effectuer des audits qui contribuent à améliorer le compte rendu et la transparence au sein de l'OTAN.

Objectif 3 : effectuer des audits transversaux (par exemple des analyses comparatives) qui contribuent à l'application à l'échelle de l'OTAN des recommandations formulées.

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.

Indicateurs de performance

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Pourcentage de rapports d'audit de performance au sujet desquels le RPPB a expressément fourni une réponse (marquant son accord ou son désaccord)	100 %
Suivi des recommandations formulées dans les précédents rapports sur des audits de performance	1

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

Les buts 1 à 3 traduisent l'ambition de l'IBAN d'être un organisme en prise avec la réalité, tourné vers l'avenir, mû par une volonté de développement interne propre à lui permettre de faire face aux défis émergents et désireux de 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'efficiencia et l'efficacité des audits financiers de manière à améliorer les délais d'élaboration et le contenu des rapports.

Objectif 3 : 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.

Indicateurs de performance

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>
Fournir de manière proactive et en toute indépendance une analyse et une opinion aux organes directeurs de l'OTAN sur des questions financières et de performance	Oui/Non
Publier des articles sur le site web de l'IBAN concernant des activités menées ou des questions traitées par l'IBAN	2
Nombre d'événements de relations publiques (conférences, séminaires, cours, cours magistraux et exposés) organisés avec des entités auditées et des parties prenantes	2

AUDITS FINANCIERS ANNUELS – CHAMP DE VÉRIFICATION DE L'IBAN

Audits financiers annuels – Champ de vérification de l'IBAN	Dépenses/Valeurs 2017¹
<i>Organismes ou activités OTAN relevant du financement commun</i>	
Groupe du Commandement allié Opérations	1 097,6
Groupe du Commandement allié Transformation	136,8
Groupe de l'État-major militaire international	24,9
Secrétariat international	192,0
Projet de construction du nouveau siège de l'OTAN	78,3
Centre du personnel de l'OTAN	2,2
Régime de pensions à prestations définies de l'OTAN (régime de pensions coordonné)	158,5
Collège de défense de l'OTAN	9,0
Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN	377,7
Caisse de prévoyance de l'OTAN	0,4
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite de l'OTAN	323,2
Organisation pour la science et la technologie	31,1
<i>Total partiel</i>	<i>2 431,7</i>
<i>Organismes ou activités OTAN à financement conjoint/multinational</i>	
Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions	1,7
Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN	213,3
Agence OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre	107,7
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	769,0
Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado	43,0
Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen	2 600,0
Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent	397,0
Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN	996,8
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	64,0
Bureau des sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN	1,6
Agence OTAN de soutien et d'acquisition	2 603,0
<i>Total partiel</i>	<i>7 797,1</i>
<i>Entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational³</i>	
École internationale de l'AFNORTH	4,0
Polygone de tir de missiles de l'OTAN	7,5
Assemblée parlementaire de l'OTAN	3,7
École internationale du SHAPE	5,0
<i>Total partiel</i>	<i>20,2</i>
<i>Total général</i>	<i>10 249,0</i>

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

² Les informations financières relatives 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 moyennant le remboursement complet du coût de ces audits. Ces entités ne font pas partie de l'OTAN et ne bénéficient pas du statut juridique de l'Organisation, mais elles peuvent avoir des liens étroits avec elle. Elles ont leurs propres structures de gouvernance et ne sont pas soumises au contrôle du Conseil.

L'IBAN vérifie les comptes d'un nombre variable de ces entités chaque année, sur demande et en fonction des disponibilités de son personnel. Par 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. Les comptes de ces quatre entités sont vérifiés sur une base annuelle.

Glossaire

Les opinions émises au sujet des états financiers peuvent être des opinions sans réserve, des opinions avec réserve, des déclarations d'abstention ou des opinions défavorables.

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

ABRÉVIATIONS/ACRONYMES

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
BGX	Comité exécutif du BICES de l'OTAN
CEPS	Réseau d'oléoducs en Centre-Europe
CNAB	Organismes nationaux de contrôle financier compétents
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
Collège/IBAN	Collège international des auditeurs externes de l'OTAN
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN
EMI	État-major militaire international
FRAF	Cadre OTAN pour l'information financière à usage général et l'exercice de la responsabilité financière
EUR	Euro
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
KPI	Indicateur de performance
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
MWA	Activités sociorécréatives
NADEFCOL	Collège de défense de l'OTAN
NAEW&C	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAF	Cadre comptable 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 et d'acquisition
NSPO	Organisation OTAN de soutien et d'acquisition
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
SIC	Systèmes d'information et de communication
STO	Organisation pour la science et la technologie
USD	Dollar des États-Unis
VNC	Contribution nationale volontaire