



NORTH ATLANTIC COUNCIL

CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION

Communicable à la Finlande, à la Suède

3 novembre 2022

DOCUMENT

PO(2022)0451-AS1 (INV)

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021 DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 2 novembre 2022, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) annexé au PO(2022)0451 (INV), approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, pris note du rapport de l'IBAN et donné son accord pour que le rapport du RPPB et le rapport de l'IBAN soient rendus publics.

(signé)

Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du PO(2022)0451 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-





NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

25 octobre 2022

DOCUMENT

PO(2022)0451 (INV)

**Procédure d'accord tacite :
2 nov 2022 17:30**

À : Représentants permanents (Conseil)

De : Secrétaire général

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN**

1. Vous trouverez ci-joint le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport d'activité 2021 du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) (voir pièce jointe).
2. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le RPPB (voir annexe).
3. Je ne pense pas que cette question doive être examinée plus avant. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mercredi 2 novembre 2022 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB, approuvé les conclusions et les recommandations qu'il contient, pris note du rapport de l'IBAN et donné son accord pour que le rapport du RPPB et le rapport de l'IBAN soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe
1 pièce jointe

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN**

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

Références :	A. IBA-M(2022)0002-REV1	Rapport d'activité 2021 de l'IBAN
	B. IBA-A(2021)0105-REV1	Rapport de l'IBAN sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers de 2019
	C. IBA-A(2021)0047-REV1 IBA-AR(2021)0002	Rapport spécial au Conseil sur la nouvelle approche des audits financiers du NSIP et ses incidences sur la redevabilité
	D. C-M(2015)0032	Renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN
	E. C-M(2015)0025	Règlement financier de l'OTAN (NFR)
	F. PO(2015)0052	Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte

INTRODUCTION

1. Le rapport d'activité du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) propose un récapitulatif de toutes les activités d'audit menées au cours de l'année civile 2021. Il fournit en outre des informations concernant le mandat et le rôle de l'IBAN, ses principales activités et l'utilisation des ressources qui lui sont allouées, sa contribution à l'amélioration du compte rendu et au renforcement de la gouvernance d'entreprise à l'OTAN, sa performance ainsi que d'autres développements pertinents eu égard à son rôle d'organe d'audit externe de l'OTAN¹.

OBJET

2. Le présent rapport revient sur les éléments les plus importants du rapport d'activité 2021 de l'IBAN, afin de permettre au RPPB de réfléchir aux questions ou préoccupations d'ordre stratégique que soulève le travail d'audit effectué par l'IBAN auprès des entités OTAN concernées et, s'il y a lieu, de recommander des lignes de conduite au Conseil, dans le cadre d'une démarche propre à accroître la transparence, à améliorer le compte rendu et à renforcer la cohérence.

¹ Le 7 juillet 2022, l'IBAN a présenté au RPPB son rapport d'activité 2021 ainsi que son rapport sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers de 2020.

EXAMEN DE LA QUESTION

Principales activités de l'IBAN et utilisation de ses ressources

3. Au cours de l'année civile 2021, en exécution de son mandat, l'IBAN a audité les états financiers annuels de 22 entités OTAN². Il a également effectué des audits de performance portant sur différents organismes, opérations ou programmes de l'Organisation, et il a vérifié les dépenses exposées dans le cadre de 74 projets relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

4. Pour l'exercice 2020, l'IBAN a publié 32 rapports sur l'audit des états financiers d'entités OTAN³, contenant 30 opinions sans réserve et 2 opinions avec réserve sur les états financiers ainsi que 28 opinions sans réserve et 4 opinions avec réserve sur la conformité. Il a également publié 5 rapports d'audit concernant des entités non OTAN⁴, contenant 4 opinions sans réserve, 4 opinions avec réserve et 3 opinions défavorables sur les états financiers, ainsi que 8 opinions sans réserve et 3 opinions avec réserve sur la conformité. Au total, en 2021, l'IBAN a formulé 86 opinions, publié deux rapports sur des audits de performance et un rapport spécial⁵ et formulé 74 opinions, dont 41 non modifiées, à propos d'états de dépenses⁶ communiqués dans le cadre du NSIP, vérifiant ainsi des dépenses représentant 297 millions d'euros⁷.

5. En 2021, 90 % des ressources de l'IBAN exprimées en jours-personne ont été consacrés aux audits et les 10 % restants l'ont été à la formation et à des tâches administratives, notamment en soutien des activités du Collège. Si l'on considère les ressources affectées aux audits, 62 % de ces jours-personne ont été consacrés aux audits financiers et 30 % aux audits de performance, un résultat supérieur à l'objectif de 25 % assigné à l'IBAN. Les 8 % restants ont été consacrés aux activités liées au NSIP. Le coût direct des audits s'est établi au total à 3,1 millions d'euros en 2021, les dépenses vérifiées représentant plus de 10 milliards d'euros (audits financiers et NSIP).

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

³ Quelques rapports d'audit portant sur les états financiers 2019 d'entités OTAN ont été publiés en 2021, en raison de retards causés par la pandémie de COVID-19.

⁴ Pour les entités non OTAN, les audits se font habituellement sur demande, sans périodicité annuelle, 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.

⁵ (1) audit de performance sur le recrutement et la sélection des agents au Secrétariat international, (2) audit de performance sur les politiques et les pratiques OTAN de gestion relatives à la santé et à la sécurité au travail, à la protection de l'environnement et à l'efficacité énergétique, et (3) rapport spécial à l'intention du Conseil sur les tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA).

⁶ Les états de dépenses sont présentés par des pays hôtes souverains, des agences de l'OTAN ou des commandements stratégiques.

⁷ Les dépenses afférentes aux projets NSIP non clôturés représentaient 7,9 milliards d'euros en décembre 2021.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

ANNEXE
PO(2022)0451 (INV)

6. De l'avis de l'IBAN, pour améliorer la qualité de l'information financière fournie à l'appui de la prise de décision, sur la base du cadre juridique applicable à l'OTAN, il serait possible de simplifier le cadre OTAN d'information financière et de compte rendu financier (FRAF) en ramenant de vingt-deux à trois le nombre de jeux d'états financiers à usage général et de rapports d'audit, et ce sans nuire à la transparence et au compte rendu. En effet, les informations financières relatives aux différentes entités OTAN continueraient d'être présentées, d'une part dans les états de l'exécution du budget qui seraient annexés aux états financiers et d'autre part dans les notes jointes aux états financiers, sous la forme d'informations sectorielles.

7. En 2021, l'IBAN a atteint pour la plupart les critères de performance définis dans son plan stratégique 2022-2026. La réalisation de certains objectifs a certes été impactée par les restrictions de déplacement imposées en raison de la pandémie de COVID-19, mais le RPPB insiste sur la nécessité pour l'IBAN d'accroître le pourcentage de réalisation de ses objectifs.

Audits d'états financiers

8. Sur les 86 opinions formulées en 2021, 70 étaient des opinions sans réserve, contre 41 l'année précédente pour 58 opinions émises. Trois opinions défavorables ont été formulées en 2021⁸.

9. Le nombre d'opinions émises au sujet des états financiers et de la conformité est passé de 58 en 2020 à 86 en 2021, ce qui représente une augmentation de 48 %.

10. L'IBAN a émis 13 opinions avec réserve sur les états financiers et/ou la conformité dans le cadre de six rapports d'audit. Quatre de ces rapports concernaient des entités OTAN et les deux autres des entités non OTAN. Le RPPB note qu'un organe non OTAN a fait l'objet de trois opinions défavorables⁹.

11. En 2021, l'IBAN a accepté d'auditer dix jeux d'états financiers rectifiés, permettant à plusieurs entités OTAN et à un organisme non OTAN de corriger, suite à un premier audit, des inexactitudes significatives ou certaines informations fournies dans les notes. Le RPPB constate que, sans ces rectifications, le nombre d'entités dont les états financiers auraient été entachés d'erreurs significatives aurait sans doute été plus élevé. Il note également qu'en ce qui concerne les observations ayant donné lieu à des opinions avec réserve qui remontent à plus de trois ans (qu'elles soient en cours de traitement ou

⁸ Audit portant sur les états financiers 2017-2019 du Quartier général du corps de déploiement rapide de l'OTAN – Allemagne et Pays-Bas (QG NRDC-GNL).

⁹ Ce n'est pas au Conseil que les entités non OTAN rendent compte, c'est à leurs organes de gouvernance.

encore à traiter), il convient que les entités fournissent à l'intention du Conseil, en même temps que leurs commentaires à propos de l'audit de leurs états financiers de 2021, un plan d'action précis et assorti d'échéances sur ce qui sera fait pour donner suite à ces recommandations.

12. Le RPPB note par ailleurs qu'en 2021, outre la rectification de plusieurs jeux d'états financiers et le fait que les délais prévus par le Règlement financier de l'OTAN (NRF) pour la réalisation du travail d'audit sont déjà relativement courts, l'IBAN a dû faire face à divers contretemps, qu'il s'agisse d'attendre des pièces justificatives manquantes, de se plier aux changements de calendrier de la part des entités ou de s'adapter aux restrictions de déplacement imposées en raison de la pandémie de COVID-19, et que cela l'a empêché dans certains cas de respecter l'échéance du 31 août. Le RPPB rappelle qu'il est important de respecter les échéances définies dans le NRF pour accroître la transparence financière et permettre une application plus uniforme de la politique de mise en lecture publique de l'information OTAN (référence E).

13. Le RPPB note qu'en septembre 2021, l'IBAN a adressé au Conseil son rapport sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers de 2019 (référence B). L'IBAN établit chaque année un rapport de ce type afin d'appeler l'attention du Conseil sur ce qu'il convient de retenir de l'audit des états financiers des entités OTAN. Le rapport contient un panorama détaillé du travail d'audit financier effectué par l'IBAN, à l'intention de parties prenantes internes et externes, contribuant à accroître la transparence et à améliorer le compte rendu quant à l'utilisation qui est faite de l'argent public mis à la disposition de l'OTAN. Il est publié sur le site web de l'IBAN.

Audits de performance

14. En 2021, l'IBAN a établi deux rapports d'audit de performance et un rapport spécial. Le nombre de jours-personne consacrés aux audits de performance et les dépenses engagées pour ces audits ont légèrement augmenté en 2021. L'IBAN facture aux entités non OTAN les audits financiers qu'il réalise pour leur compte et affecte les recettes correspondantes au financement de certains postes des audits de performance (frais de déplacement, rémunération d'experts, de consultants ou de sous-traitants, etc.). Le solde résiduel pour 2021 s'établit à 250 780 EUR.

15. Le RPPB estime qu'il faut mettre en place un contrôle efficace de la suite qui est donnée aux recommandations formulées à l'issue des audits de performance car certaines restent lettre morte, et il rappelle la disposition de la charte de l'IBAN (référence D) qui concerne l'établissement et la présentation d'une analyse de la mise en œuvre de ses observations et recommandations par les organismes ayant fait l'objet d'un audit. Le plan d'audit 2022-2023 fait le point sur les options qui permettraient d'accroître la transparence et d'améliorer le compte rendu s'agissant des mesures prises par les entités OTAN pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue des audits de performance.

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

16. Le RPPB note que, par rapport à 2020, le nombre d'opinions formulées en 2021 est resté stable mais que le pourcentage d'opinions modifiées a légèrement augmenté, passant de 39 à 45 %.

17. Le RPPB constate que, sur 33 opinions modifiées, 21 (64 %) tenaient à l'absence ou au caractère incomplet de certains documents financiers relatifs aux projets, tels que des contrats signés, des dossiers d'appel d'offres ou des factures. Et dans d'autres cas, l'opinion modifiée découlait de l'absence de certains états de dépenses et des justificatifs correspondants ou du fait que les dépenses ne s'inscrivaient pas dans le périmètre autorisé ou qu'elles dépassaient les plafonds fixés ou encore que les règles du NSIP en matière de passation de marché n'avaient pas été respectées.

18. En ce qui concerne l'approche des audits financiers du NSIP adoptée en juin 2020, l'IBAN a adressé au Conseil un rapport spécial sur cette nouvelle approche et sur ses incidences sur la redevabilité (référence C). Ce rapport revient sur les principaux changements et leur finalité et présente les principales constatations faites à l'issue de la première année d'application, les premières incidences sur la redevabilité ainsi que différentes recommandations visant à améliorer de façon générale l'exercice du compte rendu. Il est publié sur le site web de l'IBAN.

19. En 2014, le Conseil avait chargé le Comité des investissements d'élaborer un plan visant à ce que puissent être clôturés, pour le 30 juin 2016, tous les projets NSIP qui étaient alors terminés mais n'avaient pas encore fait l'objet d'une inspection technique et d'un audit, représentant 5 milliards d'euros. Le RPPB note qu'en 2021, l'IBAN a audité 38 projets, d'une valeur totale de 263 millions d'euros, et qu'à la fin de l'année, 376 projets, d'une valeur totale de 2,4 milliards d'euros, restaient à clôturer. Le Conseil avait déjà reporté à la fin 2022 l'échéance fixée pour la clôture de ces projets. C'est pourquoi le RPPB recommande au Conseil d'encourager les pays hôtes à continuer de présenter les projets à l'inspection technique et à l'audit, afin que ceux-ci puissent être clôturés et que le retard puisse être résorbé.

Communication au public

20. En mars 2022, 30 des 32 rapports d'audit financier relatifs aux organismes OTAN et autres entités étaient publiés sur le site internet de l'Organisation. Les deux rapports restants ne seront pas rendus publics parce qu'ils contiennent des informations classifiées ou des informations commerciales sensibles. Doivent encore être publiés les deux rapports d'audit de performance et le rapport spécial. Le RPPB constate que la publication des rapports d'audit de l'IBAN sur le site web de l'OTAN connaît du retard et il insiste sur la nécessité d'y remédier. 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 financier (référence F). Le rapport d'activité 2021 de l'IBAN doit donc être rendu public, en même temps que le présent rapport.

Ressources

21. Le RPPB est d'avis que l'augmentation des contributions des pays membres en lien avec l'agenda OTAN 2030 doit aller de pair avec une amélioration du compte rendu et un accroissement de la transparence, et il recommande par conséquent une augmentation du budget civil de l'OTAN pour permettre à l'IBAN de faire face à des besoins accrus.

CONCLUSIONS

22. En adressant au Conseil des avis et des certifications en toute indépendance, l'IBAN contribue directement à promouvoir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte au sein de l'OTAN. En 2021, en exécution de son mandat, il a formulé 86 opinions, réalisé 2 audits de performance et publié 3 rapports spéciaux, et il a émis 72 opinions sur des projets relevant du NSIP.

23. Le RPPB note qu'en 2021, l'IBAN a accepté d'auditer dix jeux d'états financiers rectifiés, permettant aux entités concernées de corriger, suite à un premier audit, des inexactitudes significatives ou certaines informations fournies dans les notes. Il constate que les entités concernées sont invitées à fournir à l'intention du Conseil, en même temps que leurs commentaires à propos de l'audit de leurs états financiers de 2021, un plan d'action assorti de mesures d'atténuation visant à donner suite aux observations remontant à plus de trois ans (qu'elles soient en cours de traitement ou encore à traiter).

24. Le RPPB note que, de l'avis de l'IBAN, la redevabilité et la transparence à l'égard des parties prenantes internes comme externes pourraient être améliorées moyennant une diminution du nombre de jeux d'états financiers à usage général et de rapports d'audit.

25. Le RPPB insiste sur la nécessité pour l'IBAN d'accroître le pourcentage de réalisation de ses objectifs de performance.

26. En 2021, outre la rectification de plusieurs jeux d'états financiers et le fait que les délais prévus par le NFR pour la réalisation du travail d'audit sont déjà relativement courts, l'IBAN a dû faire face à divers contretemps, qu'il s'agisse d'attendre des pièces justificatives manquantes, de se plier aux changements de calendrier de la part des entités ou de s'adapter aux restrictions de déplacement imposées en raison de la pandémie de COVID-19, ce qui l'a empêché dans certains cas de respecter l'échéance fixée par le NFR. Le RPPB rappelle qu'il est important de respecter les échéances définies dans le NFR pour accroître la transparence financière et permettre une

application plus uniforme de la politique de mise en lecture publique de l'information OTAN.

27. En 2021, l'IBAN a publié deux rapports sur des audits de performance et un rapport spécial, et le nombre de journées d'audit qu'il a consacrées aux audits de performance a légèrement augmenté. Le RPPB estime qu'il faut mettre en place un contrôle efficace de la suite qui est donnée aux recommandations formulées à l'issue des audits de performance car certaines restent lettre morte. Le plan d'audit 2022-2023 fait le point sur les options qui permettraient d'accroître la transparence et d'améliorer le compte rendu s'agissant des mesures prises par les entités OTAN pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue des audits de performance.

28. S'agissant de l'audit des projets NSIP, le RPPB note que l'IBAN a produit un rapport spécial revenant sur les principaux changements et leur finalité et présentant les principales constatations faites à l'issue de la première année d'application, les premières incidences sur la redevabilité ainsi que différentes recommandations visant à améliorer de façon générale l'exercice du compte rendu.

29. Le RPPB fait observer que 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 que 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 financier. Il estime cependant nécessaire pour l'IBAN de résorber le retard constaté s'agissant de rendre publics ses rapports.

30. Le RPPB est globalement favorable à l'augmentation du budget civil pour permettre à l'IBAN de disposer de ressources supplémentaires.

RECOMMANDATIONS

31. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources recommande au Conseil :

- 31.1. de prendre note du présent rapport ainsi que du rapport de l'IBAN cité en référence A ;
- 31.2. d'approuver la communication au public du rapport de l'IBAN cité en référence A ainsi que du présent rapport, en application de la politique agréée dans le document de référence F.



IBAN RAPPORT D'ACTIVITE 2021





SERVIR LES NATIONS

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.

Intégrité

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

Professionnalisme

L'IBAN a adopté, pour la planification, l'exécution et le compte rendu de ses audits, les principes et les lignes directrices de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et, d'autre part, des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte. Les membres du Collège et les auditeurs ont les compétences et les qualifications nécessaires pour réaliser leur travail.

AVANT-PROPOS DE LA PRESIDENTE

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) est l'organe chargé de vérifier les comptes à l'OTAN. À ce titre, il rend au Conseil de l'Atlantique Nord et, par l'intermédiaire de leurs représentants permanents, aux gouvernements des pays membres de l'OTAN, des avis spécialisés, indépendants et objectifs et leur donne des assurances sur un certain nombre de questions. Ces assurances et ces avis sont ensuite approuvés par le Conseil, avant d'être publiés et mis à la disposition d'autres parties prenantes, internes et externes, y compris le grand public. Les rapports de l'IBAN se concentrent principalement sur la manière dont l'Organisation utilise les fonds que lui confient les pays aux fins de la conduite de ses missions et de la réalisation de ses objectifs.

En vertu de sa charte, approuvée par le Conseil, l'IBAN réalise des audits financiers et des audits de performance pour toutes les entités OTAN présentant des états financiers, des audits des dépenses relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP), ainsi que des audits financiers pour certaines entités non OTAN à financement multinational. Son travail contribue directement à promouvoir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte dans l'ensemble de l'Organisation.

Comme en 2020, la crise mondiale causée par la COVID-19 a eu des répercussions directes sur les travaux de l'IBAN et sur l'exécution de son mandat. En 2021, les enseignements tirés de la première année de la pandémie, s'agissant de la nécessité de travailler parfois à distance des organismes soumis à l'audit, ont permis aux équipes de l'IBAN de s'acquitter efficacement de leur mission. En dépit des inévitables retards découlant de la pandémie, l'IBAN a été en mesure de publier pour le 31 décembre 2021 tous les rapports d'audit relatifs à l'exercice 2020 pour les entités OTAN présentant des états financiers. En 2021, il a également publié deux rapports sur des audits de performance et trois rapports spéciaux à l'intention du Conseil. Enfin, l'IBAN a émis 74 opinions concernant des états de dépenses présentés par des pays hôtes souverains, des agences ou des commandements stratégiques de l'OTAN dans le cadre du NSIP, pour une valeur de 297 millions d'euros. Il s'agit là d'accomplissements particulièrement remarquables de la part des équipes de l'IBAN compte tenu des restrictions et des obstacles auxquels elles ont continué d'être confrontées du fait de la pandémie.



Daniela Morgante
Présidente
Collège international des auditeurs externes de l'OTAN



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

TABLE DES MATIÈRES

SERVIR LES PAYS	3
AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE	4
CHAPITRE 1 NOTRE MANDAT ET NOTRE RÔLE EN TANT QU'AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN.....	8
CHAPITRE 2 NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS ET L'UTILISATION DE NOS RESSOURCES.....	11
Audits financiers.....	11
Audits de performance	12
Audits de projets relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).....	12
CHAPITRE 3 NOTRE CONTRIBUTION À UN MEILLEUR RESPECT DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE ET À UNE MEILLEURE GOUVERNANCE AU SEIN DE L'OTAN	16
Méthodologie et exécution des audits.....	17
Audits financiers en 2021.....	18
Rapport au Conseil sur les principales conclusions résultant de la vérification des états financiers de 2019	19
CHAPITRE 4 NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE DES ACTIVITÉS DE L'OTAN	21
Planification des audits de performance	21
Rapports d'audit de performance établis en 2021.....	22
Utilisation des recettes provenant de l'audit des comptes d'entités non OTAN aux fins de la réalisation d'audits de performance.....	23
CHAPITRE 5 : NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP) ET AU RESPECT DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DANS CE CONTEXTE	27
Méthode d'audit et exécution de l'audit des projets du NSIP	27
Audit des projets du NSIP en 2021	28
Rapport spécial au Conseil sur la nouvelle approche des audits du NSIP et ses incidences sur la redevabilité.....	29

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

Clôture des projets NSIP achevés	30
--	----

CHAPITRE 6 FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME D'AUDIT INNOVANT ET PROACTIF.....32

L'effectif	32
Conférence sur le thème « Transparence et obligation de rendre compte : des éléments essentiels de la bonne gouvernance à l'OTAN ».....	33
Réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification	33

CHAPITRE 7 PERFORMANCE DE L'IBAN35

Performance annuelle	35
Mesure de la performance concernant le but 1.....	35
Mesure de la performance concernant le but 2	36
Mesure de la performance concernant le but 3	36
Mesure de la performance concernant le but 4	37
Plan d'action et de performance pour 2022.....	38

GRAPHIQUES ET TABLEAUX

Graphique 1 : Opinions publiées en 2021 et en 2020	12
Graphique 2 : Dépenses NSIP vérifiées en 2021 et en 2020.....	13
Graphique 3 : Opinions publiées en 2021 et en 2020 à l'issue d'audits de projets NSIP	13
Graphique 4 : Affectation du personnel de vérification en 2021 et en 2020.....	14
Graphique 5 : Coût des audits (en euros)	14
Tableau 1 : Recettes provenant de l'audit des comptes d'entités non OTAN	25
Tableau 2 : Audit des projets du NSIP en 2021	28

ANNEXES

- Liste des rapports établis en 2021 suite à des audits financiers et à des audits de performance
- Montants cumulés des dépenses du NSIP par pays hôte au 31 décembre 2021
- Clôture des projets NSIP achevés visés par le mandat du Conseil
- Plan d'action et de performance pour 2022
- Audits financiers annuels – Champ de vérification de l'IBAN
- Glossaire et Abréviations/acronymes

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



Chapitre 1

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

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

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

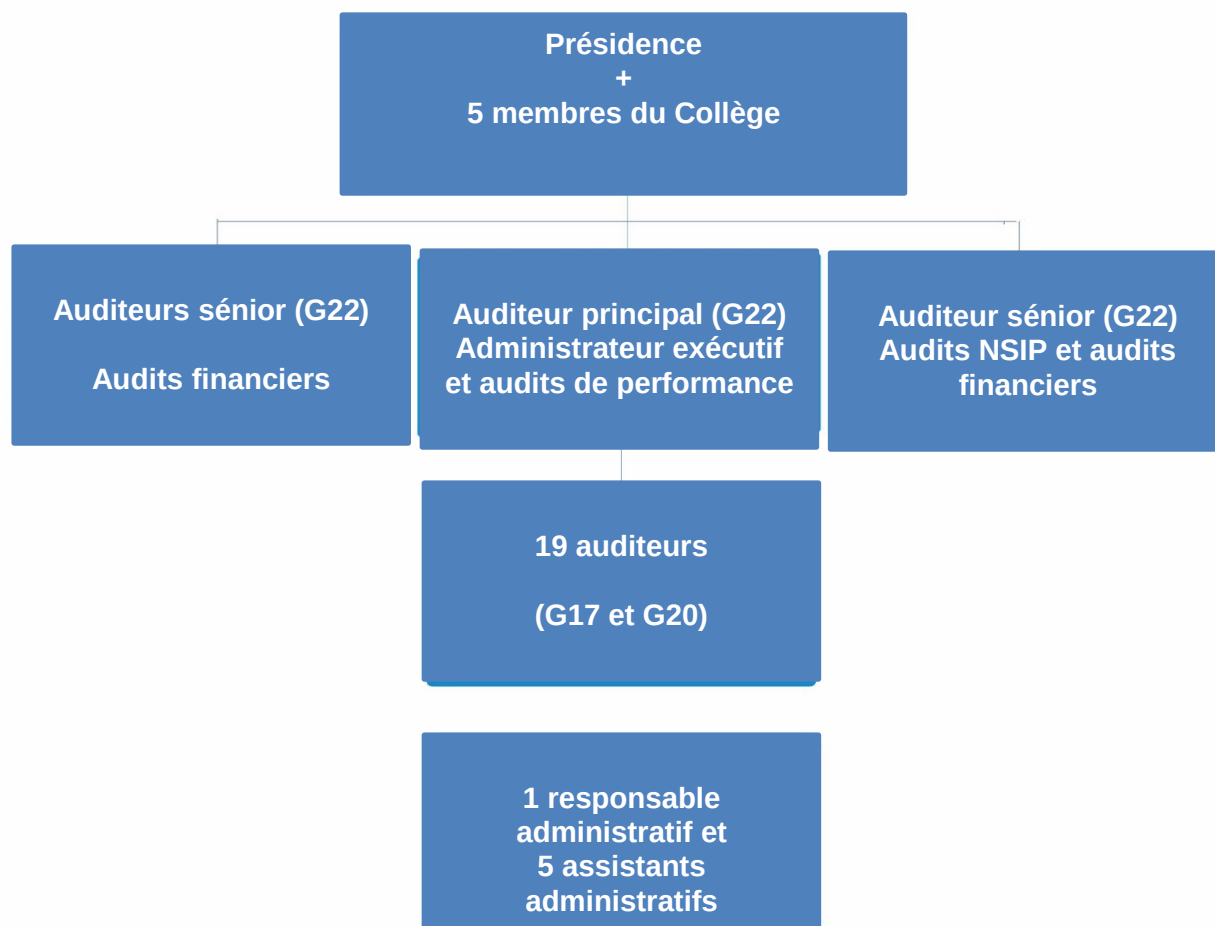
1.1 Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) est l'organe externe indépendant chargé de la vérification des comptes à l'OTAN. À l'origine, il existait deux organes d'audit distincts, créés en 1953 par le Conseil de l'Atlantique Nord. L'un était responsable de la vérification des 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, dont la 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 et autres entités OTAN donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de ces organismes et entités, et les fonds ont été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- les activités des organismes OTAN et celles déployées dans le cadre des opérations et des programmes de l'Organisation ont été menées dans le respect des exigences d'efficacité, d'efficacité et d'économie ;
- les dépenses exposées par des pays membres (en leur qualité de pays hôtes) ou par des organismes OTAN dans le cadre du NSIP l'ont été conformément à la réglementation en vigueur.

1.2 Le Collège se compose de six membres indépendants nommés par le Conseil parmi les candidats proposés par les pays de l'OTAN. Les membres du Collège ne sont responsables de leur travail à titre individuel ou collectif que devant le Conseil. Ils ont un mandat de quatre ans non renouvelable, et leur rémunération est entièrement prise en charge par les administrations de leurs pays respectifs. En 2021, les pays suivants étaient représentés au sein du Collège : Belgique, Canada, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne et Turquie. Le Collège est assisté dans ses fonctions par des auditeurs et des auditrices ainsi que par du personnel administratif dont la rémunération est versée par l'OTAN au titre du financement commun. La structure de l'IBAN est présentée schématiquement ci-après.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1



1.3 La charte de l'IBAN prévoit que les membres du Collège peuvent provenir de n'importe quel pays membre de l'Alliance. De la sorte, quelle que soit leur taille, tous les pays peuvent, s'ils le souhaitent et à tour de rôle, faire partie de la structure d'audit externe de l'OTAN. 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 Bien que l'IBAN ne soit responsable que devant le Conseil, il dialogue et travaille en étroite collaboration avec de nombreux organes directeurs subordonnés au Conseil, dont, parmi les comités OTAN, le Comité des représentants permanents adjoints (DPRC), le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), le Comité des budgets et le Comité des investissements. Il présente ses rapports d'audit financier et ses 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.

NATO SANS CLASSIFICATION



Chapitre 2

NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS
ET L'UTILISATION DE
NOS RESSOURCES

CHAPITRE 2**NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS ET L'UTILISATION DE NOS RESSOURCES**

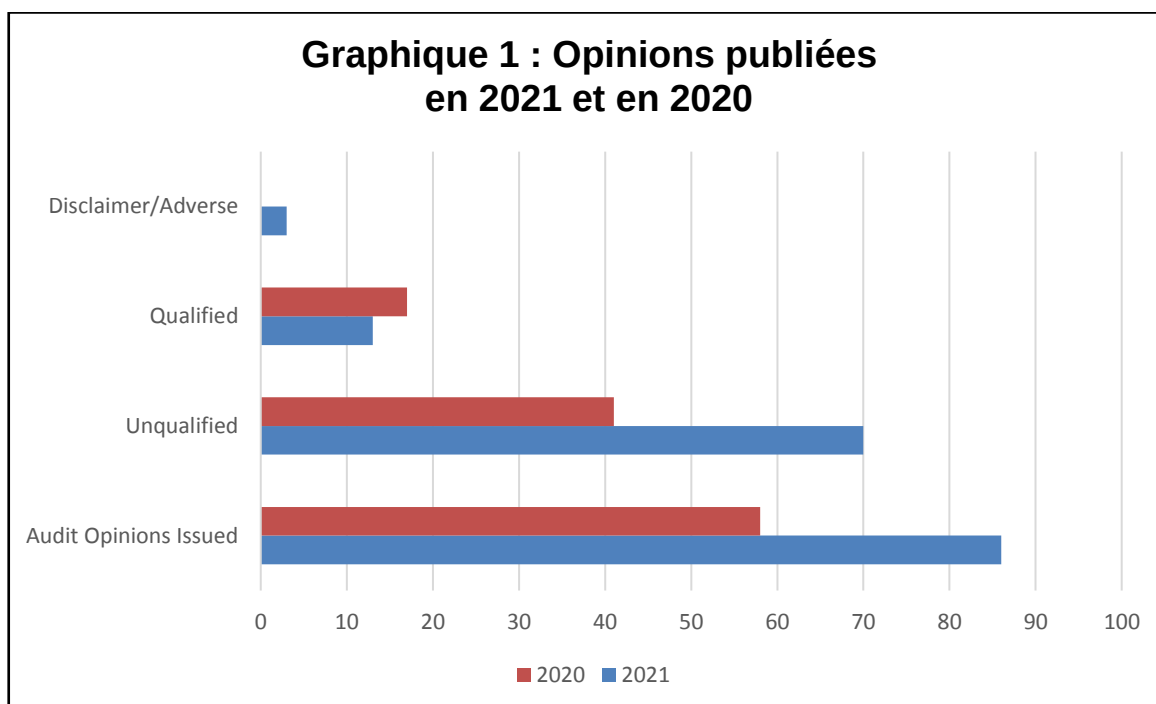
2.1 En exécution de son mandat, l'IBAN a vérifié les états financiers annuels de 22 entités OTAN, effectué des audits de performance portant sur une série d'organismes, d'opérations et de programmes OTAN, et réalisé 74 audits de projets NSIP.

2.2 Par ailleurs, l'IBAN vérifie, 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 2021, si l'on compte les états financiers et le NSIP, il a vérifié des dépenses représentant au total plus de 10 milliards d'euros.

AUDITS FINANCIERS

2.3 En 2021, l'IBAN a publié 32 rapports d'audit sur les états financiers d'entités OTAN ainsi que 5 rapports d'audit sur les états financiers d'entités non OTAN. Quelques rapports d'audit portant sur les états financiers 2019 d'entités OTAN ont été publiés en 2021, en raison des retards causés par la pandémie de COVID-19. Chaque rapport contient une opinion de l'auditeur externe ainsi que des observations et des recommandations pour chaque exercice ayant fait l'objet d'une vérification. L'opinion de l'auditeur externe comporte deux volets : une opinion sur les états financiers et une opinion sur la conformité. Il peut s'agir d'opinions sans réserve, d'opinions avec réserve, d'opinions défavorables ou de déclarations d'abstention. En application des normes d'audit, les trois types de paragraphe suivants peuvent figurer dans la section présentant l'opinion de l'auditeur externe : « Questions clés de l'audit », « Observation particulière » et « Autre observation ».

2.4 Dans les 32 rapports d'audit concernant des entités OTAN, l'IBAN a émis 30 opinions sans réserve et 2 opinions avec réserve sur les états financiers, ainsi que 28 opinions sans réserve et 4 opinions avec réserve sur la conformité. Dans les 5 rapports d'audit concernant des entités non OTAN, portant sur 11 exercices au total, il a émis 4 opinions sans réserve, 4 opinions avec réserve et 3 opinions défavorables sur les états financiers, ainsi que 8 opinions sans réserve et 3 opinions avec réserve sur la conformité. Ainsi, sur les 86 opinions émises en 2021, 70 étaient des opinions sans réserve, 13 des opinions avec réserve et 3 des opinions défavorables. Le graphique 1 ci-dessous présente la répartition des opinions formulées en 2021 ainsi que les chiffres de 2020, pour comparaison.



AUDITS DE PERFORMANCE

2.5 L'objectif de l'IBAN est de réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'audits de performance de moindre ampleur.

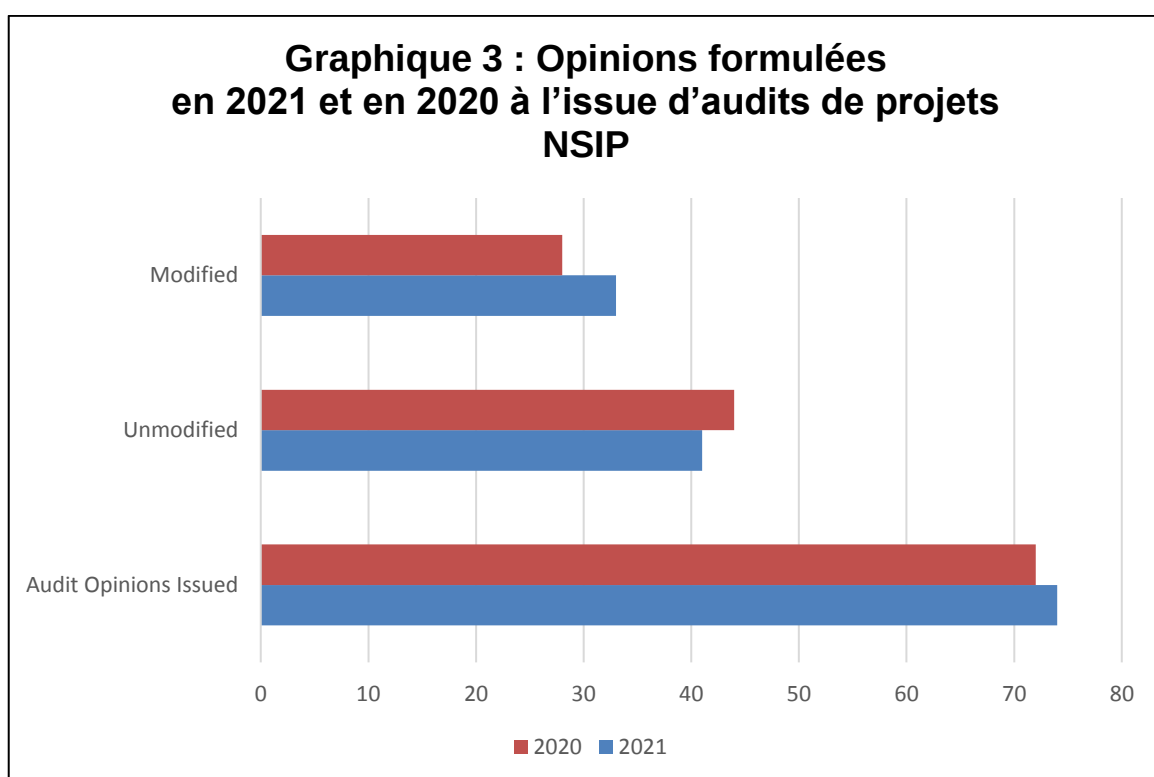
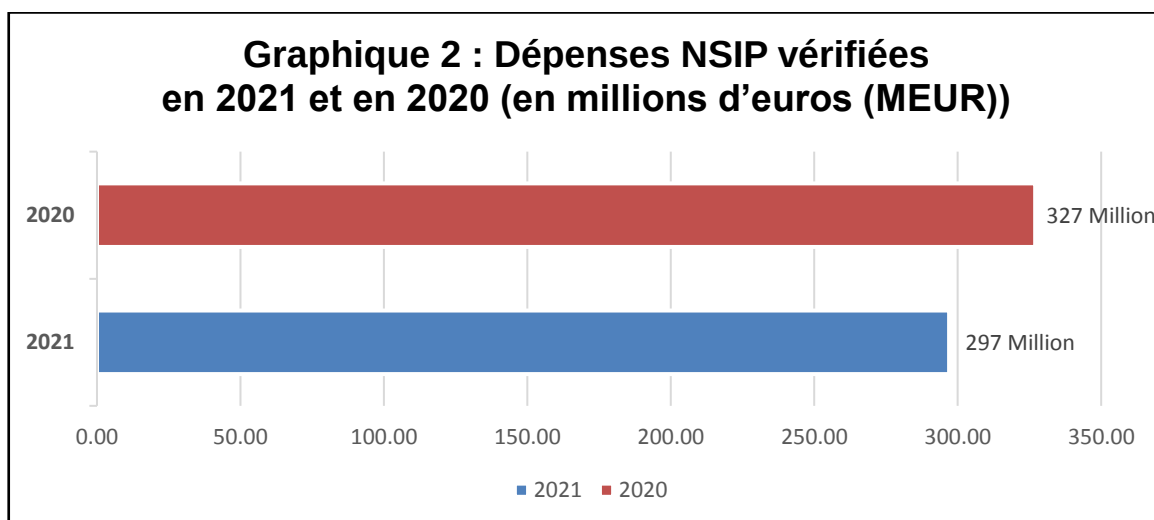
2.6 En 2021, l'IBAN a établi deux rapports d'audit de performance, l'un sur le recrutement et la sélection des agents au Secrétariat international et l'autre sur les politiques et les pratiques OTAN de gestion relatives à la santé et à la sécurité au travail, à la protection de l'environnement et à l'efficacité énergétique, ainsi qu'un rapport spécial à l'intention du Conseil sur les tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA).

AUDITS DE PROJETS RELEVANT DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP)

2.7 Les dépenses relevant du NSIP que l'IBAN a vérifiées en 2021 représentent 297 millions d'euros. On trouvera dans le graphique 2 ci-dessous les chiffres de 2021 ainsi que ceux de 2020, pour comparaison. L'IBAN a émis 74 opinions à propos des états de dépenses présentés par les pays hôtes souverains, les agences et les commandements stratégiques de l'OTAN. Sur ces 74 opinions, on dénombre 41 opinions non modifiées et 33 opinions modifiées. Le graphique 3 ci-dessous présente la répartition des opinions formulées en 2021 à l'issue des audits de projets NSIP, ainsi que les chiffres de 2020, pour comparaison.

NATO SANS CLASSIFICATION

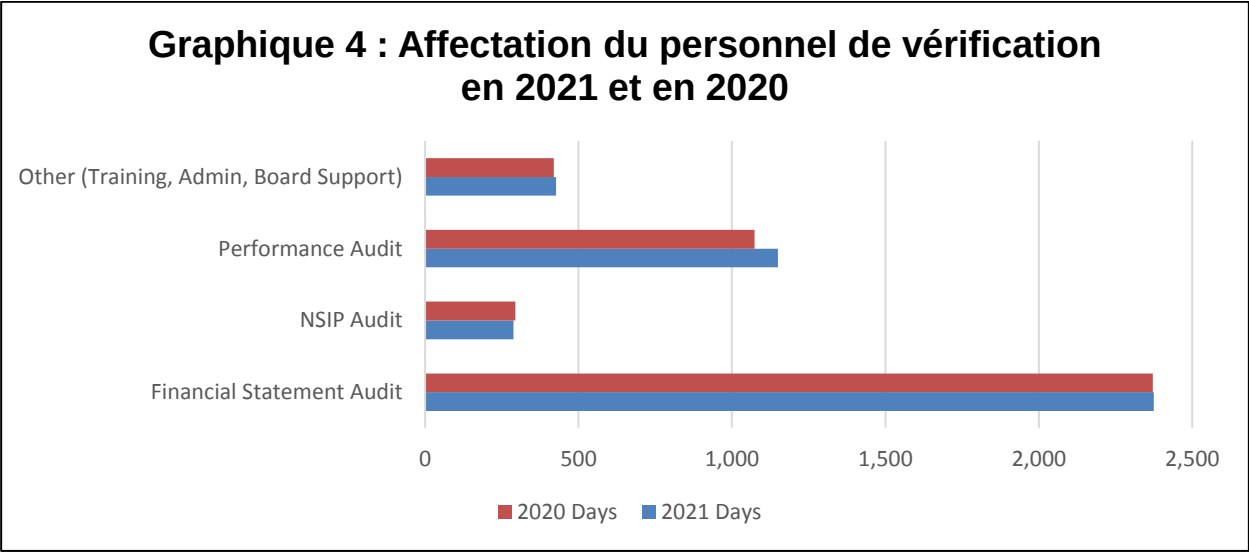
IBA-M(2022)0002-REV1



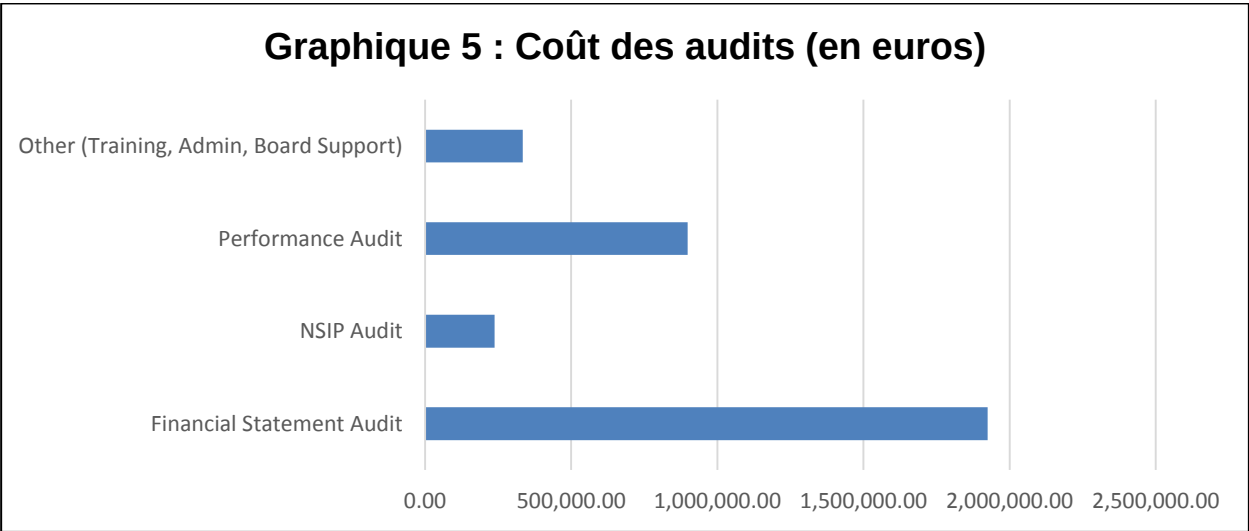
2.8 Le graphique 4 ci-dessous montre l'utilisation des ressources en personnel de vérification en 2021, exprimée en nombre de jours consacrés à chaque type d'activité, ainsi que les chiffres de 2020, pour comparaison. Le travail effectué par les auditeurs a représenté 4 240 jours-personne. Sur ce total, 3 813 jours (90 %) ont été consacrés à des audits. Le reste, à savoir 427 jours (10 %), a été consacré à la formation, à des tâches administratives et à des activités de soutien du Collège. Si l'on considère le nombre de jours-personne consacrés exclusivement à des activités d'audit, on constate que les

NATO SANS CLASSIFICATION

audits de performance en ont absorbé 30 % (ce qui dépasse l'objectif minimal de 25 % fixé par le Conseil), les audits financiers 62 % et les audits de projets NSIP 8 %.



2.9 Le graphique 5 ci-dessous présente le coût direct (salaires du personnel d’audit et frais de déplacement) des audits et des autres activités menées par l’IBAN en 2021 (en euros). Le coût direct des seules activités d’audit s’élève au total à 3,1 millions d’euros.





Chapitre 3

NOTRE CONTRIBUTION À UN
MEILLEUR RESPECT DE
L'OBLIGATION DE RENDRE
COMPTE À UNE MEILLEURE
GOUVERNANCE

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

CHAPITRE 3

**NOTRE CONTRIBUTION À UN MEILLEUR RESPECT DE L'OBLIGATION
DE RENDRE COMPTE ET À UNE MEILLEURE GOUVERNANCE
AU SEIN DE L'OTAN**

3.1 Par ses audits financiers, ses audits de conformité et ses audits de performance, l'IBAN contribue à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une meilleure gouvernance au sein de l'OTAN. Alors que les audits financiers sont généralement réalisés sur une base annuelle ou pluriannuelle, l'examen de questions spécifiques et les audits de performance sont effectués de manière ponctuelle. L'IBAN 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 Nous nous attachons ainsi :

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

3.3 Chaque année, nous vérifions les états financiers des agences, 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 différents corps de déploiement rapide de l'OTAN ou l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. En 2021, les dépenses vérifiées dans le cadre de nos audits financiers se sont élevées à près de 10 milliards d'euros.

3.4 L'audit externe des entités OTAN présentant des états financiers est réalisé par l'IBAN conformément à l'article 14 du Règlement financier de l'OTAN (NFR). L'IBAN mène ses activités conformément à sa charte, approuvée par le Conseil. Selon l'article 35 du NFR, les états financiers annuels doivent être soumis à l'IBAN au plus tard le 31 mars qui suit la fin de l'exercice visé dans les états financiers. Et selon l'article 15 du NFR, l'IBAN doit adresser ses rapports finaux (comprenant les commentaires factuels et les commentaires officiels et accompagnés des états financiers audités) au Conseil au plus tard le 31 août qui suit la fin de l'exercice visé dans le rapport.

3.5 Les entités OTAN présentant des états financiers ont une autonomie plus ou moins grande dans la gestion de leurs activités. Cependant, toutes sont soumises aux dispositions du cadre comptable OTAN (NAF) et du NFR, textes approuvés par le Conseil qui, ensemble, définissent un cadre financier et budgétaire global. Le NFR peut aussi s'appliquer à certaines des entités non OTAN à financement multinational, en vertu d'une

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

mention explicite dans le mémorandum d'entente correspondant. Bon nombre de ces dernières disposent toutefois de leurs propres principes et normes comptables ainsi que de leur propre réglementation financière.

3.6 La transparence financière et le respect de l'obligation de rendre compte des dépenses 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, 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 – et les rapports d'audit correspondants – de toutes les entités OTAN, pour autant que ces documents soient non classifiés. Le Conseil a d'ailleurs décidé que les états financiers devaient, dans toute la mesure du possible, être non classifiés.

3.7 Bien que de nets progrès aient été accomplis ces dernières années, il est possible de simplifier considérablement le cadre OTAN pour l'information financière et l'exercice de la responsabilité financière (FRAF), tout en renforçant la qualité des données financières, au service de la prise de décision. Un alignement sur le cadre juridique applicable à l'OTAN correspondrait mieux à la finalité du cadre comptable OTAN et des états financiers à usage général, et il permettrait d'améliorer le compte rendu et la transparence, au profit des parties prenantes tant internes qu'externes. Cette mesure aurait pour effet de ramener de 22 à 3 le nombre de jeux d'états financiers à usage général et de rapports d'audit, sans aucune perte sur le plan de la transparence et du compte rendu. En effet, les informations financières relatives aux différentes entités OTAN resteraient présentées, d'une part, dans des états de l'exécution du budget distincts qui seraient annexés aux états financiers et, d'autre part, dans les notes jointes aux états financiers, sous la forme d'informations sectorielles.

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'entité OTAN – agence, commandement militaire, bureau de projet ou régime de pensions – ainsi que du résultat de ses activités, qu'ils ont été établis en conformité avec le NAF (version adaptée des IPSAS) ou avec tout autre cadre en place pour l'information financière en ce qui concerne les entités non OTAN, et que les fonds ont été utilisés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur.

3.9 L'IBAN effectue ses audits sur la base, d'une part, des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, définies par l'INTOSAI et, d'autre part, des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte. À l'issue de chaque audit, il publie un rapport assorti d'une opinion sur les états financiers et d'une autre sur la conformité, ainsi que d'une lettre d'observations et de

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

recommandations. Il peut s'agir d'opinions sans réserve, d'opinions avec réserve, de déclarations d'abstention ou d'opinions défavorables. En application des normes d'audit, trois types de paragraphes peuvent aussi figurer dans la section présentant l'opinion de l'auditeur externe : « Questions clés de l'audit », « Observation particulière » et « Autre observation ».

3.10 Les audits d'organismes sont généralement effectués sur place par des auditeurs, sous la supervision de membres du Collège et d'auditeurs seniors. Toutes les entités OTAN présentant des états financiers sont soumises à un audit annuel. Les comptes des entités non OTAN font normalement l'objet d'audits à tour de rôle, uniquement à la demande des entités en question, 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. En raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions de déplacement qui y étaient liées, l'IBAN a effectué son travail d'audit à distance lorsqu'il n'était pas en mesure de se rendre sur place.

AUDITS FINANCIERS EN 2021

3.11 En 2021, l'IBAN a publié 37 rapports d'audit financier concernant des entités OTAN et non OTAN, dans lesquels étaient formulées 43 opinions sur les états financiers et autant sur la conformité, soit 86 opinions au total. Trente-deux de ces rapports concernaient des entités OTAN et cinq des entités non OTAN. Sur les 86 opinions ainsi émises, 70 étaient des opinions sans réserve, 13 des opinions avec réserve et 3 des opinions défavorables. Fin 2021, 93 % des questions ayant fait l'objet de recommandations lors d'audits précédents avaient été traitées ou étaient en cours de traitement.

3.12 Sur les 6 rapports assortis de 13 opinions avec réserve sur les états financiers et/ou sur la conformité, 4 concernaient une entité OTAN (voir annexe A), les 2 autres ayant trait à des entités non OTAN. Autrement dit, 13 % des 32 rapports d'audit concernant des entités OTAN contenaient une opinion avec réserve. L'IBAN a publié un rapport assorti de 3 opinions défavorables sur les états financiers et/ou sur la conformité. Celui-ci concernait des entités non OTAN. Les observations et recommandations formulées à l'issue des audits financiers en 2021 portaient sur toute une série de problèmes ou d'erreurs qui ont eu, selon leur degré d'importance, des incidences sur l'opinion de l'IBAN ou sur certains paragraphes de la section présentant l'opinion de l'auditeur externe (« Questions clés de l'audit », « Observation particulière » et « Autre observation »). D'autres observations, jugées moins importantes pour la gouvernance, ont été communiquées directement par lettre à la direction des entités OTAN ou non OTAN concernées. Il est à noter que, chaque année, l'IBAN fait le point sur toutes les observations formulées lors des précédents audits des entités OTAN présentant des états financiers.

3.13 En 2021, l'IBAN a accepté d'auditer les états financiers rectifiés que 9 entités OTAN avaient soumis après l'échéance du 31 mars. La rectification visait à corriger des inexactitudes significatives ainsi que certaines informations fournies dans les notes. C'est l'audit qui avait fait apparaître les problèmes correspondants. Si l'IBAN n'avait pas

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

autorisé la présentation d'états financiers rectifiés après le 31 mars, le nombre d'entités dont les états financiers auraient été entachés d'erreurs significatives aurait sans doute été plus élevé. Les états financiers d'entités OTAN rectifiés après le 31 mars représentent 28 % des états financiers soumis à l'IBAN aux fins d'audit (9 sur 32). L'IBAN a également accepté d'auditer les états financiers rectifiés soumis par une entité non OTAN.

3.14 En 2021, en plus de la présentation d'états financiers rectifiés et du délai déjà relativement court qui lui est imparti dans le NFR pour réaliser son travail d'audit, l'IBAN a dû faire face à certaines contraintes qui l'ont empêché, dans le cas de 5 entités OTAN, de respecter l'échéance du 31 août prescrite par le NFR. En effet, il a dû attendre des pièces justificatives manquantes, subir des changements de calendrier de la part des entités et se plier aux restrictions de déplacement liées à la pandémie de COVID-19.

RAPPORT AU CONSEIL SUR LES PRINCIPALES CONCLUSIONS RÉSULTANT DE LA VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE 2019

3.15 En septembre 2021, l'IBAN a publié un *rapport au Conseil sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers de 2019* (IBA-A(2021)0105-REV1). Ce rapport visait à fournir au Conseil une vue d'ensemble de ce qui ressortait de la vérification des états financiers 2019 des entités OTAN. L'IBAN a l'intention d'établir chaque année un tel rapport, qui sera en principe communiqué au public dès son approbation par le Conseil.

3.16 Le rapport détaille les éléments qui ont justifié la formulation d'opinions avec réserve et, le cas échéant, d'autres paragraphes, et il présente un récapitulatif des observations et des recommandations ainsi qu'un résumé thématique des principales constatations. En un mot, il constitue une synthèse concise mais précise des résultats du travail effectué par l'IBAN s'agissant de l'audit des états financiers des entités internes ou externes, et il contribue donc à une plus grande transparence et à un meilleur compte rendu de l'utilisation qui est faite de l'argent public mis à la disposition de l'OTAN.



Chapitre 4

NOTRE CONTRIBUTION À
L'AMÉLIORATION DE
L'EFFICACITÉ ET 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 consiste également à réaliser des audits de performance. Il s'agit pour l'IBAN de fournir au Conseil une évaluation indépendante de la mesure dans laquelle les organismes, opérations, programmes ou projets de l'OTAN qu'il a analysés respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie, et de formuler des recommandations à ce sujet. Notre stratégie consiste à réaliser davantage d'audits de performance, en nous concentrant sur les opérations et les activités de l'OTAN susceptibles de donner lieu à des économies et à des gains d'efficacité.

4.2 Pour déterminer quels sont 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 un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une plus grande transparence au sein de l'OTAN ;
- effectuer, lorsque c'est possible, des audits transversaux, qui puissent déboucher sur des recommandations applicables dans l'ensemble de l'Organisation.

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 ou d'audits de suivi d'audits de performance. Un audit de suivi consiste à passer en revue les mesures correctives qui ont été prises par une entité à la suite d'un audit de performance. L'IBAN effectue habituellement ces audits de suivi dans les deux à quatre années suivant l'audit de performance.

4.4 En 2021, nous avons établi deux rapports d'audit de performance et un rapport spécial à l'intention du Conseil. Les rapports d'audit portaient respectivement sur le recrutement et la sélection des agents du Secrétariat international, et sur les politiques et pratiques OTAN de gestion relatives à la santé et à la sécurité au travail, à la protection de l'environnement et à l'efficacité énergétique. Quant au rapport spécial, il concernait les tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication.

PLANIFICATION DES AUDITS DE PERFORMANCE

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

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 travaillant exclusivement sur les audits de performance, ce groupe de travail a une double mission : assister l'IBAN en préparant les éléments d'information sur la base desquels celui-ci prendra ses décisions, et jouer au sein de l'IBAN un rôle de conseil pour les questions liées aux audits de performance. Il est ainsi amené à réaliser les tâches suivantes, parmi d'autres :

- 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 du Collège ;
- solliciter des parties prenantes externes pour aider l'IBAN à traiter certaines 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 communiquer au RPPB pour que celui-ci puisse faire part de ses observations sur les thèmes proposés.

4.6 Le Groupe de travail établit chaque année un programme d'audit de performance complet, qui fixe les priorités s'agissant des audits de ce type pour les deux années à venir et qui indique quelles sont les ressources à mobiliser à cet effet. Ce programme est conçu pour nous aider à améliorer la transparence à l'égard des parties prenantes OTAN sur ce que nous choisissons de soumettre à un audit et sur la manière dont nous opérons ces choix. Les propositions de thème qui figurent dans le programme s'appuient entre autres sur des informations transmises par les membres du Collège, par les auditeurs ou encore par les présidents et les membres des comités OTAN chargés des ressources.

RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCE ÉTABLIS EN 2021

Audit de performance concernant le recrutement et la sélection des agents du Secrétariat international

4.7 Lors de cet audit, nous avons cherché à déterminer dans quelle mesure le Secrétariat international était en mesure de satisfaire ses besoins en personnel avec efficacité et efficience, ainsi que d'atteindre ses objectifs en matière de diversité.

4.8 Le rapport d'audit n'a pas encore été rendu public par le Conseil.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

Audit de performance concernant les politiques et pratiques OTAN de gestion relatives à la santé et à la sécurité au travail, à la protection de l'environnement et à l'efficacité énergétique

4.9 Lors de cet audit, nous nous sommes attachés : (1) à déterminer s'il existe, à l'échelle de l'OTAN, des structures de gouvernance, des orientations et des politiques qui permettent de faire face de manière efficiente et efficace aux risques pesant sur l'Alliance dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail et de respecter les bonnes pratiques internationales ; (2) à évaluer si les structures de gouvernance et les entités OTAN mettent en œuvre des mesures de protection de l'environnement et d'efficacité énergétique, comme le prévoit le cadre OTAN pour la défense verte, établi en 2014, et conformément aux bonnes pratiques internationales ; (3) à déterminer si les entités OTAN disposent de systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail, de l'environnement et de l'énergie qui permettent de faire face, d'une manière conforme aux exigences d'efficience, d'efficacité et d'économie, aux risques pesant sur l'Alliance et de respecter les bonnes pratiques internationales.

4.10 Le rapport d'audit n'a pas encore été rendu public par le Conseil.

Rapport spécial au Conseil sur les tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA)

4.11 Lors de cet audit, nous avons étudié la question de savoir si la NCIA disposait de mécanismes garantissant que l'estimation de son niveau d'effort (ou de ses coûts de main-d'œuvre) utilisée pour fixer les tarifs de ses prestations (a) soit complète et exacte et (b) donne aux parties prenantes l'assurance que ses services sont fournis de la manière la plus économique possible. Nous avons aussi tenté de voir si les informations essentielles sur l'exécution des services qui sont communiquées par la NCIA aux pays à l'appui de l'estimation de son niveau d'effort (ou de ses coûts de main-d'œuvre) dans le cadre de son projet de tarification des prestations étaient suffisantes et appropriées.

4.12 Le rapport d'audit n'a pas encore été rendu public par le Conseil.

UTILISATION DES RECETTES PROVENANT DE L'AUDIT DES COMPTES D'ENTITÉS NON OTAN AUX FINS DE LA RÉALISATION D'AUDITS DE PERFORMANCE

4.13 Les entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational sont des organismes qui ont des liens étroits avec l'Organisation mais qui n'en font pas partie étant donné qu'elles n'exercent pas leurs activités sous le couvert d'une des personnalités juridiques de l'OTAN. On recense à ce jour plus de 40 entités de ce type. Ces entités ont leur propre structure de gouvernance et de contrôle 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 telle entité. La plupart des audits de l'IBAN portant sur les entités concernées sont effectués par rotation tous les trois ou quatre ans et n'ont lieu que si l'IBAN est en mesure de mettre du personnel à disposition pour les réaliser. En principe, leur nombre n'excède pas sept ou huit par an.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

4.14 Comme en a décidé le Conseil, l'IBAN audite les comptes des entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational contre remboursement de la totalité des frais. Le Conseil est toutefois convenu que l'IBAN ne facturerait pas l'audit des états financiers de l'École des Forces alliées Nord-Europe (AFNORTH), de l'École internationale du SHAPE, du polygone de tir de missiles de l'OTAN et de l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. Ces quatre audits sont planifiés et effectués chaque année en plus des audits d'autres entités non OTAN.

4.15 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 tient compte de l'intégralité des coûts : salaires, contributions au régime de pensions, coût du soutien administratif et frais de fonctionnement communs, etc.

4.16 Se fondant sur le dossier de décision de 2012 relatif au renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN, le Conseil a décidé que les recettes tirées de l'audit des comptes d'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 exposés par des experts des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays de l'OTAN, dans le cadre de l'aide qu'ils auraient fournie pour la réalisation d'audits de performance ;
- le recours à des consultants ou à des sous-traitants spécialisés pour la réalisation de tels audits.

4.17 Le tableau 1 ci-dessous présente, en euros, le solde d'ouverture des recettes provenant de l'audit des comptes d'entités non OTAN, les montants reçus en 2021, le montant utilisé par l'IBAN et le solde en fin d'exercice.

Tableau 1 : Recettes provenant de l'audit des comptes d'entités non OTAN	
(en euros)	
	2021
Solde d'ouverture	179 089
Recettes	73 365
Montant utilisé	1 674
Solde de clôture	250 780

Source : Bureau du contrôle financier du Secrétariat international.

4.18 En 2021, l'IBAN a prélevé 1 674 euros dans l'enveloppe des recettes tirées de l'audit des comptes d'entités non OTAN, qu'il a utilisés dans le cadre de ses activités d'audit de performance. S'il n'a utilisé que peu de fonds au cours de cet exercice, c'est en raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions de déplacement qui en découlaient.



Chapitre 5

NOTRE CONTRIBUTION À
L'AMÉLIORATION DE LA
GESTION DU NSIP ET
AU RESPECT DE L'OBLIGATION
DE RENDRE COMPTE
DANS CE CONTEXTE

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

CHAPITRE 5 :

**NOTRE CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION
DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ
(NSIP)
ET AU RESPECT DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE
DANS CE CONTEXTE**

5.1 L'IBAN fournit en toute indépendance une assurance sur le point de savoir si les dépenses exposées par les pays membres et par les entités OTAN au titre du NSIP l'ont été conformément à la réglementation en vigueur. En outre, au travers de ses audits de performance, il peut évaluer dans quelle mesure la gestion et les procédures du programme sont conformes aux principes d'efficience, d'efficacité et d'économie. Ainsi, il poursuit les objectifs suivants :

- contribuer à améliorer la gestion du NSIP ;
- donner des avis indépendants portant sur la question de savoir si l'obligation de rendre compte est respectée dans le cadre du NSIP ;
- faire mieux appliquer les principes d'efficience, d'efficacité et d'économie dans le cadre du NSIP.

5.2 En 1951, l'OTAN avait lancé un programme d'infrastructure pour permettre la mise à disposition de capacités financées en commun qui dépassaient les besoins militaires propres à chaque pays membre. Les pays se partageaient les coûts du programme sur la base de pourcentages agréés. En 1994, le Conseil a réformé le programme en profondeur et l'a rebaptisé « programme OTAN d'investissement au service de la sécurité ». En 2018, il a approuvé un modèle pour la gouvernance du processus de mise à disposition des capacités financées en commun sur le NSIP. Ce modèle est actuellement d'application.

5.3 Le NSIP est supervisé par le Comité des investissements, qui agit au nom du Conseil, et les divers projets sont mis en œuvre par un « pays hôte » (pays membre, commandement stratégique ou agence de l'OTAN), qui est chargé de leur planification et de leur exécution.

MÉTHODE D'AUDIT ET EXÉCUTION DE L'AUDIT DES PROJETS DU NSIP

5.4 En auditant les dépenses qui figurent dans l'état de dépenses présenté par le pays hôte d'un projet du NSIP, l'IBAN a pour objectif de fournir au Conseil, en toute indépendance, une assurance portant sur le point de savoir si les dépenses exposées l'ont été conformément à la réglementation en vigueur. Il effectue ses audits sur la base, d'une part, des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), approuvées par l'INTOSAI, et, d'autre part, des dispositions complémentaires contenues dans sa charte. Après chaque audit d'un projet du NSIP, il établit une « opinion de l'auditeur externe » sur les dépenses présentées dans l'état de

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

dépenses. Il peut s'agir d'une opinion modifiée ou d'une opinion non modifiée (voir glossaire en annexe F).

5.5 C'est le Comité des investissements qui, au nom du Conseil, procède à la clôture financière du projet et décharge officiellement le pays hôte en prenant note de la liste des projets achevés. Le pays hôte est alors libéré de toute responsabilité financière en ce qui concerne ces projets.

5.6 Selon la procédure de gestion de l'exécution des projets établie par le Comité des investissements (AC/4-D(2017)0006-FINAL), la demande d'audit d'un projet doit être soumise à l'IBAN dans les six mois qui suivent la demande d'inspection technique (inspection mixte de réception officielle (JFAI)) de ce projet. Pour introduire une demande d'audit, le pays hôte prépare et signe un état de dépenses récapitulant toutes les dépenses qu'il a exposées pour l'exécution du projet et qu'il juge admissibles au financement OTAN. L'état de dépenses est le moyen par lequel le pays hôte présente les projets achevés à l'audit. L'audit est généralement effectué dans le pays hôte même par une équipe d'auditeurs, sous la supervision d'auditeurs seniors et de membres du Collège.

AUDIT DES PROJETS DU NSIP EN 2021

5.7 En 2021, l'IBAN a affecté 8 % de ses effectifs disponibles à l'audit des dépenses afférentes aux projets du NSIP, ce qui est exactement la même proportion qu'en 2020.

5.8 L'IBAN a émis 74 opinions concernant des états de dépenses présentés par des pays hôtes souverains, des agences ou des commandements stratégiques de l'OTAN. Sur ces 74 opinions, 41 étaient non modifiées et 33 étaient modifiées. En pourcentage, cette répartition correspond à 55 % d'opinions non modifiées et 45 % d'opinions modifiées. Le tableau 2 ci-après illustre le travail effectué en 2021 par rapport à 2020.

Tableau 2 : AUDIT DES PROJETS DU NSIP EN 2021		
	2021	2020
Montant des dépenses auditées (1)	297 MEUR	327 MEUR
Opinions émises	74	72

Note 1 : Montants figurant dans les états de dépenses présentés à l'audit par les pays hôtes souverains.

5.9 Les 74 opinions émises en 2021 portent sur une valeur totale de 297 millions d'euros, soit quelque 4 % de la valeur des projets du NSIP non clôturés (7,9 milliards d'euros en décembre 2021). Ainsi, les dépenses auditées par l'IBAN qui se rapportent à des projets dont le Comité des investissements a prononcé la clôture financière après avoir déchargé les pays hôtes de leurs responsabilités représentent plus de 79 % du total des dépenses exposées depuis que le NSIP existe (voir annexe B).

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

5.10 Le volume de dépenses relatives à des projets du NSIP qui ont été audités par l'IBAN est resté stable en 2021. Le nombre d'audits effectués dépend du nombre de demandes soumises par les pays hôtes. En raison de la crise liée à la COVID-19 et des restrictions de déplacement imposées en 2021, l'IBAN a dû retarder un certain nombre de missions qui étaient déjà planifiées. Il procédera dès que possible à ces audits, si toutefois les missions sur site demeurent autorisées.

5.11 Le principal facteur qui a conduit l'IBAN à émettre des opinions modifiées est l'absence de documents financiers relatifs aux projets (contrats signés, dossiers d'appel d'offres, factures, etc.) ou le caractère incomplet de ces documents. Ce problème justifie 21 des 33 opinions modifiées, soit 64 % d'entre elles. Dans les cas concernés, l'IBAN n'a pas été en mesure de rapprocher les contrats signés et les dépenses présentées dans les états de dépenses, de valider ces dépenses, ni de vérifier si elles s'inscrivaient bien dans le périmètre autorisé. Par conséquent, il a estimé qu'elles n'étaient pas conformes à la réglementation NSIP, étant entendu que la décision définitive revient au Comité des investissements.

5.12 Dans cinq cas, le pays hôte n'a pas été en mesure de présenter des états de dépenses à l'audit, car les pièces justifiant les dépenses exposées n'étaient plus disponibles. Dans ces conditions, l'IBAN n'a pas pu déterminer si les dépenses étaient conformes à la réglementation NSIP.

5.13 Dans d'autres cas, l'opinion modifiée tient au fait que les dépenses n'étaient effectivement pas conformes à la réglementation NSIP – soit parce qu'elles ne s'inscrivaient pas dans le périmètre autorisé, soit parce qu'elles avaient dépassé les plafonds autorisés – ou que les règles NSIP de passation de marché n'avaient pas été respectées.

5.14 La procédure de gestion de l'exécution des projets établie par le Comité des investissements veut que la demande d'audit soit soumise à l'IBAN dans les six mois qui suivent la demande d'inspection technique du projet. Toutefois, l'IBAN ne réalise l'audit que quand le rapport de JFAI a été approuvé par le Comité des investissements. Pour ce qui est des projets audités en 2021, les demandes d'audit ont été soumises à l'IBAN en moyenne cinq ans après la demande d'inspection technique.

RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL SUR LA NOUVELLE APPROCHE DES AUDITS DU NSIP ET SES INCIDENCES SUR LA REDEVABILITÉ

5.15 En 2021, l'IBAN a présenté au Conseil un « rapport spécial sur la nouvelle approche des audits du NSIP et ses incidences sur la redevabilité » (IBA-A(2021)0047-REV1 // IBA-AR(2021)0002). Ce rapport avait pour objet de fournir au Conseil un premier point sur la nouvelle approche des audits du NSIP, que ce dernier a approuvée en juin 2020, et de ses incidences sur la redevabilité, ainsi que de proposer différentes pistes pour améliorer l'exercice de la redevabilité de manière générale. Il présente ainsi les principaux changements et leur finalité, les principales constatations faites en 2020 suite

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

à leur mise en application, leurs premières incidences sur la redevabilité, ainsi que des recommandations visant à améliorer de façon générale l'exercice du compte rendu.

5.16 Le Conseil a approuvé la publication de ce rapport spécial, que l'on peut désormais lire sur la page internet de l'IBAN.

CLÔTURE DES PROJETS NSIP ACHEVÉS

5.17 En 2014, sur recommandation du RPPB, le Conseil avait chargé le Comité des investissements d'élaborer un plan visant à clôturer, pour le 30 juin 2016, tous les projets NSIP qui étaient achevés à ce moment, lesquels représentaient 5 milliards d'euros (C-M(2014)0052). Cette demande s'expliquait par l'accumulation de projets qui, bien qu'achevés en 2014, n'avaient pas encore fait l'objet d'une inspection technique ou d'un audit. L'objectif était, autrement dit, de réduire le nombre de projets NSIP attendant encore une inspection technique ou un audit et, partant, de permettre aux pays hôtes de se concentrer sur la clôture dans les délais convenus des projets nouvellement achevés. La clôture technique et financière des projets du NSIP contribue de manière essentielle au respect de l'exigence de transparence et de l'obligation de rendre compte qui s'appliquent à l'utilisation des fonds communs OTAN.

5.18 Pour ce qui est de la clôture des projets techniquement achevés qui étaient visés par le mandat du Conseil, l'évolution intervenue entre décembre 2020 et décembre 2021 est résumée dans l'annexe C. Au 31 décembre 2021, 376 projets restaient à clôturer, d'une valeur de 2,4 milliards d'euros.

5.19 En 2021, l'IBAN a audité 38 de ces 376 projets, à la suite de quoi il a émis des opinions sur les dépenses constatées dans les états des dépenses, qui représentaient 263 millions d'euros au total. Dans quatre cas, le Comité des investissements a déchargé le pays hôte. Dans les 34 autres, il n'a pas encore examiné les dossiers et ne s'est donc pas encore prononcé sur la décharge à donner au pays hôte. Par conséquent, les projets ne sont donc pas encore clôturés sur le plan financier.

5.20 Entre-temps, le Conseil avait reporté à 2020 (C-M(2017)0030) l'échéance pour l'exécution du mandat concernant la clôture des projets. Il l'a ensuite encore repoussée, à la fin 2022 (C-M(2020)0045-AS1). Toutefois, la clôture des projets ne sera possible que si les pays hôtes présentent les projets pour inspection technique et audit. L'IBAN encourage les pays hôtes à continuer de faire le nécessaire, afin que l'arriéré puisse être réduit.



Chapitre 6

FAIRE DE L'IBAN
UN ORGANISME D'AUDIT
INNOVANT ET PROACTIF

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

CHAPITRE 6 :***FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME D'AUDIT 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 déterminé à contribuer aux processus d'amélioration et de réforme de l'OTAN dans son ensemble. Pour concrétiser cette ambition, il s'attache :

- à continuer de promouvoir en son sein la formation professionnelle et le partage des connaissances spécialisées
- à accroître l'efficacité et l'efficacités 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 parties prenantes externes, comme le prévoit l'INTOSAI.

L'EFFECTIF

6.2 Le tableau d'effectifs de l'IBAN compte vingt-deux postes d'auditeur, chiffre constant depuis plusieurs années. En 2021, les postes étaient répartis comme suit : un poste d'auditeur principal de grade G22, deux postes d'auditeur senior de grade G22, neuf postes d'auditeur de grade G20 et dix postes d'auditeur de grade G17. Par ailleurs, l'IBAN bénéficie du soutien d'une responsable administrative et de cinq assistants administratifs, qui fournissent un appui essentiel aux équipes d'audit et qui s'occupent des questions d'administration générale au sein de l'IBAN.

6.3 L'effectif de l'IBAN se compose de personnes venant d'horizons divers et ayant des compétences dans un large éventail de disciplines d'audit, notamment d'experts-comptables et de spécialistes de l'audit de performance. En 2021, environ 64 % d'entre elles étaient détachées des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) des pays membres ou avaient fait auparavant partie de leur personnel. Le reste des auditeurs provient d'autres organismes nationaux chargés de la vérification des comptes ou du 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 entre six et neuf ans maximum auprès du Collège. 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 Sur les 19 postes d'auditeur de grade G20 ou G17, 13 (68 %) sont assignés aux audits financiers et 6 (32 %) aux audits de performance, comme l'indique leur intitulé. Les audits de projets NSIP sont réalisés tant par les auditeurs chargés des audits financiers que par ceux qui sont affectés aux audits de performance.

6.5 L'IBAN s'efforce d'offrir aux membres de son personnel une formation professionnelle pertinente et suffisante, conformément aux normes d'audit de l'INTOSAI.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

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 ainsi que 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 LE THÈME « TRANSPARENCE ET OBLIGATION DE RENDRE COMPTE : DES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA BONNE GOUVERNANCE À L'OTAN »

6.6 L'IBAN comptait organiser à l'automne 2020 une conférence sur le thème « Transparence et obligation de rendre compte : des éléments essentiels de la bonne gouvernance à l'OTAN », deux valeurs stratégiques fondamentales pour l'Organisation. L'objectif était de susciter l'intérêt pour ces questions et de stimuler le débat au niveau des parties prenantes internes (le Conseil, les Alliés et les organismes OTAN) ainsi qu'avec d'autres parties prenantes OTAN, comme les citoyens et les SAI des pays membres, les pays partenaires, diverses institutions d'audit internationales, les milieux universitaires, les médias et l'industrie. Reportée une première fois de 2020 à 2021, la conférence a fait l'objet d'un deuxième report en raison de la pandémie de COVID-19. L'IBAN prévoit de l'organiser finalement au second semestre de 2022.

RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

6.7 En principe, l'IBAN se réunit chaque année 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 reviennent sur le rapport annuel de l'IBAN et procèdent avec lui à un échange de vues sur divers sujets ayant trait à l'audit.

6.8 La réunion annuelle avec les CNAB, qui a eu lieu le 21 septembre 2021, s'est tenue par visioconférence en raison des restrictions de déplacement dues à la pandémie. Les participants ont examiné le rapport d'activité 2020. Nous entendons reprendre nos réunions en présentiel dès que cela sera possible ;



Chapitre 7

PERFORMANCE DE L'IBAN

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

CHAPITRE 7 :**PERFORMANCE DE L'IBAN****PERFORMANCE ANNUELLE**

7.1 Le plan stratégique pour 2022-2026, approuvé en 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 un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une meilleure gouvernance au sein de l'OTAN ;
- but 2 : contribuer à un meilleur respect des critères d'efficacité, d'efficience et d'économie dans les activités de l'OTAN ;
- but 3 : contribuer à l'amélioration de la gestion et du respect de l'obligation de rendre compte pour ce qui est du NSIP ;
- but 4 : faire de l'IBAN un organisme d'audit innovant et proactif.

7.2 Notre plan d'action et de performance pour 2021 était fondé sur les buts et les objectifs énoncés dans notre plan stratégique pour 2017-2021. Il définissait, pour chacun des objectifs à atteindre en 2021, des indicateurs de performance et des valeurs cibles spécifiques destinés à mesurer notre performance. Les buts définis dans notre plan stratégique 2017-2021 étaient les suivants :

- but 1 : contribuer à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une meilleure gouvernance au sein de l'OTAN ;
- but 2 : contribuer à l'amélioration de la gestion et du respect de l'obligation de rendre compte pour ce qui est du NSIP ;
- but 3 : contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités de l'OTAN ;
- but 4 : faire de l'IBAN un organisme d'audit innovant et proactif.

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 de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs en 2021 sont présentés ci-dessous.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
1	Pourcentage d'opinions formulées au 31 août au sujet des états financiers signés auditable transmis par des entités OTAN présentant des états financiers	100 %	77 %
2	Communication au Conseil, pour la fin du mois d'avril, du rapport d'activité annuel	Oui	Non

7.4 La valeur cible pour le premier indicateur de performance n'a pas été pleinement atteinte, parce que, au 31 août 2021, nous n'avions pas été en mesure de formuler une opinion sur tous les états financiers auditables que nous avons reçus des entités OTAN au 31 mars 2021. Cela tient au fait que nous attendions encore des éléments probants, que les entités auditées ont apporté des modifications au calendrier et que des restrictions de déplacement étaient en place en raison de la pandémie de COVID-19. Pour le deuxième indicateur, la valeur cible n'a pas non plus été atteinte car le rapport d'activité annuel n'a été publié qu'en juin 2021.

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'efficience de nos audits. Le critère de mesure de la performance et la valeur cible utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs en 2021 sont présentés ci-dessous.

Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
Pourcentage de rapports d'audit diffusés dans les 6 mois qui ont suivi les demandes d'audit soumises par les pays hôtes	90 %	70 %

7.6 La valeur cible fixée pour 2021 n'a pas été atteinte en raison des restrictions de déplacement dues à la pandémie, qui nous ont contraints à reporter des missions d'audit du NSIP, et en raison du retard dans la communication par les entités auditées des informations nécessaires pour l'audit.

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 un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une plus grande transparence au

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

sein de l'OTAN et d'effectuer des audits transversaux qui puissent déboucher sur des recommandations applicables à l'échelle de l'OTAN. Les critères de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les deux valeurs cibles ont été atteintes.

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
1	Publication d'au moins deux rapports sur des audits de performance par an	100 %	100 %
2	Suivi des recommandations formulées dans les précédents rapports sur des audits de performance	1	1

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

7.8 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 de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les valeurs cibles n'ont pas été atteintes pour tous les indicateurs.

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
1	Fournir de manière proactive et en toute indépendance une analyse et une opinion aux organes directeurs de l'OTAN sur des questions relatives aux finances, au NSIP et à la performance	Oui	Oui
2	Publier sur le site web de l'IBAN des articles concernant des activités menées ou des questions traitées par l'IBAN	2	2
3	Nombre d'événements de relations publiques (conférences, séminaires, cours, cours magistraux et exposés) organisés avec des entités auditées et des parties prenantes	2	1

7.9 La valeur cible pour les premier et deuxième indicateurs de performance a été atteinte. La valeur cible pour le troisième indicateur n'a pas été pleinement atteinte parce que, en 2021, pour la deuxième année de suite, la pandémie de COVID-19 nous a empêchés d'organiser la deuxième activité prévue.

PLAN D'ACTION ET DE PERFORMANCE POUR 2022

7.10 Notre plan d'action et de performance pour 2022, qui s'inspire de notre plan stratégique 2022-2026, figure dans l'annexe D au présent rapport.

NATO SANS CLASSIFICATION

IBA-M(2022)0002-REV1

Approuvé par le Collège le 13 avril 2022



Daniela Morgante, IT
Chair /Présidente



Azmi Es, TU



Amipal Manchanda, CA



Karlo van den Akker, NL



Franz Wascotte, BE



Michael Gaul, GE

NATO SANS CLASSIFICATION



ANNEXES

LISTE DES RAPPORTS ÉTABLIS EN 2021
SUITE À DES AUDITS FINANCIERS ET À DES AUDITS DE PERFORMANCE

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2021						
Objet et exercice		Cote du rapport	Opinion	Date de publication du rapport	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) 2020	IBA-AR(2021)0030	SR	25.08.2021	20.04.2022	Oui
2.	Commandement allié Transformation (ACT) 2019	IBA-AR(2021)0001	SR	16.04.2021	01.09.2021	Oui
3.	Commandement allié Transformation (ACT) 2020	IBA-AR(2021)0038	SR	17.12.2021	20.04.2022	Oui
Agences, organismes civilo-militaires, projets spéciaux et régimes de pensions de l'OTAN						
4.	Comité exécutif du BICES (BGX) 2020	IBA-AR(2021)0019	SR	20.07.2021	24.03.2022	Non (NATO DIFFUSION RESTREINTE)
5.	État-major militaire international (EMI), Bureau OTAN de normalisation (NSO) (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)) 2020	IBA-AR(2021)0014	SR	11.06.2021	14.01.2022	Oui
6.	Secrétariat international 2019	IBA-AR(2021)0013	SR	04.06.2021	07.12.2021	Oui
7.	Secrétariat international 2020	IBA-AR(2021)0034	SR	03.12.2021	24.03.2022	Oui
8.	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2019	IBA-AR(2021)0007	SR	04.06.2021	07.12.2021	Oui
9.	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2020	IBA-AR(2021)0025	SR	25.08.2021	24.03.2022	Oui
10.	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) 2020	IBA-AR(2021)0022	SR	25.08.2021	14.01.2022	Oui
11.	Organisation OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (NAGSMO) 2020	IBA-AR(2021)0024	SR	25.08.2021	14.01.2022	Oui
12.	Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) 2019	IBA-AR(2020)0021	R (EF, C)	12.02.2021	22.09.2021	Oui

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2021

Objet et exercice		Cote du rapport	Opinion	Date de publication du rapport	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente/ Sans objet
13.	Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) 2020	IBA-AR(2021)0016	R (EF, C)	25.08.2021	14.01.2022	Oui
14.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2019	IBA-AR(2021)0009	SR	04.06.2021	07.12.2021	Oui
15.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2020	IBA-AR(2021)0029	SR	25.08.2021	24.03.2022	Oui
16.	Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL) 2020	IBA-AR(2021)0015	SR	11.06.2021	14.01.2022	Oui
17.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2019	IBA-AR(2021)0010	SR	04.06.2021	07.12.2021	Oui
18.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2020	IBA-AR(2021)0032	SR	15.10.2021	24.03.2022	Oui
19.	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) 2020	IBA-AR(2021)0028	SR	25.08.2021	14.01.2022	Oui
20.	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) 2020	IBA-AR(2021)0026	R (C)	25.08.2021	24.03.2022	Non (INFORMATIONS COMMERCIALES SENSIBLES)
21.	Bureau des FORACS OTAN (NFO) 2019	IBA-AR(2021)0012	SR	04.06.2021	07.12.2021	Oui
22.	Bureau des FORACS OTAN (NFO) 2020	IBA-AR(2021)0023	SR	25.08.2021	24.03.2022	Oui
23.	Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) 2020	IBA-AR(2021)0031	SR	25.08.2021	14.01.2022	Oui
24.	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN en liquidation (NAMEADSMO en liquidation) 2019	IBA-AR(2021)0040	SR	17.12.2021	24.03.2022	Oui
25.	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN en liquidation (NAMEADSMO en liquidation) 2020	IBA-AR(2021)0041	SR	17.12.2021	24.03.2022	Oui
26.	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien opérationnel d'un	IBA-AR(2021)0027	R (C)	25.08.2021	24.03.2022	Oui

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2021

Objet et exercice		Cote du rapport	Opinion	Date de publication du rapport	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente/ Sans objet
	avion de combat polyvalent (NAMMO) 2020					
27.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) 2019	IBA-AR(2021)0008	SR	04.06.2021	07.12.2021	Oui
28.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) 2020	IBA-AR(2021)0035	SR	26.11.2021	24.03.2022	Oui
29.	Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) 2020	IBA-AR(2021)0017	SR	25.08.2021	24.03.2022	Oui
30.	Projet de nouveau siège de l'OTAN 2019	IBA-AR(2021)0011	SR	04.06.2021	07.12.2021	Oui
31.	Projet de nouveau siège de l'OTAN 2020	IBA-AR(2021)0021	SR	25.08.2021	24.03.2022	Oui
32.	Organisation pour la science et la technologie (STO) 2020	IBA-AR(2021)0020	SR	25.08.2021	14.01.2022	Oui
Organismes multinationaux non OTAN						
33.	Centre de fusionnement du renseignement (IFC) de l'OTAN 2016-2019	IBA-AR(2020)0020	R (EF) ²	29.01.2021	s.o.	s.o.
34.	Quartier général du corps de déploiement rapide de l'OTAN – Allemagne et Pays-Bas (QG NRDC-GNL) 2017-2019	IBA-AR(2021)0003	D (EF) ² R (C) ²	30.04.2021	s.o.	s.o.
35.	Polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) 2020	IBA-AR(2021)0033	SR	26.11.2021	s.o.	s.o.
36.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) 2020	IBA-AR(2021)0004	SR	05.03.2021	s.o.	s.o.
37.	École internationale du SHAPE (SIS) 2019-2020	IBA-AR(2021)0037	SR ²	10.12.2021	s.o.	s.o.
Rapports d'audit de performance						
38.	Recrutement et sélection du personnel international de l'OTAN	IBA-AR(2021)0005	s.o.	16.04.2021	En attente	En attente
39.	Politiques et pratiques OTAN de gestion relatives à la santé et à la sécurité au travail, à la protection de l'environnement et à l'efficacité énergétique	IBA-AR(2021)0006	s.o.	30.04.2021	En attente	En attente
Rapports d'audit spéciaux						
40.	Nouvelle approche des audits financiers du programme OTAN d'investissement au service	IBA-AR(2021)0002	s.o.	30.04.2021	24.03.2022	Oui

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2021

Objet et exercice		Cote du rapport	Opinion	Date de publication du rapport	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente/ Sans objet
	de la sécurité (NSIP) et ses incidences sur la redevabilité					
41.	Principales conclusions résultant de l'audit des états financiers de 2019	IBA-M(2021)0002-REV1	s.o.	24.09.2021	17.12.2021	Oui
42.	Tarifs des prestations de l'Agence OTAN d'information et de communication	IBA-AR(2021)0018	s.o.	14.07.2021	En attente	En attente

¹ Le tableau mentionne des rapports relatifs à l'exercice 2019 qui n'ont été publiés qu'en 2021 en raison de retards liés à la pandémie de COVID-19.

² L'opinion de l'IBAN est la même pour tous les exercices considérés.

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 rendus publics tous les rapports de l'IBAN « NATO SANS CLASSIFICATION » (audits financiers et audits de performance) qui concernent des entités OTAN présentant des états financiers.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE B
IBA-M(2022)0002-REV1

**MONTANTS CUMULÉS DES DÉPENSES RELEVANT DU NSIP PAR PAYS HÔTE
AU 31 DÉCEMBRE 2021**

Pays hôte	Dépenses notifiées (1) (2)	Dépenses financièrement clôturées (2) (3)	Dépenses financièrement clôturées (pourcentage)
Albanie	-	-	-
Belgique	880	705	80%
Bulgarie	78	18	23%
Canada	80	80	100%
Croatie	10	-	0%
République tchèque	135	72	53%
Danemark	744	726	98%
Estonie	70	32	46%
France	1 026	961	94%
Allemagne	6 020	5 542	92%
Grèce	1 911	1 553	81%
Hongrie	187	101	54%
Islande	37	-	0%
Italie	2 426	1 915	79%
Lettonie	46	33	71%
Lituanie	48	37	77%
Luxembourg	59	59	100%
Pays-Bas	992	888	90%
Norvège	2 259	2 114	94%
Pologne	536	223	42%
Portugal	611	571	93%
Roumanie	85	16	19%
Slovaquie	40	31	79%
Slovénie	39	6	15%
Espagne	240	165	69%
Turquie	4 602	4 064	88%
Royaume-Uni	2 669	2 482	93%
États-Unis d'Amérique	1 694	1 275	75%
Total partiel pays souverains	27 526	23 670	86%
ACT	29	2	7%
NADGEMO	33	33	100%
NCIA	7 106	3 760	53%

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE B
IBA-M(2022)0002-REV1

NSPA	1 457	873	60%
SHAPE	987	872	88%
Total partiel organismes OTAN (4)	9 612	5 541	58%
Total	37 138	29 211	79%

- (1) Source : IBAN, sur la base de données du Bureau OTAN des ressources (Secrétariat international) relatives aux dépenses annuelles du NSIP.
- (2) Tous les montants sont exprimés en millions d'euros.
- (3) Dépenses relatives à des projets clôturés sur le plan financier après décharge du pays hôte par le Comité des investissements sur la base de la liste des projets achevés.
- (4) Les dépenses effectuées par les organismes OTAN au titre du NSIP sont présentées dans les états financiers annuels de ces organismes, qui font l'objet d'un audit.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE C
IBA-M(2022)0002-REV1

CLÔTURE DES PROJETS NSIP ACHEVÉS VISÉS PAR LE MANDAT DU CONSEIL

NOMBRE ET MONTANT DES PROJETS

Évolution de décembre 2020 à décembre 2021

Pays hôte	SOUS-PROJETS NON CLÔTURÉS (1) 2020 (en euros)		SOUS-PROJETS NON CLÔTURÉS (1) 2021 (en euros)		DIFFÉRENCE (en nombre de projets)	DIFFÉRENCE en pourcentage (sur les montants)
	Nombre	Montant (2)	Nombre	Montant (2)		
Belgique	8	46 799 114	8	46 799 114	0	0%
Bulgarie	2	29 768 932	2	29 768 932	0	0%
République tchèque	1	5 069 876	1	5 069 876	0	0%
Danemark	2	5 665 366	2	5 665 366	0	0%
France	3	26 103 172	3	26 103 172	0	0%
Allemagne	16	255 364 918	16	255 364 918	0	0%
Grèce	48	310 289 241	45	302 406 587	-3	3%
Hongrie	6	23 764 842	5	20 040 393	-1	16%
Islande	0	0	0	0	0	0%
Italie	34	351 033 540	34	351 033 540	0	0%
Lettonie	1	12 502 964	1	12 502 964	0	0%
Lituanie	1	6 275 102	1	6 275 102	0	0%
Pays-Bas	2	38 782 270	1	23 316 587	-1	40%
Norvège	3	42 559 112	3	42 559 112	0	0%
Pologne	14	95 813 262	14	95 813 262	0	0%
Portugal	1	92 647	1	92 647	0	0%
Slovénie	3	23 587 842	3	23 587 842	0	0%
Espagne	8	39 435 185	8	39 435 185	0	0%
Turquie	57	388 783 785	57	388 783 785	0	0%
Royaume-Uni	8	45 793 160	8	45 793 160	0	0%
États-Unis	0	0	0	0	0	0%
Total partiel pays hôtes souverains	218	1 747 484 330	213	1 720 411 544	-5	2%
ACT	5	9 913 836	5	9 913 836	0	0%
NCIA	147	577 281 062	137	553 032 722	-10	4%
NSPA	7	41 443 307	7	41 443 307	0	0%
SHAPE	14	97 150 588	14	97 150 588	0	0%
Total partiel organismes OTAN	173	725 788 793	163	701 540 453	-10	3%
Total (3)	391	2 473 273 123	376	2 421 951 997	-15	2%

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE C
IBA-M(2022)0002-REV1

Source : données de l'IBAN

- (1) Projets autorisés avant 2011 et achevés avant ou en 2014 mais pas encore clôturés sur le plan financier et dont le pays hôte n'a pas encore été déchargé par le Comité des investissements.
- (2) Sur la base des autorisations financières.
- (3) D'après le document du RPPB portant la cote AC/335-D(2021)0088, daté du 17 décembre 2021, 356 sous-projets, représentant une valeur de 2,2 milliards d'euros, doivent encore être clôturés. La différence entre ces chiffres et ceux du tableau ci-dessus s'explique principalement par le fait que l'IBAN a inclus dans le tableau tous les projets non clôturés datant de l'époque où le programme était organisé en tranches. Ces projets ne sont pas tous visés par le mandat du Conseil.

**Collège international des auditeurs externes de l'OTAN
Plan d'action et de performance pour 2022****INTRODUCTION**

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) est l'organe externe indépendant chargé de vérifier les comptes à l'OTAN. Sa mission essentielle est de permettre au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des pays membres de s'assurer que les fonds communs ont été employés aux bonnes fins, pour le règlement de dépenses autorisées. L'IBAN procède à des audits financiers, à des audits de conformité et à des audits de performance dans les diverses entités OTAN présentant des états financiers et il audite les dépenses relatives au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (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 2022, établi sur la base des buts et des objectifs énoncés dans le plan stratégique 2022-2026, définit des indicateurs de performance et des valeurs cibles en vue de la mesure de la réalisation des différents objectifs à atteindre en 2022.

BUT 1 : CONTRIBUTER À UN MEILLEUR RESPECT DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE ET À UNE MEILLEURE GOUVERNANCE AU SEIN DE L'OTAN

L'IBAN contribue à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une meilleure 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 exécute ses audits conformément aux normes de l'INTOSAI.

Objectif 1 : fournir en toute indépendance l'assurance que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de l'entité, et que les fonds ont été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur

- Nous continuerons d'améliorer la qualité, la convivialité et les délais d'établissement de nos rapports d'audit financier. Nous entendons formuler des recommandations d'audit visant à renforcer le compte rendu et la gouvernance à l'OTAN, et nous suivrons leur mise en œuvre.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE D
IBA-M(2022)0002-REV1**Objectif 2 : contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour l'information financière à l'OTAN**

- Évaluer régulièrement la mise en œuvre du cadre comptable OTAN et du Règlement financier de l'OTAN, et formuler des recommandations en vue d'un plus grand respect des règles. Fournir un avis concerté en vue de l'application uniforme du cadre comptable OTAN et du Règlement financier de l'OTAN dans l'ensemble de l'Organisation. Défendre l'idée d'une simplification du cadre OTAN pour l'information financière et l'exercice de la responsabilité financière, afin d'améliorer la qualité de l'information financière fournie à l'appui de la prise de décision par les organes de gouvernance et en réponse aux besoins des parties concernées externes en matière de redevabilité.
- L'IBAN entend continuer de fournir des aperçus transversaux annuels des principales conclusions résultant de l'audit des états financiers. Il compte aussi intensifier ses efforts en vue de l'établissement de rapports spéciaux qui porteront sur des questions stratégiques, comme il l'a fait à propos de l'utilisation de sommes forfaitaires et de la nouvelle approche d'audit pour le NSIP.

Objectif 3 : renforcer les relations avec les principales parties concernées à l'OTAN

- Nous entendons renforcer la transparence et les relations avec les principales parties concernées à l'OTAN et avec les entités auditées au travers de consultations régulières destinées à mieux cerner leurs besoins et leurs attentes. Nous nous mettons en rapport avec la présidence des comités et avec les diverses parties concernées afin de leur proposer notre expertise et notre assistance pour les questions relatives à l'obligation de rendre compte et à la gouvernance.

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

Indicateurs de performance

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible
1	Pourcentage d'opinions formulées au 31 août au sujet des états financiers signés auditables transmis par des entités OTAN présentant des états financiers	100 %
2	Communication au Conseil, pour la fin du mois d'avril, du rapport d'activité annuel	Oui

BUT 2 : CONTRIBUER À UN MEILLEUR RESPECT DES CRITÈRES D'EFFICACITÉ, D'EFFICIENCE ET D'ÉCONOMIE DANS LES 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 de respecter davantage encore les critères d'efficacité, d'efficacité et d'économie dans ses activités, l'IBAN a revu sa stratégie et consacre désormais plus de ressources aux audits de performance proactifs, 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 en toute indépendance une évaluation de la mesure dans laquelle les organismes, opérations, programmes ou projets de l'OTAN qu'il a analysés respectent les principes d'efficacité, d'efficacité et d'économie. Il formule des recommandations tournées vers l'avenir qui visent à améliorer les processus et les services et, lorsque c'est possible, à optimiser le rapport coût-efficacité dans l'obtention des produits voulus. L'IBAN exécute ses audits conformément aux normes de l'INTOSAI.

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

- Tout en tenant compte d'autres critères de sélection, nous entendons nous concentrer sur les activités et les initiatives qui sont jugées importantes pour la bonne exécution des missions de l'Alliance, notamment sur les initiatives nouvelles et celles qui sont sources de changements majeurs pour l'Alliance. En rendant compte directement au Conseil, l'IBAN peut contribuer à améliorer la performance de l'OTAN et aider les décideurs de haut niveau à faire de même.

Objectif 2 : effectuer des audits qui contribuent au respect de l'obligation de rendre compte et à la transparence au sein de l'OTAN

- L'OTAN se heurte à des difficultés pour appliquer les principes de bonne gouvernance tels que l'obligation de rendre compte et la transparence, comme l'ont clairement montré plusieurs audits effectués récemment. S'il est important de se conformer aux normes de l'INTOSAI, il convient aussi de tenir compte en priorité des éléments que de nombreux pays jugent indispensables pour parvenir à de bons résultats dans le respect des principes de transparence et d'obligation de rendre compte. L'IBAN entend organiser des conférences et des séminaires pour diffuser des informations sur les questions évoquées et, ainsi, appeler l'attention sur leur importance au sein de la communauté OTAN et dans les relations avec les parties concernées externes. Nous comptons mettre en place une plateforme web qui permettra à la communauté OTAN de mettre à profit les documents que nous publions et qui accroîtra notre visibilité.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE D
IBA-M(2022)0002-REV1**Objectif 3 : effectuer des audits transversaux qui puissent déboucher sur des recommandations applicables dans l'ensemble de l'OTAN**

- En général, les audits transversaux ont une plus grande utilité que les audits d'entités spécifiques. Ils permettent en effet de recommander l'adoption de bonnes pratiques à l'échelle de l'OTAN, ce qui contribue à la mise en place de solutions plus efficaces et plus uniformes. Bien que la réalisation d'audits transversaux soit généralement plus laborieuse, il conviendrait d'accorder la priorité à ce type d'audit car les recommandations qui en découlent, fondées sur une analyse comparative et les bonnes pratiques, sont applicables à l'ensemble de l'OTAN et ont dès lors une plus forte valeur ajoutée.

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

Indicateurs de performance

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible
1	Publication d'au moins deux rapports sur des audits de performance par an	100 %
2	Suivi des recommandations formulées dans les précédents rapports sur des audits de performance	1

BUT 3 : CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION ET DU RESPECT DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE POUR CE QUI EST DU NSIP

L'IBAN fournit en toute indépendance l'assurance que les dépenses exposées par des pays membres et par des entités OTAN pour l'exécution du NSIP sont conformes à la réglementation en vigueur. En outre, il examine et détermine dans quelle mesure la gestion du programme, les procédures s'y rapportant et les produits spécifiques respectent les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Il exécute ses audits conformément aux normes de l'INTOSAI.

Objectif 1 : fournir en toute indépendance l'assurance que les dépenses NSIP ont été exposées dans le respect de la réglementation en vigueur

- Pour assurer un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et pour renforcer la gouvernance dans le cadre du NSIP, nous formulons une opinion sur les dépenses exposées pour les projets financés au titre de ce programme. Nous entendons planifier et effectuer nos audits sur la base des demandes que les pays et les organismes OTAN nous soumettront, de manière à fournir nos rapports au Conseil en temps utile, en fonction des ressources dont nous disposerons. Nous

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE D
IBA-M(2022)0002-REV1

comptons établir un rapport spécial sur la mise en œuvre de la nouvelle approche de l'audit des projets du NSIP.

Objectif 2 : contribuer à l'amélioration de la gestion du NSIP

- Évaluer régulièrement les règles relatives au NSIP et fournir aux pays des avis en vue de l'amélioration de la gestion de ce programme et de l'application uniforme des règles dans les pays hôtes.

Objectif 3 : renforcer les relations avec les principales parties prenantes au NSIP

Nous nous attachons à préserver la transparence et les relations avec les principales parties prenantes au NSIP et avec les entités auditées au travers de consultations régulières destinées à mieux cerner leurs besoins et leurs attentes. Nous nous mettons en rapport avec la présidence des comités et avec les diverses parties concernées afin de leur proposer notre expertise et notre assistance pour les questions relatives à l'obligation de rendre compte et à la gouvernance.

Le critère de mesure de la performance et la valeur cible utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Indicateur de performance

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible
1	Pourcentage d'audits programmés dans les 12 mois qui ont suivi la réception de demandes d'audit acceptables et complètes	90 %

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

Pour que les objectifs des buts 1 à 3 puissent être atteints, l'IBAN doit se montrer innovant et proactif afin d'être en mesure de s'adapter aux développements et aux changements que connaîtra l'environnement dans lequel il opère.

Objectif 1 : continuer de promouvoir en son sein le développement professionnel et le partage des connaissances spécialisées

- Renforcer le programme de mentorat au sein de l'IBAN en faisant en sorte que le personnel ait une meilleure connaissance des normes de la profession, des bonnes pratiques et des nouveaux développements en matière d'audit, et qu'il comprenne mieux les défis auxquels l'OTAN doit faire face aujourd'hui. Nous comptons mettre en place une plateforme web interne afin d'assurer le partage de

l'expérience acquise par nos auditeurs et de fournir une formation professionnelle destinée à faciliter l'apprentissage individuel.

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

- Revoir régulièrement nos pratiques d'audit de manière à garantir que les rapports sur l'audit financier des entités OTAN présentant des états financiers soient soumis au Conseil chaque année pour le 31 août.
- Améliorer nos pratiques d'audit en favorisant l'innovation et les gains d'efficacité au travail, et notamment en ayant accès à distance aux systèmes informatiques des entités auditées, en utilisant davantage les procédures d'audit informatisées, l'analyse des données et le télétravail.

Objectif 3 : améliorer en continu les pratiques en place au sein de l'IBAN dans le domaine des Ressources humaines

- Tenir un plan de renouvellement du personnel et attirer des personnes qualifiées du secteur public et du secteur privé.
- Communiquer régulièrement de manière claire et cohérente avec le personnel et appliquer les politiques de l'IBAN relatives aux Ressources humaines.
- Fournir une aide et des informations au personnel qui quitte l'IBAN, et notamment lui donner des conseils pour la suite de sa carrière et lui communiquer le nom de personnes de contact auprès d'autres organismes d'audit.

Objectif 4 : accroître la visibilité de l'IBAN auprès des principales parties prenantes internes et externes

- Nous assistons régulièrement aux réunions du Conseil et aux réunions de comités où sont traitées des questions présentant un intérêt pour l'IBAN. Nous entendons mieux faire connaître notre travail, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, en publiant notamment nos rapports d'audit, notre rapport d'activité annuel, notre plan stratégique et notre plan annuel de performance. Dans cette optique, nous organiserons aussi des activités de communication et mettrons en place une plateforme web où la communauté OTAN pourra avoir accès aux documents que nous publions. Nous établirons et entretiendrons des contacts et une coopération avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays de l'OTAN et avec diverses organisations d'audit internationales animées du même esprit, et notamment l'INTOSAI.

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

Indicateurs de performance

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

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE E
IBA-M(2022)0002-REV1

AUDITS FINANCIERS ANNUELS – CHAMP DE VÉRIFICATION DE L'IBAN

Audits financiers annuels – Champ de vérification de l'IBAN	Exercice 2020 Total des dépenses ¹
Organismes ou activités OTAN relevant du financement commun	
Groupe du Commandement allié Opérations	1 065
Groupe du Commandement allié Transformation	139
Groupe de l'État-major militaire international	27
Secrétariat international	289
Nouveau siège de l'OTAN	207
Régime de pensions à prestations définies de l'OTAN (régime de pensions coordonné)	9
Collège de défense de l'OTAN	27
Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN	31
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite de l'OTAN	5
Organisation pour la science et la technologie	34
Total partiel	1 833
Organismes ou activités OTAN à financement conjoint/multinational	
Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions	2
Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN	38
Agence OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre	7
Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille	Non-disclosed ²
Agence OTAN d'information et de communication	770
Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado	46
Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen	3 541
Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent	575
Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN	12
Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN	1
Bureau des sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN	1
Agence OTAN de soutien et d'acquisition	3 388
Total partiel	8 381
Entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational³	
École internationale de l'AFNORTH	4
Polygone de tir de missiles de l'OTAN	8
Assemblée parlementaire de l'OTAN	3
École internationale du SHAPE	5
Total partiel	20
Total général	10 234

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE E
IBA-M(2022)0002-REV1

- ¹ Tous les montants sont exprimés en millions d'euros. Les montants qui n'étaient pas en euros ont été convertis selon le taux de change en vigueur au 31 décembre.
- 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 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. Comme les comptes de ces quatre entités sont vérifiés annuellement, celles-ci sont couvertes par le champ de vérification de l'IBAN. Ces entités non OTAN 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. Chaque année, l'IBAN vérifie également les comptes d'un nombre variable d'autres entités de ce type contre remboursement de la totalité des frais, sur demande et en fonction des disponibilités de son personnel.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE F
IBA-M(2022)0002-REV1

Glossaire

Opinion sur les états financiers

En application des normes d'audit, les opinions émises au sujet des états financiers et au sujet de la conformité peuvent être des opinions sans réserve, des opinions avec réserve, des déclarations d'abstention ou des opinions défavorables.

- L'IBAN émet une opinion sans réserve (*unqualified opinion*) lorsqu'il estime que les états financiers et le rapport sur l'exécution du budget sont exacts et que rien ne lui donne à penser que les fonds n'ont pas été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur.
- L'IBAN émet une opinion avec réserve (*qualified opinion*) lorsque, d'une manière générale, il est satisfait de la présentation des états financiers mais que, pour certains éléments clés, il constate que les états n'ont pas été correctement établis ou que l'ampleur de l'audit a été limitée, ou lorsque des problèmes particuliers lui donnent à penser que les fonds n'ont pas été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur.
- L'IBAN se déclare dans l'impossibilité d'exprimer une opinion (*disclaimer of opinion*) lorsque l'ampleur de l'audit est extrêmement limitée – au point qu'il n'est pas en mesure d'exprimer une opinion – ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers ou l'emploi des fonds.
- L'IBAN émet une opinion défavorable (*adverse opinion*) lorsqu'une erreur ou une anomalie présente dans les états financiers a des conséquences si étendues et si importantes que, selon lui, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître le caractère trompeur ou incomplet des états financiers.

En application des normes d'audit, trois types de paragraphe peuvent également figurer dans le rapport d'audit : « Questions clés de l'audit », « Observation particulière » et « Autre observation ».

Opinion formulée à la suite d'un audit du NSIP

D'après les normes de vérification, les opinions de l'auditeur concernant les montants présentés dans les états de dépenses relatifs à des projets peuvent être « modifiées » ou « non modifiées ».

- Une opinion est « non modifiée » lorsque l'IBAN est d'avis que rien dans son audit ne donne à penser que les dépenses figurant dans l'état des dépenses établi par le pays hôte ne sont pas conformes à la réglementation NSIP en vigueur.
- Une opinion est « modifiée » lorsque l'un des cas suivants se présente :
 - l'IBAN constate que, pour certains éléments de l'état des dépenses établi par le pays hôte, l'ampleur de l'audit a été limitée, ou que certains éléments lui donnent à penser que les fonds n'ont pas été employés conformément à la réglementation NSIP en vigueur ;
 - l'IBAN constate qu'une erreur, des documents manquants ou une anomalie ont des conséquences si étendues et si importantes que, selon lui, les dépenses exposées au titre du projet ne l'ont pas toutes été conformément à la réglementation NSIP en vigueur ;
 - l'IBAN se déclare dans l'impossibilité d'exprimer une opinion sur les dépenses exposées parce qu'il ne dispose pas de l'état des dépenses, parce que les documents pertinents ne lui ont volontairement pas été fournis ou parce que l'ampleur de l'audit est extrêmement limitée en raison d'importantes incertitudes entourant l'emploi des fonds selon la réglementation du NSIP en vigueur.

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE F
IBA-M(2022)0002-REV1

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
Conseil	Conseil de l'Atlantique Nord
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN
EHS	Santé, sécurité et environnement
EMI	État-major militaire international
EUR	Euro
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
FRAF	Cadre OTAN pour l'information financière à usage général et l'exercice de la responsabilité financière
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
NADGEMO	Organisation de gestion de l'infrastructure électronique de la défense aérienne 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
NAMEADMSO	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMFI	Polygone de tir de missiles de l'OTAN

NATO SANS CLASSIFICATION

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE F
IBA-M(2022)0002-REV1

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
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	Système d'information et de communication
STO	Organisation pour la science et la technologie
USD	Dollar des États-Unis
VNC	Contribution nationale volontaire

NATO SANS CLASSIFICATION



The International College of External Auditors for NATO

**Le Collège international
des auditeurs externes de l'OTAN
(IBAN)**

Bld Leopold III
B - 1110 Bruxelles
Mailbox.IBAN@hq.nato.int
www.nato.int/issues/iban