

	NATO	NORTH ATLANTIC COUNCIL
	OTAN	CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION

24 novembre 2015

DOCUMENT
C-M(2015)0077-AS1

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014 DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

SUITE DONNÉE

Le 23 novembre 2015, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport d'activité 2014 du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN, et il a approuvé les recommandations contenues dans le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources.

(signé) Alexander Vershbow
Secrétaire général délégué

NOTE : La présente note fait partie du C-M(2015)0077 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



NATO SANS CLASSIFICATION

18 novembre 2015

DOCUMENT

C-M(2015)0077

**Procédure d'accord tacite :
23 nov 2015 18:00**

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

Note du secrétaire général délégué

1. On trouvera ci-joint le rapport d'activité 2014 du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN). Le Collège a élaboré son rapport conformément à l'article 14 de sa charte, qui stipule qu'il « établit chaque année [...] un rapport détaillé sur ses activités au cours de l'année ainsi que sur l'état d'avancement de ses rapports ».
2. Le rapport d'activité de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), qui, dans un rapport approuvé le 25 septembre 2015, a formulé ses observations et recommandations à ce sujet (voir annexe).
3. J'estime que le rapport d'activité 2014 de l'IBAN ne nécessite pas d'examen plus approfondi. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au lundi 23 novembre 2015 à 18 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note de ce rapport et qu'il aura approuvé les recommandations contenues dans le rapport du RPPB.

(signé) Alexander Vershbow

1 annexe
1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



PAGE BLANCHE

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

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

Références :

- a) IBA-M(2015)01
- b) C-M(2007)0009

INTRODUCTION

1. Dans le présent rapport, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) formule des observations et des recommandations concernant le rapport d'activité 2014 du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN).
2. Pour établir son rapport, le RPPB a tenu compte des commentaires formulés par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) des pays membres de l'OTAN au sujet du rapport d'activité 2014 de l'IBAN. Ces commentaires portaient notamment sur les points suivants : l'importance accordée à l'examen par les pairs auquel l'IBAN s'est soumis en 2014, la communication au public, les audits de performance, l'absence d'audit interne dans les organismes OTAN, et l'utilisation du rapport d'activité annuel de l'IBAN pour mettre davantage l'accent sur les questions plus systémiques et sur les raisons expliquant le nombre élevé d'opinions modifiées (opinion avec réserve ou déclaration d'abstention) à l'OTAN.

SYNTHÈSE DU RAPPORT DE L'IBAN

3. Dans son rapport annuel, l'IBAN donne des informations détaillées sur les dépenses qu'il a vérifiées, sur l'utilisation de ses ressources humaines, sur le coût direct de ses audits en 2014 et sur sa performance par rapport à son plan de performance annuel.

Communication au public

4. L'IBAN est préoccupé par la lenteur du processus de communication au public des rapports qu'il a publiés en 2014 et rappelle à cet égard l'objectif déclaré de l'OTAN d'améliorer la transparence et le compte rendu financier au sein de l'Organisation.

Audits financiers

5. En 2014, l'IBAN a vérifié des dépenses représentant plus de 9 milliards d'euros, et il a publié 33 rapports d'audit financier, formulant à cette occasion 35 opinions sur les états financiers et sur la conformité, dont 26 (74 %) sans réserve. Il a émis 9 (26 %) opinions modifiées (opinion avec réserve, opinion défavorable ou déclaration d'abstention) sur les états financiers ou la conformité, pour 10 entités OTAN. Le pourcentage d'opinions avec réserve et d'opinions sans réserve est identique à celui de l'an passé. Dans son rapport,

l'IBAN fournit un récapitulatif des principales opinions avec réserve qu'il a formulées en 2014 à l'issue de ses audits financiers, en précisant les causes à l'origine des réserves.

6. Les réserves émises étaient notamment liées aux questions suivantes : stocks/immobilisations corporelles/immobilisations incorporelles (IPSAS¹ 12, 17 et 31), faiblesse de l'environnement de contrôle en général, et mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN. Parmi les observations formulées par l'IBAN, 40 % portaient sur l'application du cadre comptable OTAN.

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

7. S'agissant du NSIP, l'IBAN a délivré, en 2014, 405 certificats d'acceptation financière définitive (COFFA), certifiant ainsi 865 millions d'euros. 249 projets ont été clôturés selon les procédures accélérées, en vertu desquelles les dépenses notifiées sont converties en une somme forfaitaire, qui n'est donc pas soumise à l'audit.

8. À la suite des observations de l'IBAN, des redressements ont été effectués en faveur du programme, pour un montant total de 1,7 million d'euros.

Audits de performance et rapports spéciaux

9. En 2014, l'IBAN a présenté au Conseil quatre rapports spéciaux sur des audits de performance, portant sur (1) l'efficacité du processus de revue des tableaux d'effectifs du temps de paix au sein de la structure de commandement de l'OTAN et de l'Agence OTAN de communication et d'information, (2) l'avancement de la transition vers le nouveau siège de l'OTAN, (3) les mesures destinées à améliorer la gestion, par le commandement allié Opérations (ACO) et l'Agence OTAN de soutien (NSPA), du soutien contractuel des opérations, et (4) les avoirs de trésorerie à l'OTAN². En 2014, l'IBAN a affecté 27 % de ses effectifs à des audits de performance, contre 20 % en 2013. Dans son rapport, il fournit un récapitulatif des audits de performance réalisés en 2014.

Renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN

10. En mai 2013, le Conseil a pris une décision visant à renforcer la fonction d'audit externe à l'OTAN. En 2013 et en 2014, l'IBAN a adopté des mesures déterminantes pour mettre en œuvre cette décision :

- approbation de sa nouvelle charte par le Conseil ;
- amélioration des délais d'établissement des rapports d'audit, pour la plupart fournis dans le délai de six mois fixé par le Conseil ;
- restructuration des rapports d'audit, rendus plus faciles à utiliser ;
- renforcement de la coopération de l'IBAN avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) ;
- début de la mise en place d'une structure organisationnelle pyramidale, moyennant le déclassement de dix postes d'auditeur du grade A4 au grade A3 d'ici à 2018 ;
- affectation de 25 % de ses ressources aux audits de performance en 2014 ;

¹ Normes comptables internationales du secteur public.

² L'IBAN a lancé le concept d'audit thématique en 2013. Ces audits sont consacrés à des questions d'économie, d'efficacité et de conformité intéressant l'OTAN dans son ensemble.

- communication de son plan de performance annuel aux SAI de tous les pays membres de l'OTAN ;
- mise en place d'une procédure de compte rendu et d'une structure plus simples pour les rapports d'audit financier, et raccourcissement de la procédure contradictoire, répondant à la demande du Conseil, qui souhaitait que les rapports soient plus faciles à utiliser ;
- résultats positifs lors du premier examen par les pairs.

QUESTIONS IMPORTANTES SOULEVÉES PAR L'IBAN

Renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN

11. Le RPPB prend note des mesures déterminantes adoptées par l'IBAN en 2013 et en 2014 pour mettre en œuvre la décision prise par le Conseil en mai 2013 de renforcer la fonction d'audit externe à l'OTAN, et il y souscrit. À cet égard, il prend note également du nouveau plan stratégique de l'IBAN pour la période 2015-2019 et du fait que l'IBAN procède actuellement à un recentrage de ses activités destiné à accroître son potentiel d'audit.

12. Le RPPB se félicite de la mise en place de dispositions de coopération avec les SAI en 2014, ainsi que de la signature d'un mémorandum d'entente entre l'IBAN et la Cour des comptes turque. Ces développements figuraient au nombre des mesures approuvées par le Conseil aux fins du renforcement de l'IBAN. Le RPPB note avec intérêt qu'en 2014, trois SAI ont apporté une aide pour des audits de performance.

Examen par les pairs

13. Le RPPB note qu'en 2014, l'IBAN s'est soumis avec succès à un examen par les pairs. Effectué par la Cour des comptes d'Espagne et le Bureau supérieur de contrôle de Pologne, cet examen, qui portait sur les méthodes et pratiques auxquelles recourt l'IBAN pour la vérification des états financiers, a permis de conclure que le système d'audit financier utilisé par l'IBAN, y compris le contrôle de qualité, était bien conçu et permettait de fournir à l'OTAN une assurance raisonnable sur le point de savoir si son compte rendu financier est, à tous égards significatifs, conforme aux normes de la profession et à la réglementation financière propre à l'OTAN. À l'issue de cet examen par les pairs, l'IBAN a reçu l'appréciation « satisfaisant »³. Le RPPB prend note avec satisfaction des résultats obtenus par l'IBAN ainsi que du fait que le rapport sur cet examen sera mis en ligne sur le site web de l'IBAN une fois que le Conseil en aura pris note.

Audits financiers

14. Le RPPB demeure préoccupé par le nombre élevé d'opinions avec réserve (26%) et d'opinions modifiées en général. Ces résultats montrent qu'il faut améliorer la qualité du compte rendu et du contrôle financiers ainsi que de l'audit interne à l'OTAN. À cet égard, le RPPB rappelle les améliorations apportées au Règlement financier de l'OTAN⁴, notamment

³ Les appréciations possibles sont « satisfaisant », « passable malgré insuffisances » et « insatisfaisant ».

⁴ C-M(2015)0025.

la mise en place de commissions consultatives sur l'audit ainsi que le renforcement du compte rendu financier et des dispositions en matière d'audit interne.

15. Le RPPB continuera, pour les entités qui sont de sa compétence, de faire rapport au Conseil sur tous les rapports de l'IBAN contenant une opinion avec réserve, et de faire le point sur la suite donnée aux observations formulées et sur les mesures correctives appliquées.

16. Le RPPB continue d'inviter l'IBAN à fournir dans ses rapports d'activité annuels davantage d'informations sur les mesures prises par les organismes OTAN pour faire baisser le nombre d'opinions avec réserve et pour montrer l'effet des mesures qu'ils prennent.

17. S'agissant de la publication tardive des états financiers, problème signalé dans plusieurs rapports d'activité récents de l'IBAN, le RPPB note avec satisfaction que d'importants progrès ont été réalisés en 2014. Il constate également que l'IBAN a pris des mesures en 2014 pour établir ses rapports d'audit dans les six mois qui suivent la publication des états financiers.

Rapport sur le NSIP pour 2014

18. Le rapport d'audit de l'IBAN sur le NSIP pour 2014 est intégré au rapport d'activité 2014 de l'IBAN.

19. Le RPPB se félicite de l'augmentation du nombre de projets NSIP clôturés en 2014, y compris selon les procédures accélérées, mais demeure préoccupé par le pourcentage de projets achevés encore non clôturés.⁵ À cet égard, il rappelle qu'il a invité le Comité des investissements à clôturer pour la mi-2016 tous les projets physiquement achevés à la mi-2014 et qu'il a donné pour instruction, tant aux pays hôtes qu'au Comité des investissements, de respecter les délais de clôture des projets NSIP, instruction approuvée dans le cadre de l'examen du rapport de l'IBAN sur l'audit des projets NSIP pour 2012 et réitérée dans le rapport du RPPB au Conseil sur le récent audit de performance du NSIP.⁶ La clôture technique et financière des projets NSIP est un élément essentiel pour garantir un niveau approprié de transparence et le respect de l'obligation de rendre compte s'agissant de l'utilisation des fonds communs OTAN. Les pays hôtes se doivent de respecter les procédures agréées et le RPPB attend avec intérêt de recevoir, en octobre 2015, l'évaluation par le Comité des investissements d'un ensemble de mesures possibles pour mieux contraindre les pays hôtes à s'y conformer.

Audits de performance

20. Le RPPB se félicite de l'augmentation du nombre d'audits de performance et de l'affectation par l'IBAN d'une plus grande partie de ses effectifs à ces audits, ainsi que de l'aide offerte par les SAI. Cette évolution illustre combien il est important pour les pays de pouvoir apprécier dans quelle mesure les exigences d'économie, d'efficacité et d'efficience sont respectées dans le cadre des activités et du fonctionnement des organismes OTAN. À cet égard, le RPPB encourage l'IBAN à continuer de travailler en étroite collaboration avec

⁵ En 2014, 405 projets ont été clôturés, dont 59 relevant du programme par tranches.

⁶ C-M(2014)0052 ; C-M(2015)0043.

les parties prenantes, dont le RPPB et les SAI, pour la sélection des thèmes devant faire l'objet d'audits de performance.

21. En 2014, l'IBAN a publié un audit thématique consacré aux avoirs de trésorerie à l'OTAN. Le RPPB est favorable à la réalisation d'audits de ce type, car il s'agit à ses yeux d'excellents outils pour améliorer la prise de décision en matière financière et en matière de gestion au sein de l'OTAN.

Application des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) à l'OTAN et Règlement financier de l'OTAN (NFR)

22. L'IBAN a évoqué à maintes reprises les difficultés rencontrées par les organismes OTAN dans l'application des IPSAS. C'est la raison pour laquelle le Conseil a approuvé en 2013 la proposition du RPPB visant à élaborer un cadre comptable IPSAS adapté, propre à l'OTAN⁷.

23. Le RPPB s'inquiète du nombre d'observations formulées lors des audits de 2014 qui avaient trait à l'application du cadre comptable OTAN, montrant que, malgré l'adaptation des IPSAS par l'OTAN, les organismes OTAN continuent de se heurter à des difficultés au moment d'appliquer ces normes. Cette situation est préoccupante car l'adaptation des IPSAS était supposée entraîner une réduction du nombre de réserves émises au sujet des états financiers.

24. En 2015, les pays membres de l'OTAN ont approuvé la version révisée du NFR⁸. Celle-ci contient plusieurs modifications qui auront une incidence directe sur le travail de l'IBAN. Les nouvelles dispositions stipulent notamment que les organismes OTAN doivent publier leurs états financiers avant le 31 mars de l'exercice suivant, alors que, jusqu'à présent, l'échéance était fixée au 30 avril. Elles prescrivent aussi que les rapports d'audit établis par l'IBAN soient publiés avant le 31 août, puis soumis au Conseil pour qu'il en prenne note ou les approuve au plus tard le 31 décembre de la même année. Toutes les parties prenantes devront donc assumer leur part de responsabilité et veiller au respect des délais.

Communication au public

25. Le RPPB prend note de la préoccupation exprimée par l'IBAN quant au rythme auquel ses rapports sont communiqués au public. La procédure actuellement appliquée par le RPPB prévoit que toutes les parties prenantes aient la possibilité de faire part de leurs préoccupations avant qu'une recommandation visant la communication au public soit adressée au Conseil. Afin d'accélérer ce processus, le directeur du Bureau OTAN des ressources, en sa qualité de responsable OTAN de la politique en matière d'information financière, a encouragé toutes les entités OTAN à indiquer dans la note de couverture de leurs états financiers, à partir de l'exercice financier 2014, toutes les préoccupations qu'elles pourraient avoir quant à la communication de ces états financiers au public. Grâce à cette initiative, les audits financiers de 2014 devraient pouvoir être rendus publics plus rapidement.

⁷ C-M(2013)0006 et C-M(2013)0039.

⁸ C-M(2015)0025.

26. La communication au public des rapports d'audit est un pas important vers un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et vers une plus grande transparence, et c'est aussi l'occasion de souligner l'engagement de l'OTAN en faveur de la bonne gouvernance et de la transparence en matière financière.⁹ Le RPPB attache une grande valeur aux rapports de l'IBAN et y voit un outil important pour accroître la transparence et améliorer le compte rendu à l'OTAN en ce qui concerne l'utilisation des fonds publics mis à disposition par les pays.

CONCLUSIONS DU RPPB

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

- a) Le RPPB prend note des mesures déterminantes adoptées par l'IBAN pour mettre en œuvre la décision prise par le Conseil en mai 2013 de renforcer la fonction d'audit externe à l'OTAN, et il y souscrit.
- b) Le nombre élevé d'opinions avec réserve formulées par l'IBAN montre que, malgré le cadre comptable IPSAS adapté, les organismes OTAN continuent de se heurter à des difficultés au moment d'appliquer les IPSAS, et que la qualité du contrôle et du compte rendu financiers à l'OTAN doit être sensiblement améliorée. À cet égard, le RPPB rappelle les améliorations apportées au Règlement financier de l'OTAN¹⁰, notamment la mise en place de commissions consultatives sur l'audit ainsi que le renforcement du compte rendu financier et des dispositions en matière d'audit interne. L'IBAN devrait fournir, dans ses rapports d'activité annuels davantage d'informations sur les mesures prises pour faire baisser le nombre d'opinions avec réserve, et sur l'effet de ces mesures.
- c) Le RPPB note que d'importants progrès ont été réalisés concernant le rythme de publication des états financiers et souligne qu'il importe que tous les organismes OTAN respectent les échéances fixées dans le NFR et veillent à publier leurs états financiers dans les délais fixés.
- d) S'agissant du NSIP, le RPPB réitère que la clôture technique et financière des projets NSIP est un élément essentiel pour garantir un niveau approprié de transparence et le respect de l'obligation de rendre compte s'agissant de l'utilisation des fonds communs OTAN, et il encourage les pays hôtes à intensifier leurs efforts pour clôturer les projets.
- e) L'affectation par l'IBAN de 27 % de ses effectifs à des audits de performance en 2014, les autres exigences en matière d'audit étant par ailleurs pleinement respectées, est un élément très positif. L'IBAN doit être invité à continuer de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes, dont le RPPB et les SAI, pour la sélection des thèmes devant faire l'objet d'audits de performance. Ces audits illustrent à quel point il est important pour les pays de pouvoir apprécier dans quelle mesure les exigences d'économie, d'efficacité et d'efficience sont respectées dans le cadre des

⁹ PO(2015)0052 et C-M(2012)0041.

¹⁰ C-M(2015)0025.

activités et du fonctionnement des organismes OTAN, et à ce titre, le RPPB continuera de traiter en priorité les audits de performance réalisés par l'IBAN.

- f) Le RPPB note qu'un examen par les pairs des méthodes et pratiques de vérification des états financiers de l'IBAN a été mené avec succès en 2014. Il prend note avec satisfaction des résultats positifs de cet examen ainsi que du fait que le rapport correspondant sera mis en ligne sur le site web de l'IBAN une fois que le Conseil en aura pris note.
- g) Le RPPB prend note de la préoccupation exprimée par l'IBAN quant au rythme auquel les rapports d'audit publiés en 2014 ont été communiqués au public, et de la mise en place de procédures visant à garantir une amélioration de la situation pour les audits de l'exercice financier 2014.
- h) Le RPPB indique en conclusion que, conformément à la décision prise par le Conseil en octobre 2007 (référence (b)) de communiquer au public les rapports d'activité annuels de l'IBAN, et conformément au PO(2015)0052, il convient de rendre public le rapport d'activité portant sur l'exercice 2014.

RECOMMANDATIONS DU RPPB

28. Le RPPB recommande au Conseil :

- (a) de prendre note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-M(2015)01 ainsi que du présent rapport ;
- (b) d'approuver les conclusions qu'il énonce au paragraphe 27 ;
- (c) d'approuver, conformément au C-M(2007)0009, la communication au public du rapport d'activité 2014 de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-M(2015)01.

30 avril 2015

COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2014



SERVIR LES PAYS



- MISSION -

Grâce à ses audits, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) fournit au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des États membres de l'OTAN l'assurance que le compte rendu financier donne une image fidèle de la situation financière et que les fonds communs ont été utilisés pour le règlement de dépenses autorisées. L'IBAN étudie également le fonctionnement des organismes et commandements de l'OTAN afin de déterminer s'il respecte les critères d'efficacité, 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'autres autorités 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, en tenant compte de tous les éléments pertinents pour son analyse de la situation et pour la formulation de son opinion.

- PROFESSIONNALISME -

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

Avant-propos du président

Le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) est un organe de vérification externe indépendant composé de six membres qui rend compte au Conseil de l'Atlantique Nord. Il mène ses activités conformément à sa charte, approuvée par le Conseil. Il est chargé de réaliser des audits financiers et des audits de performance concernant tous les organismes OTAN, le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) ainsi que certaines entités non OTAN à financement multinational.

En mai 2013, le Conseil a pris une décision visant à renforcer la fonction d'audit externe à l'OTAN. En vertu de cette décision, l'IBAN devait notamment apporter un certain nombre de changements à son mode de fonctionnement afin de mieux servir les pays. Toutes les mesures prévues ont été prises par l'IBAN dans les délais fixés.

Les améliorations apportées sont les suivantes :

- révision de la charte de l'IBAN, et approbation de la nouvelle version par l'IBAN (l'approbation du Conseil est attendue) ;
- établissement par l'IBAN d'un nouveau plan stratégique, qui couvre la période 2015-2019 ;
- augmentation du pourcentage des effectifs affectés aux audits de performance, qui respecte ainsi le taux minimum, fixé à 25 % ;
- les recettes provenant des audits des entités non OTAN à financement multinational effectués par l'IBAN peuvent servir à se doter de ressources supplémentaires pour la réalisation d'audits de performance, après fixation avec le Secrétariat international des modalités à suivre et après approbation au cas par cas par le Comité des budgets ;
- réorganisation des effectifs de vérification avec l'introduction de 10 postes de grade A.3 d'ici à 2018 ; à ce jour, 4 postes de grade A.4 (deux par an) ont été déclassés au grade A.3 ;
- renforcement de la coopération de l'IBAN avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) [SAI des Pays-Bas, de la Turquie, du Royaume-Uni et de l'Union européenne] ,
- simplification du processus de compte rendu au sein de l'IBAN grâce à une modification de la structure des rapports d'audit destinée à les rendre plus conviviaux, et raccourcissement des délais de la procédure contradictoire ;
- amélioration des délais d'établissement des rapports d'audit, pour la plupart fournis dans le délai de six mois fixé par le Conseil ;
- mesures prises par l'IBAN en vue de l'amélioration de la transparence et de l'exercice de la redevabilité à l'OTAN (les états financiers vérifiés sont

maintenant joints au rapport d'audit, l'IBAN s'est prononcé en faveur de la publication de tous ses rapports sous réserve de l'accord du Conseil, au cas par cas, et une page web plus active, y compris une rubrique consacrée aux rapports rendus publics, a été mise en service) ;

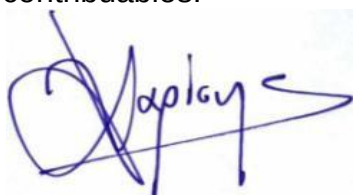
- l'IBAN a brillamment réussi son examen par les pairs.

En 2014, l'IBAN a soumis ses méthodes et pratiques d'audit financier à l'examen de ses pairs. L'évaluation a été effectuée par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques de Pologne et d'Espagne. Elle a fait apparaître que le système d'audit financier de l'IBAN, y compris son système de contrôle qualité, avait été adéquatement conçu et permettait de fournir à l'OTAN une assurance raisonnable sur le point de savoir si son compte rendu financier est, à tous égards significatifs, conforme aux normes de la profession et à la réglementation financière propre à l'Organisation.

En juin 2012, le Conseil a décidé qu'à compter de 2014 (exercice 2013), tous les rapports non classifiés de l'IBAN, qu'ils résultent d'audits de performance ou d'audits financiers, pourraient être rendus publics, de même que, le cas échéant, les états financiers correspondants. Cependant, en 2014, des lenteurs ont été observées dans le processus de publication des rapports. Ainsi, sur les 23 rapports de 2014 qui répondaient aux critères fixés pour une publication (les rapports portant sur des entités non OTAN et les rapports portant sur les exercices antérieurs à 2013 n'entrent pas en considération pour une publication), seuls cinq ont été effectivement publiés à ce jour.

L'IBAN a actualisé son plan stratégique, qui couvre désormais la période 2015-2019. Ce nouveau plan se fonde dans une large mesure sur les conclusions du dossier de décision qui avait été établi en vue du renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN. L'IBAN s'emploie à recentrer son approche pour améliorer son potentiel d'audit. Entre autres initiatives, il effectue davantage d'audits intermédiaires, sur la base d'une méthode d'audit améliorée, fondée sur l'évaluation des risques, et il développe ses capacités en matière d'audit de performance, tout en concentrant son attention sur la structure et la bonne gestion de ses ressources humaines.

Je dirai pour terminer que l'IBAN est conscient des exigences de l'époque actuelle et des besoins des pays, qui veulent des informations de grande qualité et fiables concernant l'argent du contribuable. Dans cet esprit, l'IBAN s'engage fermement à répondre à la demande d'optimisation permanente de ses activités, et il est convaincu que l'optimisation appelle le changement. Dans ce contexte, il continue d'évaluer et de faire évoluer ses méthodes d'audit afin de fournir à l'OTAN le meilleur service possible. De plus, il cherche activement à améliorer la transparence et l'exercice de la redevabilité au sein de l'Organisation, au bénéfice des pays membres et de leurs contribuables.



Charilaos Charisis
Président

Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN

Membres du Collège en 2014



De gauche à droite : Mme Lyn Sachs (Canada), M. M.J. Winters (Pays-Bas), M. C. Charisis (Grèce), M.J. Vylita (République tchèque), M. M.J. Popplewell (Royaume-Uni) et M. T. Tanrikulu (Turquie).

L'IBAN sur le net :

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

TABLE DES MATIÈRES

Page

SERVIR LES PAYS

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

CHAPITRE 1	À PROPOS DE L'IBAN.....	1
	Notre mandat et notre rôle	1
	Examen de l'IBAN par les pairs.....	1
	Mémoire d'entente concernant la coopération avec la cour des comptes turque.....	2
	Processus de publication des rapports de l'IBAN.....	3
	Plan stratégique de l'IBAN pour 2015-2019	4
	Notre réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification	5
CHAPITRE 2	NOS AUDITS FINANCIERS	7
	Généralités.....	7
	Méthodologie et exécution des audits	7
	Affectation des ressources	8
	Cadre comptable OTAN et révision du Règlement financier de l'OTAN.....	8
	Récapitulatif des audits financiers en 2014	9
	Récapitulatif des opinions notables	11
CHAPITRE 3	NOS AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ	14
	Rappel des faits	14
	Procédure d'audit des projets du NSIP	14
	Audit des projets du NSIP en 2014	15
	Certificats d'acceptation financière définitive.....	15
	Observations de l'IBAN et redressements correspondants	15
	Clôture de projets – Projets achevés et projets en cours	16
CHAPITRE 4	NOS ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE	18
	Rappel des faits	18
	Affectation des ressources	18
	Planification des audits de performance.....	19
	Résumé des audits de performance réalisés en 2014	20
	Audits de performance entamés en 2014.....	24
CHAPITRE 5	UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET PERFORMANCE ANNUELLE	25
	Nos ressources humaines et leur utilisation	25
	Nos ressources financières et leur utilisation	27
	Plan de performance pour 2014.....	28

Mesure de la performance concernant le but 1	28
Mesure de la performance concernant le but 2	30
Mesure de la performance concernant le but 3	30
Mesure de la performance concernant le but 4	32
Plan de performance pour 2015	33

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 2.1 : Opinions du Collège	10
Tableau 3.1 : Audit des projets du NSIP en 2014	15
Graphique 5.1 : Affectation des ressources humaines en 2014.....	26
Graphique 5.2 : Répartition des jours consacrés exclusivement à l'audit en 2014 ..	27
Graphique 5.3 : Coût direct des audits en 2014.....	27

ANNEXES

- A. Liste des rapports établis par l'IBAN
- B. Audit financier - Champ de vérification
- C. Dépenses NSIP par pays et par organisme
- D. NSIP/Programme par tranches : nombre et montant des projets
- E. Plan de performance pour 2015
- F. Liste des abréviations
- G. Galerie de photos de l'IBAN

CHAPITRE 1

À PROPOS DE L'IBAN

NOTRE MANDAT ET NOTRE RÔLE

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

1.2 L'IBAN est l'organe indépendant chargé de l'audit externe des comptes à l'OTAN. À l'origine, il existait deux organes d'audit distincts, créés en 1953 par le Conseil de l'Atlantique Nord. L'un était responsable de la vérification des comptes de l'OTAN, et l'autre de la vérification de l'utilisation des fonds alloués au programme d'investissement de l'OTAN. Ces deux organes ont fusionné en 1967 pour former l'IBAN. Le Collège des commissaires aux comptes est composé de six membres nommés par le Conseil parmi les candidats désignés par les pays de l'OTAN. Les membres du Collège, qui ont un mandat de quatre ans non renouvelable, sont des contributions nationales volontaires, et, de ce fait, leur rémunération est entièrement prise en charge par les administrations de leurs pays respectifs. En 2014, les membres du Collège venaient de la Norvège (jusqu'en août), de la Grèce, du Royaume-Uni, des Pays-Bas, de la Turquie, de la République tchèque et du Canada (à partir de septembre).

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

1.4 L'IBAN réalise des audits financiers des agences, des commandements, des régimes de pensions et du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). Il effectue aussi des audits de performance portant sur une sélection d'organismes, d'opérations et de programmes de l'OTAN. Il réalise en outre des audits portant sur certaines entités non OTAN à financement multinational qui ont des relations de coopération avec l'Organisation. En 2014, il a vérifié des dépenses d'un montant total de plus de 10 milliards d'euros, réparti comme suit : 9,4 milliards d'euros dans le cadre des audits financiers et environ 0,8 milliard d'euros dans le cadre des audits du NSIP.

EXAMEN DE L'IBAN PAR LES PAIRS

1.5 L'une des recommandations formulées dans le dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN était la réalisation d'un examen de l'IBAN par les pairs. En 2014, l'IBAN a fait l'objet d'un tel examen, qui a porté sur ses méthodes et pratiques de vérification des états financiers et qui a été effectué par les

institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) de Pologne et d'Espagne. Cet examen a couvert les domaines suivants du travail de vérification des états financiers effectué par l'IBAN :

- audits financiers : planification, réalisation et établissement d'un rapport ;
- contrôle de qualité relatif à l'audit ;
- potentiel de ressources d'audit ;
- logiciel d'audit.

1.6 L'examen par les pairs a été effectué en conformité avec les lignes directrices définies par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), et en particulier avec la norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 5600, intitulée « Guide d'examen par les pairs ». Il ressort de cet examen que le système d'audit financier utilisé par l'IBAN, y compris le contrôle de qualité, avait été conçu de manière appropriée et permettait de fournir à l'OTAN une assurance raisonnable sur le point de savoir si son compte rendu financier est, à tous égards significatifs, conforme aux normes de la profession et à la réglementation financière propre à l'OTAN. L'IBAN a reçu l'appréciation « satisfaisant » (les appréciations possibles sont « satisfaisant », « passable malgré insuffisances » et « insatisfaisant »).

1.7 L'équipe qui a effectué l'examen par les pairs a formulé dix recommandations quant à la manière d'améliorer les audits financiers de l'IBAN. L'IBAN a établi un plan d'action en vue de la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations. Six des dix recommandations ont déjà été appliquées, et les quatre autres sont en train de l'être. L'IBAN a beaucoup apprécié la collaboration et la contribution professionnelles des SAI polonaise et espagnole à l'amélioration de ses méthodes de travail. Dès que le Conseil de l'Atlantique Nord aura pris note du rapport relatif à l'examen par les pairs, celui-ci sera rendu accessible au public sur le site web de l'IBAN.

MÉ MORANDUM D'ENTENTE CONCERNANT LA COOPÉRATION AVEC LA COUR DES COMPTES TURQUE

1.8 En 2013, le Conseil a approuvé plusieurs mesures visant à renforcer l'IBAN, et l'a notamment invité à examiner la possibilité de passer des arrangements de coopération avec les SAI et de faire appel à des contributions nationales volontaires qui seraient chargées de l'aider dans son travail. Dans cet esprit, l'IBAN et la cour des comptes turque ont signé un mémorandum d'entente à Ankara le 23 octobre 2014. Ce mémorandum prévoit une coopération entre les deux organes d'audit dans les domaines suivants :

- échange d'expériences, de connaissances et d'informations visant à améliorer les méthodes et les techniques d'audit et à atteindre ainsi le niveau de performance le plus élevé en matière d'audit dans le secteur public ;
- partage de connaissances spécialisées et d'experts, y compris des contributions nationales volontaires ;
- organisation en commun de séminaires, de conférences et de réunions ;

- promotion des initiatives dans les domaines de la formation professionnelle, du renforcement des capacités et des audits en coopération.

PROCESSUS DE PUBLICATION DES RAPPORTS DE L'IBAN

1.9 En juin 2012, le Conseil a décidé que, à compter de l'exercice financier 2013 (année civile 2014), tous les rapports non classifiés de l'IBAN, qu'ils résultent d'audits de performance ou d'audits financiers relatifs à des organismes OTAN, ainsi que, le cas échéant, les états financiers correspondants, pourraient être rendus publics. La décision finale quant à la publication ou non de chacun des rapports appartient au Conseil, qui se prononce au cas par cas, sur la base d'une recommandation formulée par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB). En 2014, des lenteurs ont été observées dans le processus de publication des rapports de l'IBAN.

1.10 La publication des rapports est un processus long et compliqué. Dès que l'IBAN communique officiellement un rapport d'audit au Conseil de l'Atlantique Nord, ce rapport est transmis au RPPB, qui l'examine et établit son propre rapport au Conseil, dans lequel il présente un résumé du rapport de l'IBAN ainsi que des recommandations au Conseil portant sur les recommandations découlant de l'audit effectué par l'IBAN et sur l'opportunité de rendre public le rapport examiné. Fin 2014, le Conseil n'avait pris note que de huit (35 %) des 23 rapports d'audit de performance et d'audit financier qui avaient été établis par l'IBAN en 2014 et qui répondaient aux critères fixés pour une publication (voir annexe A).

1.11 Au 30 avril 2015, seuls un rapport d'audit de performance et cinq rapports d'audit financier avaient été rendus publics sur le site web de l'IBAN. Sur les 23 rapports d'audit relatifs à des organismes OTAN qui ont été publiés par l'IBAN en 2014 et qui répondaient aux critères fixés pour une publication, seuls cinq (22 %) ont été divulgués. L'IBAN travaille activement avec le RPPB à la recherche d'une solution pour donner un coup d'accélérateur au processus de publication des rapports. La lenteur de ce processus est toutefois une source de grave préoccupation pour l'IBAN et est en contradiction avec l'objectif déclaré de l'OTAN d'améliorer la transparence et le compte rendu financier au sein de l'Organisation.

1.12 L'IBAN est préoccupé par les mesures prises récemment par le Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (BICES), qui, suite à la décision du Conseil de publier les états financiers non classifiés a, avec effet rétroactif, classifié ses états financiers. De plus, le BICES a demandé que toutes les informations financières concernant l'agence soient retirées de tout rapport de l'IBAN devant être rendu public. L'IBAN note qu'il présente des informations financières sur le BICES dans ses rapports d'activité depuis 2005 (le rapport 2005 est le premier à avoir été rendu public sur décision du Conseil), avec, chaque année, l'autorisation expresse de l'agence quant à l'inclusion des informations financières.

PLAN STRATÉGIQUE DE L'IBAN POUR 2015-2019

1.13 Le plan stratégique de l'IBAN pour 2010-2014 étant venu à expiration, son contenu a été actualisé, et l'édition 2015-2019 a été établie. Le nouveau plan stratégique se fonde dans une large mesure sur les conclusions du dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN. L'IBAN s'emploie actuellement à mettre en œuvre toutes les recommandations formulées dans le cadre de l'examen dont il a fait l'objet, telles qu'elles ont été approuvées par le Conseil le 29 mai 2013, et ces recommandations sont prises en considération dans les stratégies de l'IBAN pour l'avenir.

1.14 L'IBAN met l'accent sur le renforcement de son potentiel d'audit. Entre autres initiatives, il effectue davantage d'audits intérimaires sur la base d'une méthode d'audit améliorée, fondée sur l'évaluation des risques, et il développe ses capacités en matière d'audit de performance, tout en renforçant la structure et l'efficacité de la gestion de ses ressources humaines.

1.15 Sur le plan de la gestion financière, les organismes OTAN sont en train de mettre en œuvre la version révisée du Règlement financier de l'OTAN (NFR), y compris le cadre adapté pour le compte rendu financier, basé sur les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Au cours de la période couverte par l'actuel plan stratégique, l'IBAN devra mettre l'accent sur l'application uniforme de ce cadre dans les différentes entités OTAN.

1.16 Le plan stratégique énonce l'ambition 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 fixe quatre buts stratégiques et définit des objectifs précis et des stratégies devant permettre de les atteindre.

1.17 Les quatre buts stratégiques sont les suivants :

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

1.18 À l'appui des quatre buts stratégiques autour desquels s'articule en grande partie son travail, l'IBAN a défini les priorités stratégiques suivantes :

- mettre à profit les gains d'efficacité et les améliorations réalisés dans les audits financiers et les audits du NSIP pour accroître les activités d'audit de performance et y consacrer au moins 25 % des effectifs ;
- améliorer la qualité, la convivialité et les délais d'établissement des rapports d'audit financier ;
- évaluer la mise en œuvre du cadre IPSAS adapté à l'échelle de l'OTAN ;

- évaluer les résultats de l'examen par les pairs dont l'IBAN a fait l'objet et appliquer les recommandations pertinentes ;
- renforcer les relations avec les principales parties concernées pour répondre aussi efficacement que possible aux besoins des pays.

1.19 La réalisation des buts, des objectifs et des stratégies définis dans le plan stratégique pour 2015-2019 aura un coût en termes de ressources. L'IBAN a évalué les ressources actuellement disponibles et celles qui le seront à moyen terme, et il est convaincu qu'elles seront suffisantes et adéquates pour lui permettre de mener à bien ses fonctions d'audit. L'affectation de ressources financières et humaines spécifiques à la réalisation d'audits se fait dans le cadre du processus de planification annuelle en place à l'IBAN. Les ressources sont affectées aux audits sur la base d'une analyse du risque et de la nécessité d'établir des priorités d'audit afin de respecter les échéances fixées pour le compte rendu.

1.20 Toutefois, l'actuelle politique budgétaire de croissance nominale zéro en vigueur à l'OTAN fait peser un risque sur la capacité de l'IBAN à continuer d'exécuter pleinement ses fonctions d'audit. En l'absence d'un ajustement des budgets annuels qui tiendrait compte de l'inflation, le pouvoir d'achat lié au budget de l'IBAN diminue chaque année. De plus, les modifications apportées aux échéances à respecter pour la publication des rapports d'audit financier vont accentuer la pression sur les ressources humaines disponibles au sein de l'IBAN, qui devront réaliser un plus grand nombre d'audits dans des délais plus courts. L'IBAN a toutefois mis en place des stratégies visant à gérer efficacement et à atténuer ces risques.

NOTRE RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

1.21 Chaque année, l'IBAN se réunit avec les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB), qui sont habituellement représentés par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI). Au cours de cette réunion, les CNAB ont la possibilité d'examiner le rapport d'activité établi par l'IBAN et de procéder à un échange de vues avec lui sur divers sujets d'audit.

1.22 La 24^e réunion des CNAB, consacrée à l'examen du rapport d'activité 2013 de l'IBAN, a eu lieu le 13 mai 2014, sous la présidence de la Cour des comptes d'Estonie. Lors de cette réunion, plusieurs sujets ont été soulevés par les représentants des CNAB, qui :

- ont insisté sur l'importance qu'ils attachent à l'examen par les pairs auquel l'IBAN s'est engagé à se soumettre en 2014 ;
- ont rappelé une nouvelle fois avec insistance qu'à leur avis, tous les rapports de l'IBAN devraient être rendus publics, conformément aux normes de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) ;
- ont estimé que le Conseil devrait, le cas échéant, justifier la non-publication d'un rapport particulier ;

- ont demandé à l'IBAN de mettre davantage l'accent, dans son rapport d'activité, sur les questions plus systémiques et sur les raisons expliquant le nombre élevé d'opinions modifiées (opinion avec réserve ou déclaration d'abstention) à l'OTAN ;
- ont pris note du problème récurrent de la lenteur du processus de finalisation des projets menés au titre du NSIP ;
- se sont dits satisfaits du processus de sélection des sujets d'audits de performance adopté par l'IBAN et ont exprimé l'espoir que la publication des résultats permettra de renforcer l'impact de ces audits ; ont fait observer que, s'il existait un comité d'audit, celui-ci pourrait veiller à ce que les recommandations formulées par l'IBAN dans ses rapports d'audit de performance soient appliquées à l'échelle de l'OTAN, si nécessaire ;
- se sont déclarés vivement préoccupés par l'absence d'une véritable fonction d'audit interne dans la majorité des organismes OTAN ; ont encouragé l'OTAN à remédier à cette faiblesse organisationnelle majeure.

1.23 En général, l'IBAN a donné suite aux observations des représentants des CNAB pour les questions qui étaient de son ressort.

CHAPITRE 2**NOS AUDITS FINANCIERS****GÉNÉRALITÉS**

2.1 Chaque année, l'IBAN vérifie les états financiers des organismes OTAN et des régimes de pensions. Il vérifie aussi les comptes d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui revêtent un intérêt particulier pour l'OTAN, comme les centres d'excellence et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. En 2014, les dépenses vérifiées par l'IBAN dans le cadre de ses audits financiers se sont élevées à plus de 9 milliards d'euros.

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

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

MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

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

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

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

AFFECTATION DES RESSOURCES

2.6 L'IBAN est chargé de l'audit financier de plus de 40 organismes OTAN, de régimes de pensions et d'entités non OTAN à financement multinational (voir l'annexe B pour le champ de vérification de l'IBAN s'agissant des états financiers). Les montants vérifiés par entité vont de moins de 0,5 million à plus de 2 milliards d'euros. Les ressources allouées aux audits financiers ont baissé, passant de 66 % du total des jours de travail par auditeur en 2013 à 58 % en 2014 (2 087 jours sur un total de 3 621 jours). Sur ces 2 087 jours, 98 % (1 940 jours) ont été consacrés à l'audit d'organismes OTAN et 7 % (147 jours) à l'audit d'entités non OTAN. Cette baisse globale pour l'année s'explique principalement par l'augmentation des ressources consacrées par l'IBAN aux audits de performance.

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

CADRE COMPTABLE OTAN ET RÉVISION DU RÈGLEMENT FINANCIER DE L'OTAN

2.8 Le 17 juillet 2002, le Conseil a adopté les principes de la comptabilité d'exercice figurant dans les IPSAS en vue de leur application à toutes les entités OTAN à compter de l'exercice financier 2006. Toutefois, les organismes OTAN ont éprouvé des difficultés pour mettre pleinement en œuvre les IPSAS, en particulier s'agissant des immobilisations corporelles et incorporelles. Globalement, seul un petit nombre d'organismes OTAN ont réussi à appliquer intégralement les normes.

2.9 En raison des difficultés évoquées plus haut, le Conseil a approuvé en 2013 un cadre comptable IPSAS adapté, propre à l'OTAN, s'agissant plus particulièrement de l'IPSAS 12 (*Stocks*), de l'IPSAS 17 (*Immobilisations corporelles*), de l'IPSAS 31 (*Immobilisations incorporelles*) et de la manière dont les organismes OTAN doivent rendre compte des activités sociorécréatives dans le cadre de l'IPSAS 6 (*États financiers consolidés et individuels*). Ce nouveau cadre comptable OTAN est d'application pour l'établissement des états financiers à compter de l'exercice 2013.

2.10 En 2014, les pays membres de l'OTAN ont décidé de procéder à une révision du NFR. L'actuelle version du NFR, approuvée par le Conseil en 1981, n'a pas subi de modification majeure depuis. Une révision s'imposait pour plusieurs raisons. Les

changements structurels apportés à la structure de commandement de l'OTAN, la réforme des agences et la réforme des comités imposaient d'actualiser les nombreuses références aux organismes OTAN contenues dans le NFR existant. En outre, la dernière version en date du NFR étant antérieure à l'adoption des IPSAS et du cadre comptable OTAN, il était nécessaire de l'actualiser pour tenir compte des pratiques comptables modernes. Ainsi, la révision du NFR a été mise en chantier par le Comité des budgets, avec l'appui du Bureau OTAN des ressources (NOR). Comme le prévoit le NFR existant, l'IBAN a été invité à communiquer au Comité des budgets ses observations sur le projet de version révisée du Règlement.

2.11 La version révisée du NFR contient plusieurs modifications qui auront une incidence directe sur le travail de l'IBAN. Les nouvelles dispositions prévoient notamment que les organismes OTAN doivent publier leurs états financiers avant le 31 mars, alors que, jusqu'à présent, l'échéance était fixée au 30 avril. Elles prévoient aussi que les rapports d'audit de l'IBAN, assortis des états financiers vérifiés correspondants, doivent être publiés avant le 31 août, puis soumis au Conseil pour qu'il en prenne note et qu'il les approuve au plus tard pour le 31 décembre de la même année.

2.12 Les nouvelles dispositions du NFR prévoient que les organismes OTAN doivent effectuer un travail d'audit interne. L'IBAN est favorable à cette modification, étant donné qu'il déplore depuis de nombreuses années l'insuffisance des activités d'audit interne à l'OTAN. Il est également prévu de mettre en place des commissions consultatives sur l'audit dans les organismes OTAN, ce qui constitue un grand pas en avant s'agissant de la gouvernance et de l'exercice de la responsabilité financière.

RÉCAPITULATIF DES AUDITS FINANCIERS EN 2014

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

2.14 À l'issue de chaque audit, l'IBAN émet une opinion sur les états financiers et sur la conformité. Lorsqu'il estime que les états financiers sont exacts et que les opérations qu'ils retracent sont conformes à la réglementation en vigueur, il émet une opinion sans réserve. La formulation d'une opinion avec réserve signifie que, d'une manière générale, l'IBAN est satisfait de la présentation des états financiers, mais que, pour certains éléments clés, les états n'ont pas été correctement établis ou l'ampleur de la vérification a été limitée, ou encore que les opérations que retracent les états ne sont pas conformes aux autorisations budgétaires ou aux règles applicables. L'IBAN renonce à exprimer une opinion lorsque l'ampleur de la vérification est extrêmement limitée – au point qu'il est dans l'impossibilité d'exprimer une opinion – ou lorsque d'importantes incertitudes entourent les états financiers. L'IBAN émet une opinion défavorable lorsqu'une erreur ou une anomalie affectant les états financiers a des

conséquences si larges et si importantes que, selon lui, une réserve n'est pas suffisante pour faire apparaître le caractère trompeur ou incomplet des états financiers.

2.15 En 2014, l'IBAN a publié 33 rapports d'audit financier, qui ont donné lieu à la formulation par le Collège de 35 opinions sur les états financiers et sur la conformité. On trouvera dans le tableau 2.1 ci-dessous les opinions formulées en 2014, par rapport à 2013. En 2014, le nombre d'opinions formulées par le Collège a été inférieur à celui de 2013, ce qui est dû en partie aux effets de la réforme des agences de l'OTAN, qui a mené à la fusion de plusieurs organismes OTAN, et, ainsi, à une réduction du nombre de ces organismes.

Tableau 2.1 : Opinions du Collège		
	2014	2013
Opinions formulées	35	47
Opinions sans réserve	26	35
Opinions avec réserve	7	8
Déclarations d'abstention	2	4

2.16 Les raisons à l'appui de la formulation par l'IBAN, en 2014, de neuf opinions modifiées (opinions avec réserve et déclarations d'abstention) concernant des états financiers sont à trouver dans les observations et les questions suivantes :

- mise en œuvre de la réforme des agences de l'OTAN ;
- faiblesse du système de contrôle en général ;
- stocks/immobilisations corporelles/immobilisations incorporelles (IPSAS 12, 17 et 31) ;
- traitement comptable incorrect ;
- comparaison avec les soldes de l'exercice précédent ;
- limitation de l'étendue de la vérification.

Certains organismes ont fait l'objet de multiples observations, ce qui a donné lieu à la formulation d'une opinion modifiée. Les neuf opinions modifiées formulées par l'IBAN portaient toutes sur des organismes OTAN, et aucune d'elles ne concernait des entités non OTAN. Sur les 28 opinions formulées par l'IBAN concernant des organismes OTAN, 32 % étaient des opinions avec réserve ou des déclarations d'abstention. En outre, trois organismes OTAN ont dû republier leurs états financiers suite à l'audit effectué par l'IBAN. Par ailleurs, s'agissant de la conformité, l'IBAN a émis trois opinions avec réserve et formulé une déclaration d'abstention.

2.17 Les rapports d'audit financier établis par l'IBAN en 2014 contenaient 84 observations portant sur divers problèmes et erreurs susceptibles, en fonction de leur importance, d'affecter l'opinion du Collège. Il s'agit notamment d'observations qui ont trait à la présentation des états financiers, au non-respect du cadre comptable OTAN, aux contrôles internes, à la non-conformité avec la réglementation de l'OTAN, à la publication tardive des états financiers ainsi qu'à des erreurs comptables. Le problème qui revient le plus fréquemment (34 observations, soit 40 % du total) porte sur l'application du cadre comptable OTAN (adaptation des IPSAS). Cela montre que,

malgré l'adaptation des IPSAS par l'OTAN, les organismes OTAN continuent de se heurter à des difficultés pour appliquer les normes. Six observations (7 % du total) portaient sur des erreurs de comptabilité d'ordre général relevées dans les états financiers. Trois observations (4 % du total) avaient trait au non-respect par des organismes OTAN des nouvelles règles relatives à l'indemnité de représentation. Le reste des observations concernait des problèmes ponctuels, non généralisés. Il est à noter que, chaque année, l'IBAN fait le point sur les observations formulées lors de ses précédents audits.

RÉCAPITULATIF DES OPINIONS NOTABLES

2.18 On trouvera ci-après un résumé des cas dans lesquels l'IBAN a formulé en 2014 une opinion modifiée concernant des organismes OTAN.

- Commandement allié Opérations (ACO) : l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers consolidés de l'ACO pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Trois raisons expliquent cette réserve : dans ses états financiers de 2012, l'ACO n'a pas enregistré tous les stocks, il n'a pas enregistré les immobilisations corporelles et n'a pas intégré les informations relatives aux activités sociorécréatives. De plus, l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur la conformité, en raison du non-respect de la réglementation applicable s'agissant d'un contrat de carburant en Afghanistan.
- Commandement allié Opérations (ACO) : l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers consolidés de l'ACO pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Cette réserve est motivée par le caractère incomplet des informations et les erreurs significatives concernant les immobilisations corporelles et les stocks. De plus, l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur la conformité, car il n'a pas obtenu d'éléments permettant de déterminer que des documents comptables complets répertoriant tous les biens acquis par l'ACO avaient été établis et tenus comme le requiert le NFR.
- Secrétariat international (SI) : l'IBAN a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. La réserve émise était motivée par trois observations : les états financiers rectifiés n'ont pas été pleinement présentés selon le principe de la comptabilité d'exercice, les flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement n'ont pas été présentés dans le tableau des flux de trésorerie, et les chiffres de 2012 donnés pour comparaison n'ont pas été retraités.
- Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) : l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAPMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. En effet, il n'a pas été en mesure d'obtenir suffisamment d'éléments probants pour des dépenses effectuées par une tierce partie, les relevés de celle-ci ne permettant pas toujours de faire le rapprochement avec les différentes livraisons de biens et de services. Ainsi, l'IBAN n'a pas pu obtenir

l'assurance voulue concernant les dépenses capitalisées sous la rubrique « Actif relatif au projet de modernisation en cours » de l'état de la situation financière, concernant certaines dépenses présentées dans une note jointe aux états financiers comme correspondant à des éléments ayant été livrés et concernant des dépenses enregistrées sous la rubrique « Charges relatives à des projets » dans l'état de la performance financière.

- Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMO) : l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NAPMO pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. En effet, il n'a pas été en mesure d'obtenir suffisamment d'éléments probants pour des montants portant sur des opérations et des dépenses effectuées par une tierce partie.
- Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) : l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur les états financiers rectifiés de la NCIO pour l'exercice 2013. La réserve tient aux éléments suivants : les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles contrôlées par la NCIO n'ont pas été physiquement identifiées pour être éventuellement portées à l'actif par la NCIO, et l'IBAN n'a pas été en mesure de fournir l'assurance voulue concernant les états financiers rectifiés s'agissant des informations de 2012 présentées à des fins de comparaison, cela en raison de la réforme des agences de l'OTAN. De plus, l'IBAN a émis une opinion avec réserve sur la conformité car il n'a pas pu obtenir suffisamment d'éléments permettant de déterminer que des documents comptables complets répertoriant tous les biens acquis par la NCIO avaient été établis et tenus comme le requiert le NFR.
- Centre du personnel de l'OTAN : l'IBAN s'est déclaré dans l'impossibilité d'exprimer une opinion au sujet des états financiers du Centre du personnel de l'OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 (déclaration d'abstention). Le Centre du personnel a établi des états financiers qui n'étaient pas complets et qui n'ont pas été approuvés. L'IBAN a également formulé des observations concernant les insuffisances dans la gestion des contrats de concession. En outre, il a formulé plusieurs observations portant sur le non-respect des règles et sur les irrégularités dans la passation de marchés. Il n'a donc pas été en mesure d'émettre une opinion sur la conformité.
- Organisation OTAN de soutien (NSPO) : l'IBAN a formulé une opinion avec réserve sur les états financiers de la NSPO pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. La réserve tient aux éléments suivants : le compte rendu financier concernant les produits, les charges, l'actif, le passif et les flux de trésorerie du programme du réseau d'oléoducs en Centre-Europe (CEPS) était incomplet, les services fournis par un fournisseur tiers au programme OTAN de gestion du transport aérien (NAM) n'ont pas été présentés selon le principe de la comptabilité d'exercice, et la présentation de la rubrique « Montant à restituer aux pays/à rembourser par les pays » dans l'état de la performance financière ne donnait pas une image fidèle de la situation. De plus, l'IBAN n'a pas été en mesure de donner l'assurance voulue concernant les informations de 2012

présentées à des fins de comparaison dans les états financiers de 2013, en raison de l'impact de la réforme des agences de l'OTAN.

- Organisation OTAN pour la science et la technologie (STO) : l'IBAN n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers de la STO pour l'exercice 2012. Contrairement à ce que prévoit sa charte, la STO n'a pas publié d'états financiers consolidés. Au lieu de cela, différents jeux d'états financiers ont été établis, couvrant l'ensemble de l'année 2012 pour le Bureau de soutien à la collaboration (CSO) et six mois de l'année pour le Bureau du conseiller scientifique (OCS), tandis que les informations financières relatives au Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes (CMRE) ont été intégrées dans les états financiers 2012 du Commandement allié Transformation (ACT). Cette façon de procéder a été choisie par la STO du fait de difficultés pratiques échappant à son contrôle et dans le souci des mesures de continuité adoptées par le Conseil pour la NCIO et la NSPO – également créées le 1^{er} juillet 2012 – en raison de la réforme des agences de l'OTAN.

CHAPITRE 3**NOS AUDITS DU PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENT
AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ****RAPPEL DES FAITS**

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

PROCÉDURE D'AUDIT DES PROJETS DU NSIP

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

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

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

AUDIT DES PROJETS DU NSIP EN 2014

3.4 En 2014, l'IBAN a consacré l'équivalent de 1,2 année-personne (8 % des ressources disponibles en personnel) à l'audit de projets du NSIP. Le tableau 3.1 ci-après illustre le travail effectué en 2014 par rapport à 2013.

Tableau 3.1 AUDIT DES PROJETS DU NSIP EN 2014			
	2014	2013	Variation
Montant des dépenses certifiées (COFFA)	865 MEUR	885 MEUR	- 2 %
Nombre de COFFA délivrés	405	289	+ 40 %
Nombre de lettres d'observations	30	37	- 19 %
Redressements en faveur du NSIP suite à l'audit	1,7 MEUR	3,9 MEUR	- 57 %
Années-personne consacrées à l'audit	1,2	1,5	- 20 %

3.5 Malgré la baisse des ressources consacrées à l'audit des projets du NSIP, les résultats de 2014 demeurent encourageants. Même si le montant des redressements effectués en faveur du programme sur la base des observations de l'IBAN a fortement diminué, pour s'établir à 1,7 MEUR, il représente environ 55 % du budget total de l'IBAN pour 2014.

CERTIFICATS D'ACCEPTATION FINANCIÈRE DÉFINITIVE

3.6 Les 405 projets certifiés en 2014, d'une valeur totale de 865 MEUR, représentent quelque 10 % de l'ensemble des projets non clôturés (3 000 projets environ en décembre 2014, les dépenses notifiées s'établissant à 8,36 milliards d'euros). Comme les années précédentes, le montant des dépenses certifiées par l'IBAN en 2014 a dépassé le montant dépensé par les pays hôtes durant cette même année. C'est ainsi que la part des dépenses certifiées dans le total des dépenses exposées depuis que le programme existe est passée de 73 % à 75 % (voir annexe C).

3.7 Sur les 405 projets certifiés, 249 ont été clôturés selon les procédures accélérées de réception officielle et de clôture, approuvées par le Comité des investissements en 2004 et étendues en 2008 et 2012. Dans ce cadre, les dépenses notifiées sont converties en une somme forfaitaire et ne sont donc pas soumises à l'audit.

OBSERVATIONS DE L'IBAN ET REDRESSEMENTS CORRESPONDANTS

3.8 Les observations formulées par l'IBAN sont liées à l'exactitude des états de dépenses qui lui sont présentés. Lorsque les auditeurs et le pays hôte ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une observation au cours de la mission de vérification, cela est mentionné dans la lettre d'observations. Le pays hôte a un an pour répondre et fournir une explication circonstanciée.

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

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

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

3.11 En 2014, les redressements découlant des observations sur lesquelles il y avait accord se sont élevés à 3,3 MEUR en faveur du NSIP et à 1,6 MEUR en faveur des pays hôtes, soit un redressement net de 1,7 MEUR en faveur du programme.

CLÔTURE DE PROJETS - PROJETS ACHEVÉS ET PROJETS EN COURS

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

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

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

annexes C et D. Fin décembre 2014, 151 projets restaient à clôturer, pour un montant de 1,7 milliard d'euros.

CHAPITRE 4

NOS ÉTUDES ET AUDITS DE PERFORMANCE

RAPPEL DES FAITS

4.1 L'IBAN réalise des audits de performance concernant certains organismes, opérations et/ou programmes de l'OTAN. Par ailleurs, il rend des avis à des comités et à des organismes OTAN et il prend des mesures pour améliorer sa propre efficacité et ses méthodes de travail. Il s'agit là d'« études ».

4.2 L'IBAN s'est engagé à réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'études de moindre ampleur. En 2014, il a établi à l'intention du Conseil quatre rapports spéciaux sur des audits de performance. Ces rapports portaient sur (1) l'efficacité du processus de revue des tableaux d'effectifs du temps de paix au sein de la structure de commandement de l'OTAN et de l'Agence OTAN d'information et de communication, (2) l'avancement de la transition vers le nouveau siège de l'OTAN, (3) les mesures destinées à améliorer la gestion, par le Commandement allié Opérations et l'Agence OTAN de soutien, du soutien contractuel des opérations, et (4) les avoirs de trésorerie à l'OTAN (audit thématique). En outre, l'IBAN a entamé des audits de performance concernant (1) le programme pour la science au service de la paix et de la sécurité (SPS), (2) la nécessité de réformer la gouvernance du NSIP et (3) l'emploi de consultants et de sous-traitants à l'OTAN (audit thématique).

AFFECTATION DES RESSOURCES

4.3 En 2014, l'IBAN a consacré aux audits de performance 27 % du nombre total de jours-personne disponibles. Il a ainsi dépassé l'objectif consistant à consacrer à ce type d'audit 25 % du nombre total de jours-personne. En 2014, il a affecté à la réalisation d'audits de performance trois auditeurs à plein temps et deux auditeurs à temps partiel. Pour 2015, il y a affecté cinq auditeurs à plein temps.

4.4 En 2014, l'IBAN a bénéficié de l'assistance de trois SAI pour les audits de performance : la cour des comptes néerlandaise lui a présenté un exposé sur la communication des résultats des audits de performance aux parties prenantes ; le National Audit Office britannique lui a apporté de l'aide pour la rédaction d'un de ses rapports ; la cour des comptes turque a mis à sa disposition, à titre de contribution nationale volontaire (VNC), un auditeur sénior spécialisé dans les audits de performance. C'est la première fois que l'IBAN se voyait assigner une VNC chargée de participer au travail d'audit. Cet auditeur turc a travaillé avec l'IBAN pendant trois mois et a joué un rôle significatif dans la réalisation de l'audit du programme SPS. En outre, il a analysé les rapports d'audit de performance de l'IBAN et a élaboré ensuite un document détaillé qui contient des recommandations visant à améliorer le processus de rédaction des messages que l'IBAN entend faire passer dans ses rapports.

PLANIFICATION DES AUDITS DE PERFORMANCE

4.5 Depuis 2012, la planification des audits de performance relève du Groupe de travail de l'IBAN sur les audits de performance. Placé sous la direction de deux membres du Collège, ce groupe de travail se compose de l'auditeur principal et de six auditeurs. Sa mission consiste à assister l'IBAN en préparant les éléments d'information sur la base desquels il prendra ses décisions et à jouer, au sein de l'IBAN, un rôle de conseil pour ce qui concerne les audits de performance. Pour ce faire, le Groupe de travail est notamment amené à réaliser les tâches suivantes :

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

4.6 Comme les années précédentes, le Groupe de travail a soumis un programme d'audit de performance complet pour 2015-2016, qui fixe les priorités pour la réalisation d'audits de performance par l'IBAN au cours des deux années à venir et qui détermine les ressources à mobiliser à cette fin. Ce programme est conçu pour aider l'IBAN à communiquer de manière plus transparente avec les parties prenantes extérieures au sujet de la manière dont il choisit les thèmes de ses audits. Les propositions de thèmes qui figurent dans le programme s'appuient sur des informations communiquées par les membres du Collège et par le personnel de vérification, ainsi que sur des éléments recueillis à la faveur d'entretiens avec des hauts responsables de l'OTAN et avec les présidents et les membres des comités OTAN chargés des ressources. Les conclusions relatives à la planification des audits de performance ont été communiquées au RPPB et aux SAI.

4.7 En 2014, l'IBAN a continué d'utiliser le concept d'audit thématique. Les audits de ce type traitent de questions d'économie, d'efficacité et de conformité intéressant l'OTAN dans son ensemble. Le premier audit thématique, réalisé en 2013, avait été consacré à la gestion de la trésorerie à l'OTAN. L'audit thématique de 2014 a consisté à faire le point, à l'échelle de l'OTAN, sur l'emploi de sous-traitants et de consultants ; le rapport correspondant a été publié au premier semestre 2015. L'audit thématique de 2015 portera sur les activités sociorécréatives dans les organismes OTAN. En effet, l'IBAN a constaté, lors de la vérification des états financiers de divers organismes, que ce domaine pourrait poser problème.

RÉSUMÉ DES AUDITS DE PERFORMANCE RÉALISÉS EN 2014

Efficacité du processus de revue des tableaux d'effectifs du temps de paix au sein de la structure de commandement de l'OTAN et de l'Agence OTAN de communication et d'information

4.8 Dans ce rapport spécial, l'IBAN a évalué l'efficacité du processus d'établissement des tableaux d'effectifs du temps de paix et s'est attaché à déterminer si ce processus remplissait ses objectifs. Il a formulé huit recommandations visant à améliorer le processus. Le rapport étant classifié, les constatations qu'il contient ne peuvent pas être mentionnées dans le présent rapport d'activité.

Avancement de la transition vers le nouveau siège de l'OTAN

4.9 Ce rapport spécial avait pour objet (1) de déterminer dans quelle mesure le Comité pour la transition s'acquittait dûment de son mandat à l'égard du plan de gestion de la transition, et (2) d'évaluer la structure de gouvernance applicable aux activités du Comité pour la transition et du Bureau pour la transition. L'IBAN a effectué cet audit dans le prolongement de l'audit de performance qu'il avait consacré au projet de nouveau siège de l'OTAN et dont les résultats avaient été communiqués aux pays le 30 novembre 2012.

4.10 L'IBAN a constaté que le Bureau pour la transition n'était pas en mesure de fournir aux pays des estimations complètes et à jour de l'ensemble des dépenses nécessaires pour assurer la transition. Bien que le Collège se réjouisse des progrès réalisés dans l'estimation, l'examen critique et l'actualisation des coûts de fonctionnement et de maintenance (O&M), du coût de la double exploitation et du coût de l'emménagement dans le nouveau Siège, il reste préoccupé par les retards constatés dans l'établissement des plans et des estimations O&M et par l'absence de décision quant à une stratégie d'identification des moyens nécessaires.

4.11 L'IBAN a également constaté que les plans de gestion de la transition avaient avancé depuis son dernier audit du projet de nouveau Siège. Toutefois, ces plans ne sont pas encore complètement au point et n'ont pas encore été pleinement approuvés par la direction et/ou par les principaux organes décisionnels. Cela limite les possibilités d'atténuation des risques de retard ou de dépassement de budget.

4.12 L'IBAN a formulé trois recommandations, énoncées ci-après.

- 1) L'IBAN a recommandé de mettre davantage l'accent sur l'établissement d'estimations plus complètes et actualisées des coûts O&M ainsi que d'estimations détaillées concernant le budget du programme de transition. En particulier, les pays devraient se donner pour priorité de prendre une décision au sujet des futurs plans O&M et de la stratégie d'identification des moyens nécessaires, et d'obtenir des estimations O&M justifiées pour les technologies de l'information et de la communication.

- 2) L'IBAN a recommandé au Comité pour la transition d'assurer un encadrement approprié et une gouvernance ferme en organisant régulièrement des réunions et en examinant de manière approfondie les plans et l'avancement des activités de transition, afin d'assurer une transition efficace et transparente vers le nouveau Siègè. De plus, le Comité pour la transition devrait faire rapport directement au Comité des représentants permanents adjoints et, lorsqu'il y a lieu, au Conseil.
- 3) L'IBAN a recommandé que les plans et les priorités pour la transition soient en phase avec les principes de gestion de projet généralement admis.

Mesures destinées à améliorer la gestion, par le commandement allié Opérations et l'Agence OTAN de soutien, du soutien contractuel des opérations

4.13 Dans son rapport, l'IBAN a évalué(1) l'ampleur du soutien contractuel pris en charge par le Commandement allié Opérations (ACO) et l'Agence OTAN de soutien (NSPA) pour les opérations en Afghanistan et (2) la mesure dans laquelle l'ACO et la NSPA ont fait preuve d'efficacité et d'efficience dans l'acquisition et la gestion de ce même soutien.

4.14 L'IBAN a constaté que le soutien contractuel assuré par l'ACO pouvait être réactif d'un point de vue opérationnel et il n'a pas décelé d'éléments donnant à penser que les besoins opérationnels n'étaient pas satisfaits. Cela dit, l'ACO ne dispose pas de suffisamment de personnel expérimenté dans le domaine des achats, ce qui limite son aptitude à gérer et à suivre efficacement les dossiers complexes. L'IBAN a en revanche constaté un nombre important de failles, y compris des trop-payés, au sujet desquelles il a formulé des recommandations spécifiques. Selon l'IBAN, on peut considérer que l'ACO gère de manière appropriée le soutien destiné à répondre à des besoins relativement simples, comme les commandes de fournitures à l'appui des opérations psychologiques ou les prestations n'exigeant pas une administration et une surveillance complexes. L'IBAN juge également avisé que la structure de commandement continue de gérer les contrats relatifs aux transports.

4.15 L'IBAN considère que la NSPA offre des solutions efficaces pour la gestion du soutien contractuel des opérations lorsque celle-ci exige une administration et une surveillance contractuelles complexes, comme c'est le cas pour les services de restauration et d'aéroport de débarquement. Outre qu'elle a fourni les services attendus, la NSPA s'est acquittée avec efficacité de la gestion des marchés visés et a pu fournir des assurances quant au respect, par les fournisseurs, des conditions de leurs contrats. La NSPA obtient en outre de meilleurs résultats, et dégage des économies d'échelle plus marquées, ce qui compense jusqu'à un certain point ses frais administratifs, en particulier dans le cas de marchés de grande envergure. Dès lors, de l'avis de l'IBAN, la NSPA doit être considérée comme l'intervenant à privilégier pour la mise en œuvre de solutions complexes et intégrées en matière de soutien commercial des opérations de forces déployées.

4.16 On a constaté, en Afghanistan, que l'ACO éprouvait parfois des difficultés à tenir son rôle de client intelligent. Ainsi, il s'est reposé sur la NSPA pour la définition de certains besoins, notamment ceux liés à l'assurance de la conformité et aux informations devant aider à la gestion, et cette approche a eu des conséquences en termes de coûts. De même, il a approuvé des effectifs de la NSPA en l'absence de justificatifs détaillés à l'appui des besoins. Sachant que la NSPA s'est vue confirmée dans son rôle d'intégrateur de contrats et que l'ACO préfère recourir aux services de cette dernière pour la gestion des marchés complexes, on doit s'attendre à ce que la NSPA joue dorénavant un rôle plus marqué dans la planification et la fourniture du soutien à l'appui des exercices de l'OTAN et de ses opérations futures. Il incombe aux services logistiques et financiers de l'ACO, et aux autres départements qui seraient concernés, de trouver collectivement le juste équilibre entre les différents risques. Comme recommandé par l'IBAN, il convient, dans cette perspective, qu'ils participent plus activement à la définition de toute la gamme des besoins, formulent des orientations plus claires à l'intention de la NSPA et assurent un meilleur suivi des résultats obtenus. Cela suppose également une meilleure mise à profit des mécanismes de gouvernance existants, de manière à faire le lien entre ressources et besoins.

4.17 Les exemples analysés par l'IBAN ont fait ressortir les points forts et les faiblesses relatifs associés aux modèles sur lesquels s'appuient l'ACO et la NSPA pour gérer le soutien contractuel des opérations. De l'avis de l'IBAN, l'ACO peut tout à fait assurer la gestion du soutien contractuel des opérations lorsque les dossiers d'acquisition concernés n'exigent pas une gestion et une surveillance complexes. La NSPA fournit des solutions de qualité dans le cas de dossiers complexes de soutien contractuel des opérations, mais il faut, pour définir efficacement l'équilibre entre coûts et risques, qu'elle puisse traiter avec un client intelligent. Ce besoin restera d'actualité aussi longtemps que les pays continueront d'accorder la préférence à la génération de forces et de s'adresser à la NSPA en tant qu'entité financée par le client.

4.18 Dans son rapport, l'IBAN a formulé douze recommandations. Certaines concernent des marchés spécifiques analysés par l'IBAN au cours de l'audit, tandis que d'autres visent l'amélioration des méthodes et pratiques relatives à la gestion, par l'ACO et la NSPA, du soutien contractuel des opérations.

Audit thématique consacré aux avoirs de trésorerie à l'OTAN

4.19 En effectuant ce premier audit thématique, l'IBAN avait pour intention de répondre aux questions suivantes : (1) le niveau des avoirs de trésorerie détenus par les organes/organismes OTAN est-il conforme au Règlement financier de l'OTAN (NFR) et aux règles et procédures financières (FRP) applicables, et comment expliquer, le cas échéant, l'existence d'excédents de trésorerie ; (2) comment les organes/organismes OTAN assurent-ils le suivi de leurs flux de trésorerie et comment planifient-ils leurs besoins de trésorerie futurs ; (3) comment s'opère la gestion des avoirs de trésorerie au sein des organes/organismes OTAN.

4.20 L'IBAN a constaté qu'au cours de l'exercice 2012, cinq des seize organes/organismes OTAN faisant l'objet de l'audit n'avaient pas respecté le plafond fixé dans le NFR et les FRP, plafond qui correspond à un rapport entre la moyenne des avoirs de trésorerie et la moyenne des dépenses (constatation déjà notifiée dans les rapports de l'IBAN sur la vérification des états financiers correspondants). Ces cinq organes/organismes OTAN fonctionnent tous selon un régime de financement conjoint ou de financement par le client. Pour certains d'entre eux, l'IBAN avait déjà formulé des observations à ce sujet dans le cadre de la vérification des états financiers de plusieurs exercices précédents. Divers facteurs influencent le niveau des avoirs de trésorerie détenus par les organes/organismes OTAN, notamment :

- la mise en œuvre de programmes d'acquisition de systèmes d'armes à grande échelle s'étendant sur plusieurs années ;
- le fait que les pays contributeurs versent volontairement des avances, en plus des montants appelés ;
- le nombre et le rythme des appels de contributions émis au cours de l'exercice.

4.21 L'IBAN a constaté que, même lorsqu'ils dépassaient le plafond fixé par le NFR, les avoirs de trésorerie étaient gérés dans le respect du NFR et adéquatement sécurisés. Le risque de subir des pertes financières significatives en lien avec les avoirs de trésorerie semble faible. Par contre, le risque de perte pour cause de fraude, d'erreur ou de faillite bancaire ne peut être totalement éliminé.

4.22 L'IBAN a formulé trois recommandations au sujet des avoirs de trésorerie.

- 1) S'agissant des programmes pluriannuels associés à des plans de paiement échelonné, l'IBAN a recommandé que les organes/organismes OTAN à financement conjoint et les pays qui y prennent part ajustent les appels de contributions de manière à ce que ceux-ci reflètent précisément les besoins de trésorerie de l'organe/organisme concerné. Il a recommandé que ces ajustements tiennent compte des dépenses effectives ainsi que des retards enregistrés dans la mise en œuvre des programmes.
- 2) Dans un souci de renforcement de la transparence, l'IBAN a recommandé par ailleurs au Conseil de demander à tous les organes/organismes OTAN non financés en commun de faire figurer, dans les notes jointes à leurs états financiers, comme le font déjà certains, le montant correspondant effectivement aux contributions et celui des avances versées volontairement par chaque pays. Le Conseil devrait également demander à tous les organes/organismes OTAN d'exposer, dans leurs états financiers, les raisons pour lesquelles, le cas échéant, ils n'ont pas respecté le plafond fixé dans le NFR.
- 3) L'IBAN a recommandé au Conseil de demander au Comité des budgets de se mettre d'accord, dans le cadre de la révision du NFR, sur la meilleure façon de déterminer le niveau des avoirs de trésorerie pouvant être détenus par les organes/organismes OTAN et d'assurer la gestion de ces fonds.

AUDITS DE PERFORMANCE ENTAMÉS EN 2014

4.23 Plusieurs audits de performance entamés par l'IBAN en 2014 n'ont pas été achevés avant la fin de l'année. Trois ont été finalisés, avec publication des rapports correspondants, début 2015. Ces audits portaient sur (1) le programme SPS, (2) la nécessité de réformer la gouvernance du NSIP et (3) l'emploi de consultants et de sous-traitants à l'OTAN (audit thématique).

4.24 L'audit concernant le programme SPS devait servir à déterminer, d'une part, si le programme atteignait ses objectifs et si ceux-ci étaient conformes aux objectifs de l'OTAN et, d'autre part, si la gestion globale du programme était efficace. L'IBAN a constaté que les objectifs du programme étaient en phase avec les buts et objectifs globaux de l'OTAN, et que le programme était géré de manière efficace. Il a formulé trois recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficacé du programme.

4.25 L'IBAN a évalué dans quelle mesure la gouvernance du NSIP permettait aux organes de supervision OTAN d'assurer en temps utile un suivi adéquat des projets, et aux organes d'exécution OTAN de mener les projets à leur terme dans le respect des plafonds de dépenses, des périmètres de travaux et des calendriers fixés. L'IBAN a fait les constatations suivantes :

- le processus OTAN d'autorisation de projets offre peu de garanties et ne permet pas de contrôler de manière satisfaisante le respect des délais ;
- l'OTAN n'assure pas de manière efficace le suivi, l'évaluation et le contrôle de l'exécution des projets du NSIP ;
- l'OTAN n'assure pas de manière efficace la clôture et l'inscription à l'inventaire des projets NSIP achevés.

4.26 Dans ses conclusions, l'IBAN a recommandé de soumettre les structures de gouvernance et les procédures du NSIP à une évaluation externe, à réaliser par des experts indépendants venant d'administrations nationales, l'objectif étant d'assurer la viabilité à long terme du programme. Il a également formulé des recommandations visant à apporter des améliorations au NSIP à brève échéance.

4.27 L'audit thématique consacré à l'emploi de consultants et de sous-traitants à l'OTAN doit déboucher sur un rapport descriptif évaluant dans quelle mesure l'OTAN est tributaire de ressources externes pour s'acquitter de tâches fondamentales et mesurant le coût associé à l'emploi de telles ressources. L'audit couvre les activités de onze organismes OTAN.

CHAPITRE 5**UTILISATION DE NOS RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET
PERFORMANCE ANNUELLE****NOS RESSOURCES HUMAINES ET LEUR UTILISATION**

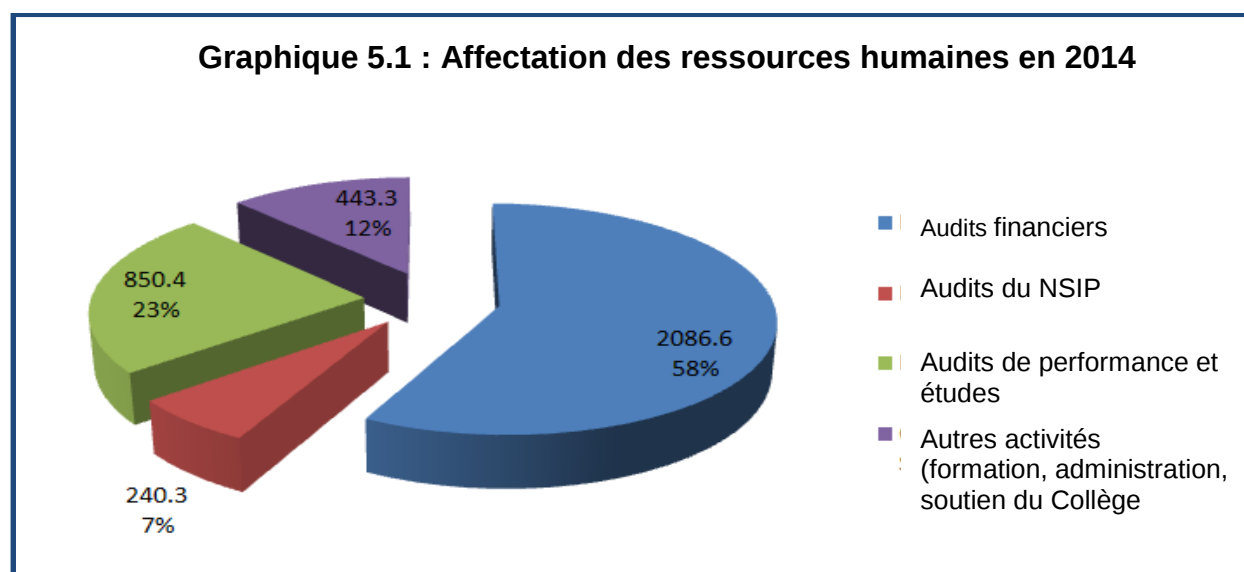
5.1 Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le dossier de décision sur le renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN, la structure interne de l'IBAN a été modifiée en 2014. Alors que le nombre total de postes autorisés au sein de l'IBAN est resté identique à celui de 2013, à savoir 22 postes d'auditeur, la structure des postes a changé, deux postes d'auditeur de grade A.4 ayant été déclassés au grade A.3. En 2014, l'effectif des auditeurs se composait d'un poste d'auditeur principal de grade A.5, de deux postes d'auditeur sénior de grade A.5, de dix-sept postes d'auditeur de grade A.4 et de deux postes d'auditeur de grade A.3. L'IBAN procédera au déclassement de huit autres postes de grade A.4 au grade A.3 d'ici à 2018, afin de mettre en place une structure organisationnelle plus pyramidale. Par ailleurs, il bénéficie du soutien d'un responsable administratif et de cinq agents administratifs, qui exécutent des tâches très variées à l'appui des audits d'organismes, des audits du NSIP et des audits de performance, et qui s'occupent des questions d'administration générale au sein de l'IBAN.

5.2 L'IBAN se compose de personnes qui viennent d'horizons divers et qui ont des compétences dans un large éventail de disciplines d'audit : des experts-comptables, des spécialistes de l'audit informatique et des spécialistes des audits de performance. Environ 70 % des auditeurs de l'IBAN sont des personnes détachées des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) des pays membres ou d'anciens membres du personnel des SAI. Les autres auditeurs sont recrutés auprès d'organismes nationaux chargés de la vérification des comptes et dans le secteur privé. En vertu d'une décision du Conseil, 75 % des postes d'auditeur au sein de l'IBAN sont des postes auxquels il est souhaitable d'appliquer le principe de la rotation. De ce fait, en général, les auditeurs travaillent pendant six ans au maximum au sein de l'IBAN. La politique de rotation permet à l'IBAN de ne pas rester statique et de renouveler ses pratiques et ses méthodes d'audit grâce à l'arrivée de nouveaux auditeurs.

5.3 En 2014, les membres du Collège et les auditeurs provenaient de quinze pays de l'OTAN, ce qui signifie que plus de la moitié des pays membres étaient représentés au sein de l'IBAN. Fin 2014, quatre postes d'auditeur étaient vacants (21 % des postes d'auditeur de grade A.4 et de grade A.3 au sein de l'IBAN). En 2014, l'IBAN a connu un taux de vacance moyen d'environ 4,1 années-personne (22 %) s'agissant des postes d'auditeur de grade A.4 et de grade A.3. La même année, quatre auditeurs ont quitté l'IBAN, ce qui donne un taux de rotation de 21 % pour les auditeurs de grade A.4 et de grade A.3. Ce taux élevé est le résultat direct de la décision du Conseil d'appliquer le principe de rotation au personnel de vérification.

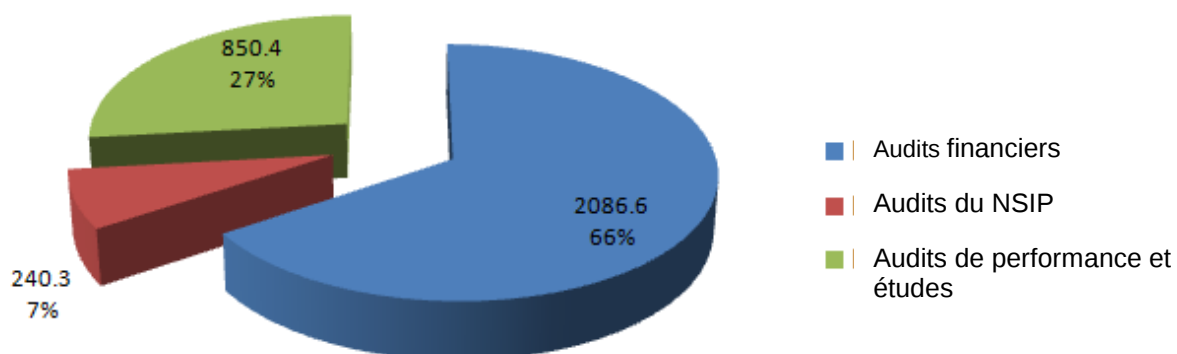
5.4 L'IBAN entend faire en sorte que tous les membres de son personnel bénéficient chaque année d'un nombre suffisant de jours de formation, conformément aux normes d'audit de l'INTOSAI et de la Fédération internationale des comptables (IFAC). En général, il prévoit une à deux semaines de formation par an et par auditeur. Il peut s'agir de séances de formation en groupe sur des sujets d'audit spécifiques et de séances de formation individuelle au sein de l'OTAN ou auprès d'organismes extérieurs sur des sujets en rapport avec l'audit ou le perfectionnement individuel.

5.5 Le graphique 5.1 ci-dessous présente l'utilisation du personnel de vérification de l'IBAN en 2014, exprimé en nombre de jours (et en pourcentage du nombre total de jours) consacrés à chaque type d'activité. En 2014, le travail effectué par les auditeurs a représenté au total 3 620 jours-personne. Sur ce total, 3 177 jours (88 %) ont été consacrés à des audits et 443 jours (12 %) à des formations, à des activités administratives et des activités de soutien du travail du Collège. En 2014, l'IBAN a consacré davantage de ressources aux audits de performance, à savoir 23 %, contre 20 % en 2013. Si l'on considère le nombre de jours-personne consacrés au travail d'audit, on constate que les audits de performance ont nécessité 27 % des ressources de l'IBAN, taux qui est donc supérieur à la valeur cible de 25 % qui avait été fixée. La part des ressources consacrées au NSIP est passée à 7 % en 2014, contre 6 % en 2013. Les ressources consacrées à la vérification d'états financiers ont diminué, passant de 66 % en 2013 à 58 % en 2014.



5.6 Le graphique 5.2 ci-dessous présente la répartition en jours-personne des ressources que l'IBAN a affectées exclusivement aux audits financiers, aux audits du NSIP et aux audits de performance en 2014.

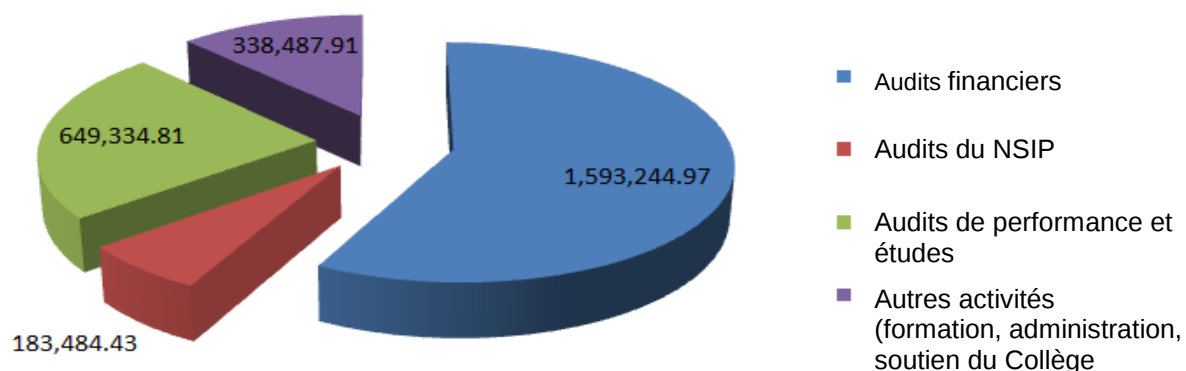
Graphique 5.2 : Répartition des jours consacrés exclusivement à des activités d'audit en 2014



NOS RESSOURCES FINANCIÈRES ET LEUR UTILISATION

5.7 Le graphique 5.3 ci-après présente le coût direct (salaires du personnel d'audit et frais de déplacement) des audits effectués et des autres activités menées par l'IBAN en 2014 (en euros). Le coût direct des audits s'est élevé au total à 2,7 millions d'euros.

Graphique 5.3 : Coût direct des audits en 2014 (en euros)



NOTRE PERFORMANCE ANNUELLE

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2014

5.8 Le plan stratégique pour 2010-2014 énonçait l'ambition 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 présentait 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 stratégiques étaient les suivants :

- but 1 : améliorer le compte rendu financier et la gouvernance au sein de l'OTAN ;
- but 2 : améliorer la gestion et assurer le compte rendu financier dans le NSIP ;
- but 3 : contribuer au respect des critères d'efficacité, de rentabilité et d'économie dans le fonctionnement et les activités de l'OTAN ;
- but 4 : faire de l'IBAN un organisme de vérification innovant et proactif.

5.9 Le plan de performance de l'IBAN pour 2014 était fondé sur les buts et les objectifs énoncés dans le plan stratégique 2010-2014. Il définissait pour chacun des objectifs à atteindre en 2014 des indicateurs de performance et des valeurs cibles spécifiques destinés à mesurer la performance de l'IBAN. Comme indiqué dans un autre chapitre du présent rapport, l'IBAN a approuvé son nouveau plan stratégique pour 2015-2019.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 1

5.10 Les objectifs de l'IBAN liés au but 1 étaient d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits, de contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour le compte rendu financier et de renforcer les relations avec les principales parties concernées. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs en 2014 sont présentés ci-dessous.

<i>Objectif</i>	<i>Indicateur de performance</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Réalisation</i>
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Pourcentage des questions qui ont fait l'objet d'observations et de recommandations et qui ont été clôturées de manière satisfaisante dans les trois ans suivant la date de publication du rapport.	80 %	93 %
	Pourcentage des audits achevés dans les délais prévus pour ce qui concerne :	90 %	75%

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
	a) la planification (examen compris) ; b) le travail sur le terrain (examen compris) ; c) l'établissement d'un rapport (examen compris).		
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Publication des rapports d'audit portant sur les états financiers 2013 des organismes OTAN dans les 6 mois suivant la publication de ces états financiers.	100 %	63 %
<i>Contribuer à la mise place d'un cadre solide et cohérent pour le compte rendu financier.</i>	Participation aux principales réunions du Groupe de travail ad hoc des contrôleurs des finances et du Groupe de travail sur les IPSAS.	100 %	100 %
<i>Renforcer les relations avec les principales parties concernées.</i>	Participation aux principales réunions des comités OTAN chargés des ressources (RPPB, Comité des budgets, Comité des investissements) et à celles du comité de surveillance et/ou du comité de direction des agences.	100 %	100 %

5.11 Le premier indicateur de performance a été atteint et même dépassé. Sur les 107 observations formulées dans les rapports publiés par l'IBAN en 2011, 99 (93 %) ont reçu la suite voulue dans un délai de 3 ans à compter de la date de publication des rapports.

5.12 Le deuxième indicateur de performance n'a pas été pleinement atteint. En moyenne, le délai entre l'échéance prévue et la date effective de publication de tous les rapports d'audit a été inférieur à deux mois. La capacité qu'avait l'IBAN d'achever les audits dans les délais prévus a été influencée par des facteurs internes et des facteurs externes, comme le changement d'échéances, la lenteur des procédures de validation, et/ou d'autres retards dus à l'entité faisant l'objet de l'audit. Le troisième indicateur de performance n'a pas été pleinement atteint. Pour l'exercice 2013, l'IBAN a publié 15 (63 %) de ses 24 rapports dans les 6 mois qui ont suivi la publication ou la republication des états financiers d'organismes OTAN. Sept rapports d'audit (29 %) ont été publiés dans les 9 mois qui ont suivi la publication des états financiers et 2 rapports (8 %) l'ont été plus de 10 mois après la publication des états financiers.

5.13 Le quatrième et le cinquième indicateur de performance ont été atteints, l'IBAN ayant participé à toutes les réunions principales des parties prenantes extérieures.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 2

5.14 Les objectifs de l'IBAN liés au but 2 étaient d'améliorer la gestion dans le cadre du NSIP et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits du NSIP. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs en 2014 sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>Améliorer la gestion dans le cadre du NSIP.</i>	Examen de questions liées à la gestion du NSIP ou des produits obtenus.	1 examen par an	1
<i>Améliorer l'efficacité et la rentabilité des audits.</i>	Réalisation des audits dans les 6 mois qui suivent le dépôt d'une demande par un pays.	100 %	100 %
	Amélioration du ratio dépenses vérifiées et certifiées/ressources utilisées (temps consacré à l'audit).	400 MEUR par année-personne	720 MEUR par année-personne
	Pourcentage de lettres d'observations adressées au NSIP auxquelles une suite a été donnée et/ou qui ont été clôturées dans un délai de 3 ans.	80 %	79 %

5.15 Le premier indicateur de performance a été atteint, étant donné que l'IBAN a effectué un audit de performance sur la nécessité de réformer la gouvernance du NSIP. Le rapport final a été publié en mars 2015.

5.16 Le deuxième indicateur de performance a été atteint. Tous les audits demandés ont été programmés dans les 6 mois qui ont suivi le dépôt d'une demande. Le troisième indicateur de performance a été atteint et dépassé, l'IBAN ayant certifié des dépenses pour un montant de 720 MEUR par année-personne en 2014.

5.17 Le quatrième indicateur de performance a dans une large mesure été atteint. Sur les 38 lettres d'observations envoyées en 2012, 30 (79 %) avaient reçu la suite voulue fin 2014. Certains projets sont toujours en cours, et les questions soulevées dans les lettres d'observations ne pourront être clôturées que lorsque ces projets seront totalement terminés.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 3

5.18 Les objectifs de l'IBAN liés au but 3 étaient d'évaluer la réalisation des objectifs assignés à un organisme, à une activité ou à un projet OTAN donné et de formuler des recommandations visant à optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières tout en assurant la fourniture de produits au niveau de qualité requis. Les critères correspondants de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>Évaluer la réalisation des objectifs assignés à un organisme, à une activité ou à un projet OTAN donné.</i>	Établissement chaque année d'au moins quatre rapports sur des audits de performance.	100 %	100 %
	Réalisation des audits de performance et établissement de rapports spéciaux avec le concours d'au moins 4 SAI en 2014.	100 %	75 %
<i>Formuler des recommandations visant à optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières tout en assurant la fourniture de produits au niveau de qualité requis.</i>	Formulation dans tous les rapports sur les audits de performance de recommandations propres à déboucher sur un plus grand respect des critères d'efficacité, de rentabilité et d'économie.	100 %	100 %
	Pourcentage des questions qui ont fait l'objet d'observations et de recommandations et qui ont été clôturées de manière satisfaisante dans les trois ans suivant la date de publication du rapport.	80 %	Pourcentage non connu
	Augmentation du pourcentage des effectifs travaillant sur les audits de performance pour que le temps consacré à ce travail représente 25 % au moins du temps total consacré à l'audit.	25 %	27 %

5.19 Le premier indicateur de performance a été atteint, étant donné que l'IBAN a publié quatre rapports d'audit de performance. Le deuxième indicateur, qui porte sur l'assistance à fournir par les SAI, n'a pas été pleinement atteint en 2014. L'IBAN a toutefois bénéficié de l'assistance des SAI des Pays-Bas, de Turquie et du Royaume-Uni sur des sujets en rapport avec les audits de performance effectués. Le troisième indicateur a été atteint.

5.20 Le quatrième indicateur de performance n'a pas été atteint. L'IBAN n'a pas été en mesure de faire le point sur les questions soulevées dans les rapports d'audit publiés depuis 2011, ses ressources ayant été consacrées à la réalisation de nouveaux audits. En 2014, il a toutefois examiné la suite donnée à un rapport de 2012 portant sur la transition vers le nouveau siège de l'OTAN. Le dernier indicateur de performance a été atteint et même dépassé. En 2014, 27 % des jours-personne attribués directement au travail d'audit ont été consacrés à la réalisation de tâches relatives à des audits de performance.

MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

5.21 Les objectifs liés au but 4 étaient de veiller à ce que l'IBAN soit un employeur facilitant la formation professionnelle continue de son personnel, l'échange de connaissances spécialisées et l'amélioration de la visibilité de ses activités. Les critères de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Objectif	Indicateur de performance	Valeur cible	Réalisation
<i>L'IBAN en tant qu'employeur facilitant la formation professionnelle continue de son personnel ainsi que l'échange de connaissances spécialisées.</i>	Organisation, au profit de l'ensemble des auditeurs de l'IBAN, d'au moins 5 jours (40 heures) de formation professionnelle par an.	100 %	100 %
	75 % des auditeurs de l'IBAN (soit 16 sur 22) devraient être des personnes détachées ou d'anciens membres du personnel des SAI.	75 %	68 %
<i>Amélioration de la visibilité de l'IBAN.</i>	Établissement de communiqués de presse concernant la publication de certains rapports d'audit de l'IBAN avec l'approbation du Conseil.	100 %	100 %
	Présentation de rapports au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) et au comité de surveillance et/ou au comité de direction des agences.	90 %	100 %

5.22 Le premier indicateur de performance, qui concerne la formation du personnel, a été atteint. Le deuxième indicateur n'a pas été atteint, étant donné que seuls 15 des 22 auditeurs de l'IBAN, soit 68 %, étaient des personnes détachées ou d'anciens membres du personnel des SAI. Toutefois, l'IBAN a compté trois auditeurs de plus venant d'autres organismes d'audit nationaux (ministère de la Défense) ou internationaux.

5.23 Le troisième indicateur a été atteint. Des communiqués de presse ont été établis pour tous les rapports de l'IBAN qui ont été rendus accessibles au public en 2014. Le quatrième indicateur de performance a été dépassé, étant donné que l'IBAN a soumis tous ses rapports au RPPB et au comité de surveillance et/ou au comité de direction lorsque cela lui a été demandé. Il a été considéré que certains rapports d'audit financier faisant état d'une opinion sans réserve et ne contenant aucune observation ne nécessitaient pas une présentation par l'IBAN.

PLAN DE PERFORMANCE POUR 2015

5.24 Le plan de performance de l'IBAN pour 2015 figure dans l'annexe E au présent rapport. L'IBAN a considérablement réduit le nombre d'indicateurs de performance pour 2015. Le plan de performance pour 2015 tient compte également du plan stratégique adopté par l'IBAN pour 2015-2019.

Approuvé par le Collège le 30 avril 2015



Président

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Charilaos Charisis'.

Charilaos Charisis (Grèce)



Membre du Collège

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcus J. Popplewell'.

Marcus J. Popplewell (Royaume-Uni)



Membre du Collège

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marius J. Winters'.

Marius J. Winters (Pays-Bas)



A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, flowing letters that appear to be 'S. Tanrikulu'.

Membre du Collège

Salih Tanrikulu

(Turquie)



A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, flowing letters that appear to be 'Lyn Sachs'.

Membre du Collège

Lyn Sachs

(Canada)

LISTE DES RAPPORTS ÉTABLIS EN 2014
SUITE À DES AUDITS FINANCIERS ET À DES AUDITS DE PERFORMANCE

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2014						
		Cote du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport du RPPB/du Comité des budgets	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente
Commandements OTAN						
1.	Commandement allié Opérations (ACO) 2012	IBA-AR(2013)32	30.04.2014	27.01.2015	20.02.2015	s.o.
2.	Commandement allié Opérations (ACO) 2013	IBA-AR(2014)20	19.12.2014			NON
3.	Commandement allié Transformation (ACT) 2013	IBA-AR(2014)16	22.07.2014	10.02.2015	16.04.2015	OUI
Agences, organismes civilo-militaires, projets spéciaux et régimes de pensions de l'OTAN						
4.	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN (FORACS OTAN) 2013	IBA-AR(2014)23	22.12.2014			NON
5.	État-major militaire international (EMI), Agence OTAN de normalisation (AON) (y compris le Partenariat pour la paix (PPP), le Dialogue méditerranéen (DM), l'Initiative de coopération d'Istanbul (ICI) et les autres coopérations militaires (OMC)) 2013	IBA-AR(2014)15	23.07.2014			NON
6.	Secrétariat international 2013	IBA-AR(2014)19	31.10.2014			NON
7.	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2013	IBA-AR(2014)25	19.12.2014			NON

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2014						
		Cote du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport du RPPB/du Comité des budgets	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente
8.	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) 2012	IBA-AR(2013)39	01.04.2014	06.11.2014	20.02.2015	s.o.
9.	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) 2013	IBA-AR(2014)28	22.12.2014	09.03.2015		En attente
10.	Comité exécutif du BICES 2012	IBA-AR(2014)03	01.04.2014	10.04.2014	26.05.2014	s.o.
11.	Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) 2013	IBA-AR(2014)22	31.10.2014	11.02.2015		En attente
12.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2012	IBA-AR(2014)02	13.03.2014		28.03.2014	s.o.
13.	Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2013	IBA-AR(2014)27	19.12.2014			En attente
14.	Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL) 2013	IBA-AR(2014)12	28.03.2014	03.06.2014	14.07.2014	OUI
15.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2012	IBA-AR(2014)07	28.03.2014	10.04.2014	26.05.2014	s.o.
16.	Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2013	IBA-AR(2014)06	15.04.2014	24.06.2014	03.09.2014	OUI
17.	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) 2012	IBA-AR(2013)30	15.04.2014		04.06.2014	s.o.

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2014						
		Cote du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport du RPPB/du Comité des budgets	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente
18.	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) 2013	IBA-AR(2014)31	19.12.2014			En attente
19.	Agence de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMA) 2013	IBA-AR(2014)14	30.05.2014	11.02.2015	16.03.2015	OUI
20.	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) 2013	IBA-AR(2014)33	19.12.2014			En attente
21.	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) 2013	IBA-AR(2014)34	19.12.2014			En attente
22.	Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) 2013	IBA-AR(2014)26	19.12.2014			En attente
23.	Caisse de prévoyance de l'OTAN 2013	IBA-AR(2014)08	15.04.2014	24.06.2014	28.08.2014	OUI
24.	Centre du personnel de l'OTAN 2012	IBA-AR(2014)01	28.03.2014			s.o.
25.	Organisation OTAN de soutien	IBA-AR(2014)21	03.12.2014	18.03.2015		En attente

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2014						
		Cote du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport du RPPB/du Comité des budgets	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente
	(NSPO) 2013					
26.	Nouveau siège de l'OTAN 2012	IBA-AR(2014)05	30.04.2014	08.05.2014	19.06.2014	s.o.
27.	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (FCMR) 2013	IBA-A(2014)13	27.06.2014	10.03.2015	25.03.2015	OUI
28.	Organisation pour la science et la technologie (STO) 2012	IBA-A(2013)34	03.03.2014	30.01.2015	26.02.2015	s.o.
Entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational						
29.	École internationale de l'AFNORTH 2013	IBA-AR(2014)04	16.04.2014	s.o.	s.o.	s.o.
30.	Fermeture du Centre multinational d'opérations aériennes (CAOC) de Funderup 2011-2013	IBA-AR(2014)10	28.03.2014	s.o.	s.o.	s.o.
31.	Polygone de tir de missiles de l'OTAN (NAMFI) 2013	IBA-AR(2014)24	28.11.2014	s.o.	s.o.	s.o.
32.	Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) 2013	IBA-AR(2014)09	13.03.2014	s.o.	s.o.	s.o.
33.	École internationale du SHAPE 2012	IBA-AR(2013)29	18.07.2014	s.o.	s.o.	s.o.
Rapports d'audit de performance						
34.	Rapport spécial au Conseil sur le processus de revue des tableaux d'effectifs du temps de paix au sein de la structure de commandement de l'OTAN et de l'Agence OTAN de communication et d'information	IBA-AR(2013)31	28.03.2014	12.03.2015	30.03.2015	s.o.

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2014						
		Cote du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport de l'IBAN	Date de publication du rapport du RPPB/du Comité des budgets	Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord	Accessible au public Oui/Non/ En attente
35.	Rapport spécial au Conseil sur l'avancement de la transition vers le nouveau siège de l'OTAN	IBA-AR(2014)18	29.09.2014			En attente
36.	Rapport spécial au Conseil sur les mesures destinées à améliorer la gestion, par le Commandement allié Opérations (ACO) et l'Agence OTAN de soutien (NSPA), du soutien contractuel des opérations	IBA-AR(2014)11	13.06.2014			En attente
37.	Rapport spécial au Conseil sur l'audit thématique consacré aux avoirs de trésorerie à l'OTAN	IBA-AR(2014)17	01.12.2014			En attente

s.o. = sans objet. La décision de publier les rapports de l'IBAN ne s'applique qu'aux rapports concernant des organismes OTAN et qu'à partir de l'exercice financier 2013.

AUDIT FINANCIER - CHAMP DE VÉRIFICATION

Audit financier - Champ de vérification de l'IBAN	Dépenses 2013 ¹
Organismes ou activités OTAN relevant du financement commun	
Groupe du Commandement allié Opérations	1 201,8
Groupe du Commandement allié Transformation	133,0
Groupe de l'État-major militaire international	24,0
Secrétariat international du siège de l'OTAN	187,7
Projet de construction du nouveau siège du Secrétariat international de l'OTAN	148,3
Centre du personnel du Secrétariat international de l'OTAN	5,1
Régime de pensions coordonné de l'OTAN (à prestations définies)	129,0
Collège de défense de l'OTAN	9,9
Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN	12,2
Caisse de prévoyance de l'OTAN	1,5
Fonds de couverture médicale des agents à la retraite de l'OTAN	14,8
Organisation pour la science et la technologie	29,6
Total partiel	1 896,9
Organismes OTAN à financement conjoint/multinational	
Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions	1,4
Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN	100,0
Agence OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre	241,6
Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille	non publié ²
Agence OTAN d'information et de communication	674,0
Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado	44,5
Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen	2 670,0
Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent	405,9
Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN	811,1
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	404,0
Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN	0,9
Agence OTAN de soutien	2 129,9
Total partiel	7 483,3
Entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational³	
École internationale de l'AFNORTH	3,5
Corps de réaction rapide allié	2,1
Centre d'excellence pour la défense contre le terrorisme	non disponible
Centre d'excellence pour la médecine militaire	non disponible
Centres multinationaux d'opérations aériennes	1,9
Centre d'excellence pour la cyberdéfense en coopération	non disponible
Quartier général du Corps de réaction rapide - France	non disponible
Centre de fusionnement du renseignement	non disponible
Centre de compétences en matière de puissance aérienne interarmées	0,5
Centre d'excellence interarmées pour la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire	0,4
Centre d'excellence pour le génie militaire	0,4
Groupe CIMIC multinational	non disponible

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE B
IBA-M(2015)01

Polygone de tir de missiles de l'OTAN	7,8
Assemblée parlementaire de l'OTAN	3,8
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – GRÈCE	1,1
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – ALLEMAGNE/PAYS-BAS	0,7
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – ITALIE	0,8
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – ESPAGNE	0,6
Corps de déploiement rapide de l'OTAN – TURQUIE	0,8
Centre de coordination des opérations spéciales de l'OTAN	non disponible
École internationale du SHAPE	2,5
Total partiel	26,9
Total général	9 407,1

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

² Le Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille a classifié toutes ses informations financières.

³ L'IBAN vérifie les comptes d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational contre remboursement de la totalité des frais. Ces entités ne font pas partie de l'OTAN. Elles ne bénéficient pas du statut juridique de l'Organisation, mais elles peuvent avoir des liens étroits avec elle. Elles ont leur propre structure de gouvernance et ne sont pas soumises à la gouvernance du Conseil de l'Atlantique Nord. Certaines d'entre elles n'ont pas encore soumis à l'IBAN leurs états financiers de 2013. Les états financiers sont soumis lorsqu'un audit est programmé. Sur décision du Conseil, l'IBAN ne facture pas les audits portant sur l'École de l'AFNORTH, l'École du SHAPE, le Polygone de tir de missiles de l'OTAN et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN.

DÉPENSES DU NSIP PAR PAYS ET PAR ORGANISME

	Dépenses notifiées (1) (en millions d'euros)	Dépenses certifiées (2) (en millions d'euros)	Pourcentage de dépenses certifiées
Canada	80	80	100
Luxembourg	59	59	100
Estonie	29	29	100
France	1 012	962	95
Royaume-Uni	2 524	2 385	94
Danemark	728	669	92
Pays-Bas	920	839	91
États-Unis	1 338	1 217	91
Allemagne	5 829	5 251	90
Norvège	2 163	1 824	84
Turquie	4 528	3 810	84
Lituanie	42	35	83
Belgique	810	629	78
Italie	2 293	1 615	70
Grèce	1 861	1 224	66
Portugal	571	347	61
République tchèque	124	56	45
Espagne	224	88	39
Bulgarie	38	x	32
Hongrie	137	x	18
Pologne	359	65	18
Lettonie	31	0	0
Slovaquie	32	0	0
Slovénie	x	0	0
Roumanie	x	0	0
Croatie	x	0	0
Islande	x	0	0
TOTAL PARTIEL PAYS	25 772	21 220	82
NADGEMO	33	33	100
SHAPE	979	804	82
NCIA	5 226	2 383	46
NSPA	1 045	300	30
ACT	x	x	x
TOTAL PARTIEL ORGANISMES/COMMANDEMENTS (3)	7 297	3 522	48
TOTAL	33 069	24 742	75

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

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

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

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

NSIP / PROGRAMME PAR TRANCHES : NOMBRE ET MONTANT DES PROJETS

Évolution d'avril 2014 à décembre 2014

PAYS/ AGENCE	PROJETS AVRIL 2014 (en euros)		PROJETS DÉCEMBRE 2014 (en euros)		DIFFÉRENCE (nombre de projets)	DIFFÉRENCE EN POURCENTAGE (montant)
	Nombre	Montant	Nombre	Montant		
Belgique	10	76 627 140	8	65 001 318	-2	-15 %
Danemark	3	20 548 772	2	16 732 111	-1	-19 %
Allemagne	8	70 607 708	6	53 527 951	-2	-24 %
Grèce	38	409 965 102	35	397 229 944	-3	-3 %
Italie	46	333 624 055	37	315 296 504	-9	-6 %
Norvège	9	216 002 009	7	214 050 891	-2	-1 %
Portugal	2	203 793 123	2	203 793 123	+/-0	+/-0
Turquie	40	386 989 758	31	349 173 100	-9	-10 %
Royaume- Uni	28	86 971 508	12	71 355 220	-16	-18 %
États-Unis	9	328 965 108	2	10 368 000	-7	-97 %
NCIA	9	27 614 821	9	27 614 821	+/-0	+/-0
TOTAL	202	2 161 709 104	151	1 724 142 983	-51	-20 %

Source : données de l'IBAN.

**Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
Plan de performance pour 2015****INTRODUCTION**

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

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

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

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

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

Objectifs et mesure de la performance

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

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

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

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

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

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

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

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

Objectifs et mesure de la performance

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

Objectif 1 : contribuer à améliorer la gestion du NSIP.

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

Objectif 3 : améliorer l'efficacité et l'efficacité des audits.

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

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

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

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

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

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

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

Objectifs et mesure de la performance

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

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

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

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

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

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

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

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

Objectifs et mesure de la performance

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

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

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

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

Objectif 4 : améliorer la visibilité de l'IBAN.

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

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

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACCS	Système de commandement et de contrôle aériens
ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
BGX	Comité exécutif du BICES de l'OTAN
CAOC	Centre multinational d'opérations aériennes
CMRE	Centre pour la recherche et l'expérimentation maritimes
COFFA	Certificat d'acceptation financière définitive
Collège/IBAN	Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
DCPS	Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN
EFL	Limites financières établies
EMI	État-major militaire international
EUR	Euro
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FMS	Ventes militaires à l'étranger
FORACS	Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
JFAI	Inspection mixte de réception officielle
JFC	Commandement de forces interarmées
JWC	Centre de guerre interarmées
LAIRCM	Large Aircraft Infrared Counter Measure Projects
MEADS	Système de défense aérienne élargie à moyenne portée
MOU	Mémoire d'entente
MSIAC	Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions
MWA	Activités sociorécréatives
NAC	Conseil de l'Atlantique Nord
NADEFCOL	Collège de défense de l'OTAN
NAEW&C	Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NAGSMO	Organisation OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (AGS)
NAHEMA	Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAHEMO	Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAMEADSMA	Agence de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMEADSMO	Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMFI	Polygone de tir de missiles de l'OTAN
NAMMO	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent
NAPMA	Agence de gestion du programme NAEW&C
NAPMO	Organisation de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NCIA	Agence OTAN d'information et de communication

NCIO	Organisation OTAN d'information et de communication
NEFMO	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen
NETMA	Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado
NFO	Bureau des FORACS OTAN
NFR	Règlement financier de l'OTAN
NPA	Assemblée parlementaire de l'OTAN
NSIP	Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité
NSPA	Agence OTAN de soutien
NSPO	Organisation OTAN de soutien
PP&E	Immobilisations corporelles
RMCF	Fonds de couverture médicale des agents à la retraite
RPC	Règlement du personnel civil
RPPB	Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
RTA	Agence pour la recherche et la technologie
RTO	Organisation OTAN pour la recherche et la technologie
SACT	Commandant suprême allié Transformation
SAI	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
SHAPE	Grand Quartier général des puissances alliées en Europe
SI	Secrétariat international
SIS	École internationale du SHAPE
SPO	System Project Office
STO	Organisation pour la science et la technologie
USD	Dollar des États-Unis

GALERIE DE PHOTOS DE L'IBAN

**Entretien avec le secrétaire général de l'OTAN,
M. Jens Stoltenberg,
le 16 janvier 2015**



**Entretien avec le secrétaire général de l'OTAN,
M. Anders Fogh Rasmussen,
le 3 juillet 2014**



**Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de Pologne et IBAN
Signature du mémorandum d'entente pour l'examen par les pairs
28 août 2014**



**Cour des comptes anglaise, cour des comptes espagnole et IBAN
Signature du mémorandum d'entente pour l'examen par les pairs
16 septembre 2014**



**Cérémonie de présentation du rapport
sur l'examen par les pairs**

16 décembre 2014



**Cérémonie de présentation du rapport
sur l'examen par les pairs**

16 décembre 2014



**Réunion de travail entre la cour des comptes néerlandaise et l'IBAN
13 octobre 2014**



**Photo de groupe – Réunion des organismes nationaux de contrôle financier
compétents (CNAB)
13 mai 2014**



**Signature du mémorandum d'entente concernant la coopération de l'IBAN avec la
cour des comptes turque
23 octobre 2014**



**Coopération avec la Cour des comptes européenne
Séminaire de haut niveau
13 mars 2015**

