



NORTH ATLANTIC COUNCIL  
CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

## **NATO SANS CLASSIFICATION**

11 février 2025

**DOCUMENT**  
PO(2025)0019-AS1

### **RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023 DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)**

#### **NOTE SUR LA SUITE DONNÉE**

Le 11 février 2025, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du RPPB annexé au PO(2025)0019, approuvé les conclusions et recommandations qu'il contient, pris note du rapport de l'IBAN et donné son accord pour que ce dernier soit rendu public.

(signé) Mark RUTTE  
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du PO(2025)0019 et doit être placée en tête de ce document.

**NATO SANS CLASSIFICATION**





**NATO SANS CLASSIFICATION**

4 février 2025

**DOCUMENT**

PO(2025)0019

**Procédure d'accord tacite :**

**11 fév 2025 17:30**

À : Représentants permanents (Conseil)

De : Secrétaire général

**COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN  
(IBAN)**

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023**

1. Vous voudrez bien trouver ci-joint le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport d'activité du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) pour 2023.
2. Je ne pense pas que ce dossier nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mardi 11 février à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB, approuvé les conclusions et recommandations qu'il contient, pris note du rapport de l'IBAN et donné son accord pour que ce dernier soit rendu public.

(signé) Mark RUTTE

1 annexe  
1 pièce jointe

Original : anglais



**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023  
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN****Rapport du Bureau de la planification  
et de la politique générale des ressources**

## Références :

- |    |                        |                                                                                                            |
|----|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. | IBA-A(2024)0048        | Rapport d'activité du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN pour 2023                     |
| B. | PO(2015)0052           | Mandat issu du sommet du pays de Galles concernant la transparence et l'obligation de rendre compte        |
| C. | AC/4-D(2023)0004 (INV) | Clôture des projets achevés - rapport du Comité des investissements au RPPB sur l'exécution de cette tâche |

**INTRODUCTION**

1. Dans son dernier rapport annuel, le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) présente de manière détaillée toutes les activités qu'il a menées au cours de l'année 2023 (audits des états financiers, audits de performance et audits des projets du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)). Le document fournit en outre des informations concernant le mandat et le rôle de l'IBAN, l'utilisation des ressources (humaines et financières) qui lui sont allouées, sa performance ainsi que d'autres faits marquants qui ont trait à son rôle d'organe d'audit externe de l'OTAN<sup>1</sup>.

**OBJET**

2. Le présent rapport évoque les points principaux de la discussion qu'a eue le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport d'activité 2023 de l'IBAN à sa réunion du 24 septembre 2024. Il s'agissait pour le RPPB de s'arrêter sur les questions ou préoccupations d'ordre stratégique que suscite le rapport de l'IBAN ainsi que, si nécessaire, de recommander au Conseil des mesures à prendre qui soient propres à accroître la transparence, à améliorer le compte rendu et à renforcer la cohérence.

**EXAMEN DU RAPPORT**

3. Le RPPB a pris note du rapport d'activité de l'IBAN et il a pris acte de tout le travail accompli par celui-ci au cours de l'année 2023.

4. Il est préoccupé par la baisse sensible de la proportion des ressources consacrée aux audits du NSIP par rapport à l'année précédente (7 % contre 14 %). Sachant que la trajectoire décidée au sommet de Madrid prévoit une augmentation des fonds du NSIP de

---

<sup>1</sup> L'IBAN a présenté son rapport d'activité 2023 au RPPB le 24 septembre 2024.

25 % par an et qu'il existe déjà un certain retard dans la vérification des projets du NSIP, cette baisse pourrait avoir des effets préjudiciables. Selon l'IBAN, le retard s'explique en partie par la règle qui veut que le rapport d'inspection mixte de réception officielle soit approuvé par le Comité des investissements avant que l'IBAN puisse planifier l'audit.

5. Le RPPB rappelle que le Conseil avait chargé le Comité des investissements de travailler à la clôture des projets achevés et que celui-ci avait estimé qu'il s'était globalement acquitté de sa tâche (94 % des dépenses, sur un total de 5,1 milliards d'euros, étaient soit définitivement validées (projets correspondants clôturés), soit vérifiées (projets correspondants en attente de clôture), soit présentées à l'audit - voir document de référence C)). Comme recommandé dans le document précité, le RPPB a décidé que le reste des projets seraient traités dans le cadre des procédures de suivi et de compte rendu exécutées trimestriellement par le Comité des investissements. Il a noté que le Comité des investissements continuerait de superviser la clôture des projets en appliquant les politiques et les procédures existantes et améliorerait les mécanismes de suivi et de compte rendu pour la clôture des projets, indépendamment du mandat reçu du Conseil. Le RPPB considère qu'il est important d'affecter des ressources suffisantes aux audits du NSIP et suivra ce point avec attention à l'avenir.

6. Le RPPB note que l'IBAN a atteint ses valeurs cibles pour 38 % des KPI, ce qui n'est pas un niveau satisfaisant, mais que, parallèlement, ses effectifs n'étaient pas au complet. Le RPPB s'attend à ce que la situation soit différente en 2024. L'IBAN a expliqué qu'il définissait lui-même ses KPI et qu'il n'avait pas abaissé son niveau d'ambition malgré les problèmes d'effectifs qu'il rencontrait.

7. Le RPPB note que l'IBAN a fait savoir au Conseil qu'il n'avait pas été en mesure d'achever l'audit des états financiers de six entités ni de présenter les rapports correspondants au Conseil dans les délais que lui impose l'article 15.2 du Règlement financier de l'OTAN, et ce en raison d'un manque de ressources.

## CONCLUSIONS

8. En adressant au Conseil des avis et des certifications en toute indépendance, l'IBAN contribue directement à promouvoir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte au sein de l'OTAN. En 2023, en exécution de son mandat, il a émis 42 opinions (sur les états financiers et sur la conformité), produit 57 rapports d'audit externe sur des projets du NSIP et entrepris 1 audit de performance.

9. Le RPPB est préoccupé par la baisse sensible de la proportion des ressources consacrée aux audits du NSIP par rapport à l'année précédente. Il considère qu'il est important d'affecter des ressources suffisantes aux audits du NSIP et suivra ce point avec attention à l'avenir.

10. Le RPPB note que l'IBAN a atteint ses valeurs cibles pour 38 % des KPI, ce qui n'est pas un niveau satisfaisant, mais que, parallèlement, ses effectifs n'étaient pas au complet.

11. Il note en outre que l'IBAN a fait savoir au Conseil qu'il n'avait pas été en mesure d'achever l'audit des états financiers de six entités ni de présenter les rapports correspondants au Conseil dans les délais que lui impose l'article 15.2 du Règlement financier de l'OTAN, et ce en raison d'un manque de ressources.

## RECOMMANDATIONS

12. Le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) recommande au Conseil :

12.1. de prendre note du présent rapport, et en particulier des conclusions formulées et préoccupations exprimées aux paragraphes 8 à 11, et de prendre note également du rapport d'activité 2023 de l'IBAN, cité en référence A ;

12.2. d'approuver la communication au public du rapport de l'IBAN cité en référence A ainsi que du présent rapport, en application de la politique agréée dans le document de référence B.



# RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ

# 2023





## SERVIR LES NATIONS

### Mission

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

### Indépendance

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

### Intégrité

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

### Professionnalisme

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

## AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

Le présent rapport constitue un compte rendu précis et détaillé des activités que le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a menées en 2023 en exécution du mandat que lui a confié le Conseil.

En 2023, nos audits financiers et nos audits du NSIP ont donné lieu à la vérification de dépenses représentant plus de 8 milliards d'euros (hors états financiers classifiés ou non rendus publics). Seize de nos rapports sur les états financiers 2022 des 22 entités OTAN soumises à l'audit ont été publiés dans le respect de l'échéance du 31 août 2023. Le retard avec lequel nos six autres rapports ont été produits tient à l'insuffisance de nos effectifs en 2023. Cinq de ces six rapports ont été publiés avant le 31 décembre 2023, et le dernier l'a été au début de 2024. En ce qui concerne le NSIP, 57 opinions ont été émises suite à l'audit des états de dépenses présentés par des pays hôtes souverains et des agences ou des commandements stratégiques de l'OTAN, portant sur 315 millions d'euros. Enfin, nous avons établi un rapport d'audit de performance et un rapport spécial à l'intention du Conseil et produit quatre rapports sur l'audit des états financiers d'entités non OTAN, à l'intention de leurs organes de gouvernance respectifs.

Guidés par les trois valeurs essentielles qui sont les nôtres, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme, nous exécutons notre mandat au nom du Conseil. L'assurance et les avis que nous fournissons à ce dernier concernent principalement la manière dont l'Organisation utilise les fonds qui lui sont confiés par les pays aux fins de la conduite de ses missions et de la réalisation de ses objectifs. Une fois approuvés par le Conseil, nos rapports sont en principe rendus publics en étant publiés sur le site web de l'IBAN. Notre travail contribue directement à la promotion et à l'amélioration de la transparence et de la redevabilité financières, principes clés de la bonne gouvernance à l'OTAN.

Radek Visinger  
Président  
Collège international des auditeurs externes de l'OTAN



TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                                                                                                                       | PAGE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| SERVIR LES NATIONS .....                                                                                                                                                                                                              | 3    |
| AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT .....                                                                                                                                                                                                       | 4    |
| CHAPITRE 1 RÔLE DE L'IBAN EN TANT QU'AUDITEUR EXTERNE DE L'OTAN..                                                                                                                                                                     | 7    |
| CHAPITRE 2 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET UTILISATION DES RESSOURCES ..                                                                                                                                                                     | 11   |
| Audits financiers .....                                                                                                                                                                                                               | 12   |
| Audits de performance .....                                                                                                                                                                                                           | 14   |
| Audits de projets relevant du NSIP .....                                                                                                                                                                                              | 14   |
| Réunion annuelle avec les organismes nationaux de vérification ...                                                                                                                                                                    | 15   |
| Effectif .....                                                                                                                                                                                                                        | 16   |
| Budget .....                                                                                                                                                                                                                          | 17   |
| CHAPITRE 3 AUDITS FINANCIERS .....                                                                                                                                                                                                    | 20   |
| Méthodologie et exécution des audits .....                                                                                                                                                                                            | 22   |
| Audits financiers réalisés en 2023 .....                                                                                                                                                                                              | 23   |
| Rapport au Conseil sur les principales conclusions résultant<br>de l'audit des états financiers de 2022 .....                                                                                                                         | 24   |
| CHAPITRE 4 AUDITS DE PERFORMANCE .....                                                                                                                                                                                                | 26   |
| Planification des audits de performance .....                                                                                                                                                                                         | 27   |
| Rapports d'audit de performance établis en 2023 .....                                                                                                                                                                                 | 29   |
| CHAPITRE 5 AUDITS DE PROJETS DU PROGRAMME OTAN<br>D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ .....                                                                                                                                    | 30   |
| Méthode d'audit et exécution de l'audit des projets du NSIP .....                                                                                                                                                                     | 31   |
| Audit de projets du NSIP réalisés en 2023 .....                                                                                                                                                                                       | 33   |
| Rapport au Conseil sur les principaux éléments à retenir des<br>audits de projets du NSIP réalisés en 2022 ou en 2021 et sur la<br>mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports<br>spéciaux concernant le NSIP ..... | 34   |
| CHAPITRE 6 PERFORMANCE DE L'IBAN .....                                                                                                                                                                                                | 36   |
| Performance annuelle .....                                                                                                                                                                                                            | 37   |
| Mesure de la performance concernant le but 1 .....                                                                                                                                                                                    | 37   |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Mesure de la performance concernant le but 2 ..... | 38 |
| Mesure de la performance concernant le but 3 ..... | 38 |
| Mesure de la performance concernant le but 4 ..... | 39 |
| Plan d'action et de performance pour 2024.....     | 40 |

## GRAPHIQUES ET TABLEAUX

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graphique 1 : Opinions publiées en 2022 et en 2023 concernant des entités OTAN .....                 | 13 |
| Graphique 2 : Opinions publiées en 2022 et en 2023 concernant des entités non OTAN .....             | 14 |
| Graphique 3 : Dépenses NSIP vérifiées en 2022 et en 2023 (en millions d'euros)                       | 15 |
| Graphique 4 : Opinions formulées en 2022 et en 2023 à l'issue d'audits de projets NSIP .....         | 15 |
| Graphique 5 : Affectation du personnel de vérification en 2022 et en 2023 .....                      | 17 |
| Graphique 6 : Coût des audits en 2023 (en euros) .....                                               | 18 |
| Tableau 1 : Recettes tirées de la vérification des comptes d'entités non OTAN (en euros) .....       | 19 |
| Tableau 2 : Entités OTAN pour lesquelles le rapport d'audit a été publié après le 31 août 2023 ..... | 24 |
| Tableau 3 : Audit des projets du NSIP en 2023.....                                                   | 33 |

## ANNEXES

- A. Liste des rapports établis en 2023 suite à des audits financiers et à des audits de performance
- B. Montants cumulés des dépenses relevant du NSIP par pays hôte au 31 décembre 2023
- C. Plan d'action et de performance pour 2024
- D. Audits financiers annuels – Champ de vérification
- E. Glossaire et abréviations/acronymes

L'IBAN en ligne :  
<http://www.nato.int/issues/iban>



# CHAPITRE 1

RÔLE DE L'IBAN EN TANT QU'AUDITEUR EXTERNE  
DE L'OTAN

**CHAPITRE 1****RÔLE DE L'IBAN EN TANT QU'AUDITEUR EXTERNE DE L'OTAN**

1.1 Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) est l'organe indépendant chargé de l'audit externe des comptes de l'Organisation. À l'origine, il existait deux organes d'audit distincts, créés en 1953 par le Conseil de l'Atlantique Nord. L'un était responsable de la vérification des comptes de l'OTAN et l'autre de la vérification des dépenses dans le cadre du programme d'investissement de l'OTAN. Ces deux organes ont fusionné en 1967 pour former l'IBAN,

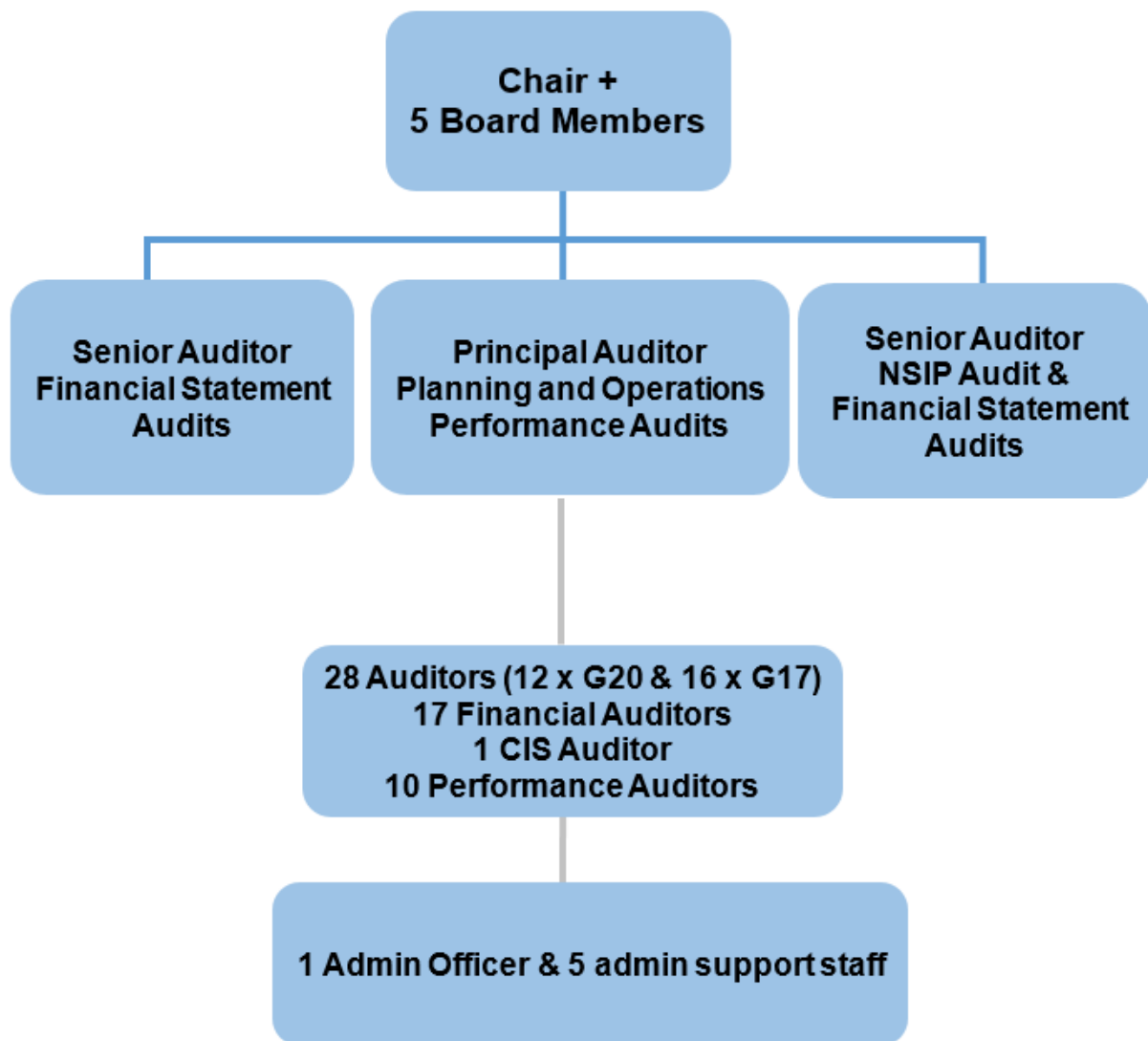
1.2 En vertu de sa charte, approuvée par le Conseil, l'IBAN réalise des audits financiers et des audits de performance pour toutes les entités OTAN présentant des états financiers, ainsi que des audits des dépenses relevant du programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). Il réalise aussi des audits financiers pour certaines entités non OTAN à financement multinational qui revêtent un intérêt particulier pour l'Organisation. La fonction première de l'IBAN est de fournir au Conseil et aux gouvernements des pays membres des avis indépendants les assurant de ce qui suit :

- les états financiers des organismes OTAN donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de ces organismes, et les fonds ont été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- les activités des organismes OTAN et celles déployées dans le cadre des opérations et des programmes de l'Organisation ont été menées dans le respect des exigences d'efficacité, d'efficacité et d'économie ;
- les dépenses exposées par des pays membres (en leur qualité de pays hôtes) ou par des organismes OTAN dans le cadre du NSIP l'ont été conformément à la réglementation en vigueur.

1.3 Le Collège se compose de six membres indépendants nommés par le Conseil parmi les candidats proposés par les pays de l'OTAN. Les membres du Collège ne sont responsables de leur travail à titre individuel ou collectif que devant le Conseil. Ils ont un mandat de quatre ans non renouvelable et sont titulaires d'une habilitation de sécurité, et leur rémunération est entièrement prise en charge par l'administration de leur pays. La charte de l'IBAN prévoit que les membres du Collège peuvent provenir de n'importe quel pays membre de l'Alliance. De la sorte, quelle que soit leur taille, tous les pays peuvent, s'ils le souhaitent et à tour de rôle, faire partie de la structure d'audit externe de l'OTAN. Les pays se sentent ainsi tous investis de la fonction d'audit externe, qui s'exerce comme une responsabilité collective. Depuis la création de l'IBAN, 18 pays de l'Alliance ont été représentés au sein du Collège. En 2023, les pays qui y étaient représentés étaient la Belgique, le Canada, la Tchéquie, la France, l'Allemagne, la Grèce et l'Italie.

Les personnes qui faisaient partie du Collège en 2023 provenaient d'institutions supérieures nationales de contrôle des finances publiques ou de ministères. Deux d'entre elles, dont la présidente, Daniela Morgante (Italie), ont quitté l'IBAN fin juillet et ont cédé leur place à d'autres. Le Conseil a ainsi nommé un nouveau président, entré en fonction le 1<sup>er</sup> août 2023.

1.4 Le Collège est assisté dans ses fonctions par des auditeurs et des auditrices ainsi que par du personnel administratif dont la rémunération est versée par l'OTAN au titre du financement commun. La structure de l'IBAN en 2023 est présentée schématiquement ci-après.



1.5 En 2023, le Collège a tenu 25 réunions officielles, au cours desquelles il a examiné et approuvé des rapports d'audit, des documents stratégiques, des documents relatifs à des programmes et d'autres documents internes de l'IBAN.

1.6 Bien que l'IBAN ne soit responsable que devant le Conseil, il dialogue et travaille en étroite collaboration avec de nombreux organes directeurs subordonnés au Conseil, dont, parmi les comités OTAN, le Comité des représentants permanents adjoints (DPRC), le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), le Comité des budgets et le Comité des investissements. Il présente ses rapports d'audit financier et ses rapports d'audit de performance à l'organe directeur concerné, que ce soit l'un des comités précités ou, dans le cas des agences de l'OTAN et de certaines entités non OTAN, le comité de surveillance d'agence, le comité de direction ou le comité directeur.

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

- à continuer de promouvoir en son sein le développement professionnel et le partage des connaissances spécialisées ;
- à accroître l'efficacité et l'efficacé des audits de manière à améliorer les délais d'élaboration et le contenu des rapports ;
- à améliorer en continu ses pratiques dans le domaine des Ressources humaines ;
- à accroître sa visibilité auprès des principales parties prenantes internes et externes.



## CHAPITRE 2

### PRINCIPALES ACTIVITÉS ET UTILISATION DES RESSOURCES

**CHAPITRE 2****PRINCIPALES ACTIVITÉS ET UTILISATION DES RESSOURCES**

2.1 En exécution de son mandat, l'IBAN vérifie les états financiers annuels de 22 entités OTAN. Il est également chargé d'effectuer des audits de performance portant sur une série d'organismes, d'opérations et de programmes OTAN, et de vérifier les dépenses relevant du NSIP. En 2023, il a ainsi établi un rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil et réalisé 57 audits de projets NSIP.

2.2 Par ailleurs, l'IBAN vérifie, le plus souvent contre remboursement de la totalité des frais, les états financiers d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui entretiennent une coopération étroite avec l'Organisation.

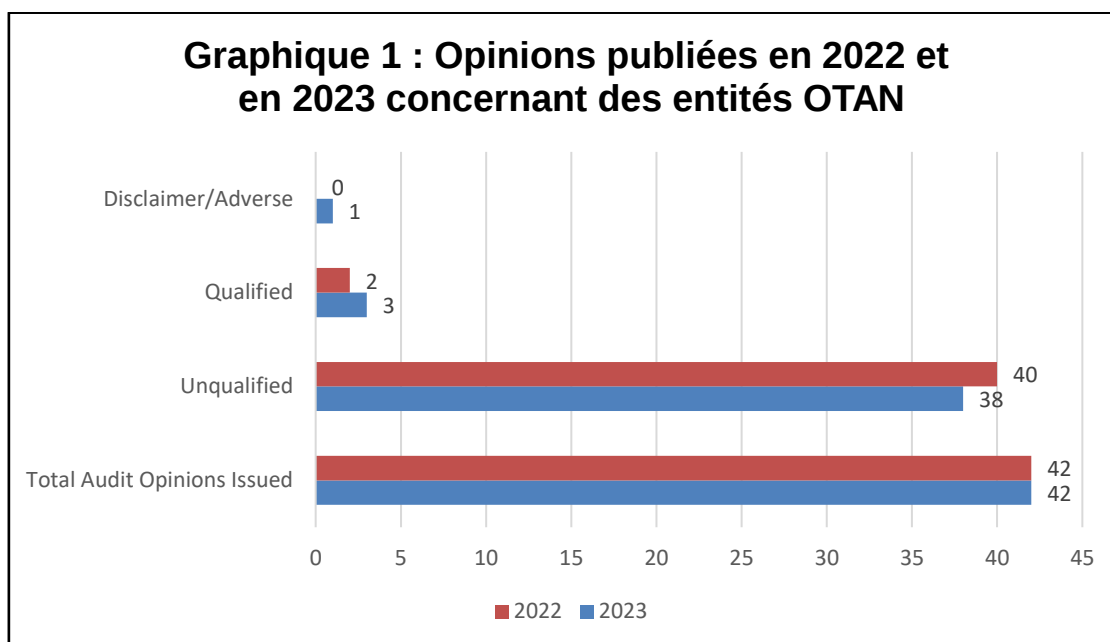
2.3 En 2023, les audits financiers et les audits du NSIP ont donné lieu à la vérification de dépenses représentant au total plus de 8 milliards d'euros (hors états financiers classifiés ou non rendus publics).

2.4 L'IBAN attache la plus grande importance à la qualité de ses rapports d'audit. Conformément à sa charte, l'IBAN réalise ses audits selon les principes de vérification de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).

**AUDITS FINANCIERS**

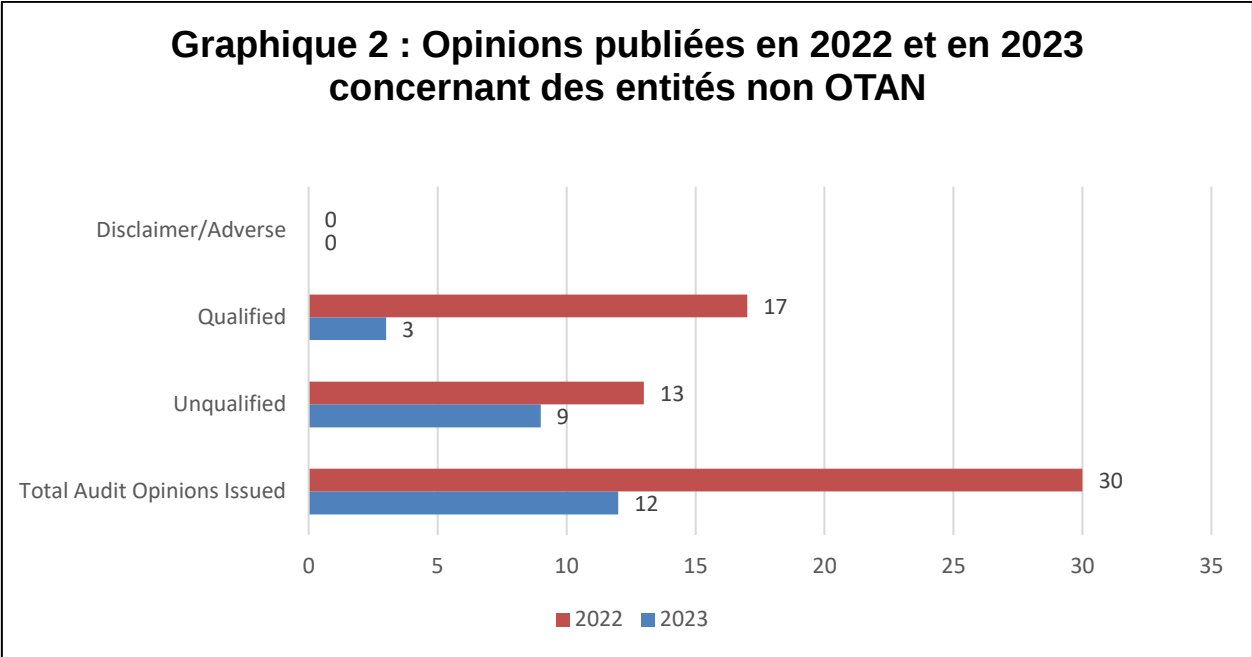
2.5 En 2023, l'IBAN a publié 21 rapports d'audit sur les états financiers d'entités OTAN ainsi que 4 rapports d'audit sur les états financiers d'entités non OTAN. Chaque rapport contient une opinion de l'auditeur externe ainsi que des observations et des recommandations pour chaque exercice ayant fait l'objet d'une vérification. L'opinion de l'auditeur externe comporte deux volets : une opinion sur les états financiers et une opinion sur la conformité. Il peut s'agir d'opinions sans réserve, d'opinions avec réserve, d'opinions défavorables ou de déclarations d'abstention. En application des normes d'audit, les trois types de paragraphes suivants peuvent figurer dans la section présentant l'opinion de l'auditeur externe : « Questions clés de l'audit », « Observation particulière » et « Autre observation ». En 2023, sur les 54 opinions émises concernant des entités OTAN et des entités non OTAN, 47 étaient des opinions sans réserve, 6 étaient des opinions avec réserve et une était une opinion défavorable.

2.6 Dans les 21 rapports d'audit qu'il a établis au sujet d'entités OTAN, l'IBAN a émis 20 opinions sans réserve (95 %) et une opinion défavorable (5 %) sur les états financiers, ainsi que 18 opinions sans réserve (86 %) et 3 opinions avec réserve (14 %) sur la conformité. Ainsi, en 2023, l'IBAN a émis au total 38 opinions sans réserve, 3 opinions avec réserve et une opinion défavorable concernant des entités OTAN. Le graphique 1 ci-dessous présente la répartition des opinions formulées en 2023 concernant les entités OTAN ainsi que les chiffres de 2022, pour comparaison.



2.7 Les entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational sont des organismes qui ont des liens étroits avec l'Organisation mais qui n'en font pas partie dès lors qu'elles n'exercent pas leurs activités sous le couvert d'une de ses personnalités juridiques. On recense à ce jour plus de 50 entités de ce type, qui ont leur propre structure de gouvernance et de contrôle et ne sont pas soumises à la gouvernance du Conseil. Sous réserve de l'accord du Conseil, l'IBAN peut être désigné en tant qu'auditeur externe d'une telle entité. La plupart des audits de l'IBAN portant sur les entités concernées sont effectués par rotation tous les trois ou quatre ans et n'ont lieu que si l'IBAN est en mesure de mettre du personnel à disposition pour les réaliser. En principe, leur nombre n'excède pas six ou sept par an.

2.8 Dans les 4 rapports d'audit qu'il a établis au sujet d'entités non OTAN, portant sur 6 exercices au total, l'IBAN a émis 5 opinions sans réserve (83 %) et une opinion avec réserve (17 %) sur les états financiers, ainsi que 4 opinions sans réserve (67 %) et 2 opinions avec réserve (33 %) sur la conformité. Ainsi, en 2023, l'IBAN a émis au total 9 opinions sans réserve et 3 opinions avec réserve concernant des entités non OTAN. Le graphique 2 ci-dessous présente la répartition des opinions formulées en 2023 concernant les entités non OTAN ainsi que les chiffres de 2022, pour comparaison. Dans le cas des entités non OTAN, les données ne sont généralement pas comparables d'une année sur l'autre, car le champ de vérification varie chaque année.



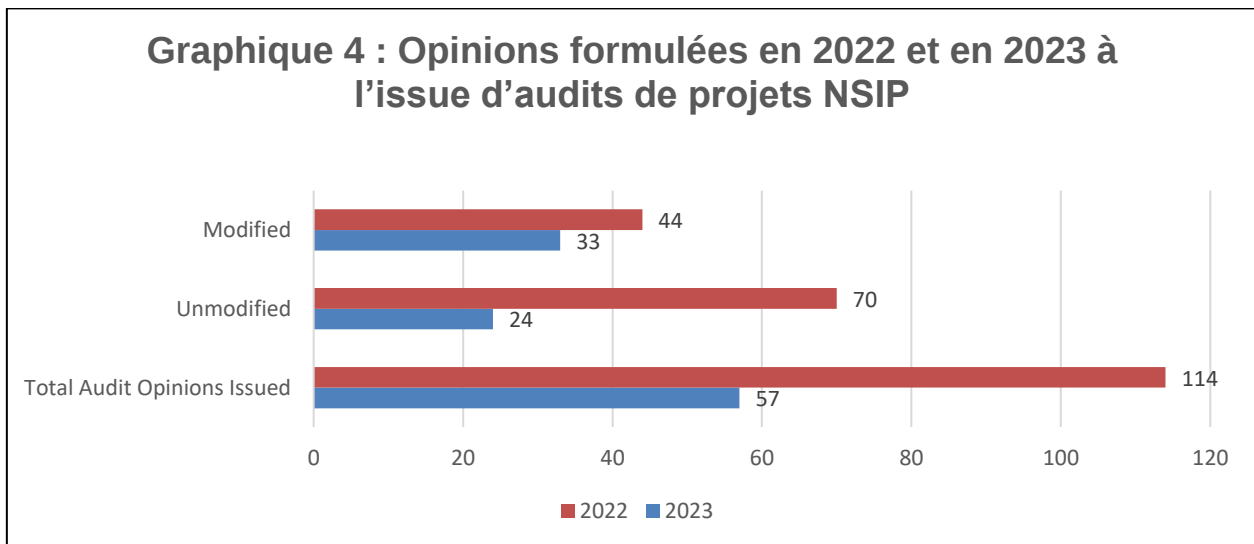
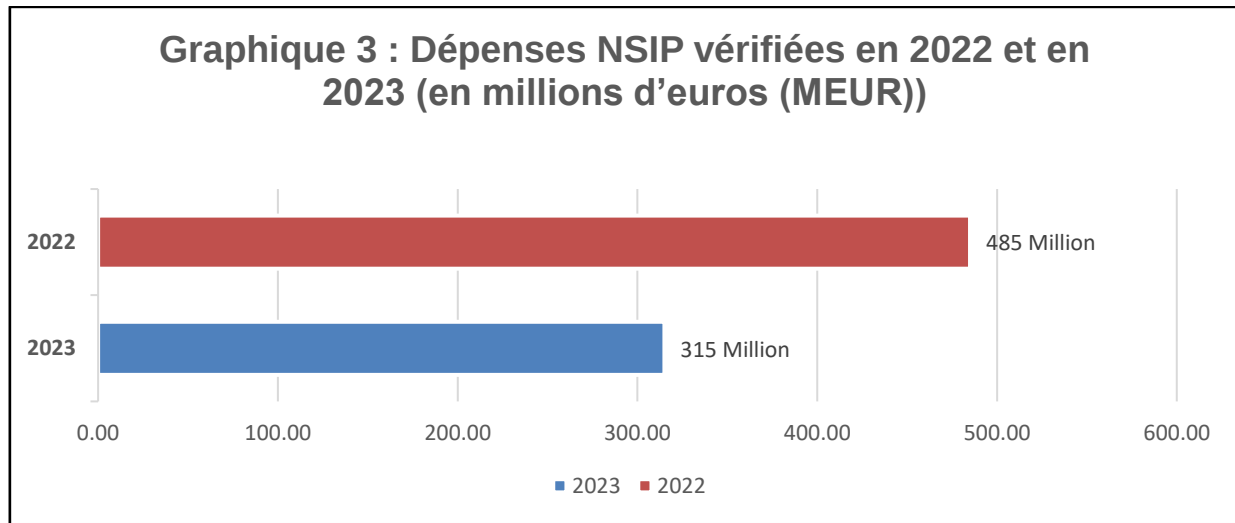
**AUDITS DE PERFORMANCE**

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

2.10 En 2023, l'IBAN a établi un rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil. Ce rapport concernait l'audit de suivi de l'audit de performance consacré au processus de retour d'expérience dans les exercices militaires de l'OTAN. En 2023, il a en outre réalisé quatre études préparatoires à des audits de performance, et il a commencé deux audits de performance majeurs.

**AUDITS DE PROJETS RELEVANT DU NSIP**

2.11 Les dépenses relevant du NSIP que l'IBAN a vérifiées en 2023 représentent 315 millions d'euros. On trouvera dans le graphique 3 ci-dessous les chiffres de 2023 ainsi que ceux de 2022, pour comparaison. L'IBAN a émis 57 opinions à propos des états de dépenses présentés par les pays hôtes souverains et par les agences et les commandements stratégiques de l'OTAN. Sur ces 57 opinions, on dénombre 24 opinions non modifiées (soit 42 %) et 33 opinions modifiées (soit 58 %). Le graphique 4 ci-dessous présente la répartition des opinions formulées en 2023 à l'issue des audits de projets NSIP, ainsi que les chiffres de 2022, pour comparaison.



## RÉUNION ANNUELLE AVEC LES ORGANISMES NATIONAUX DE VÉRIFICATION

2.12 En principe, l'IBAN se réunit chaque année avec les organismes nationaux de contrôle financier compétents (CNAB), qui sont pour la plupart représentés par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI) des pays. Au cours de cette réunion, les CNAB reviennent sur le rapport annuel de l'IBAN et procèdent avec lui à un échange de vues sur divers sujets ayant trait à l'audit.

2.13 La réunion annuelle avec les CNAB, qui a eu lieu le 7 juin 2023, s'est tenue à la fois en présentiel et en ligne. Les participants ont examiné le rapport d'activité 2022.

**EFFECTIF**

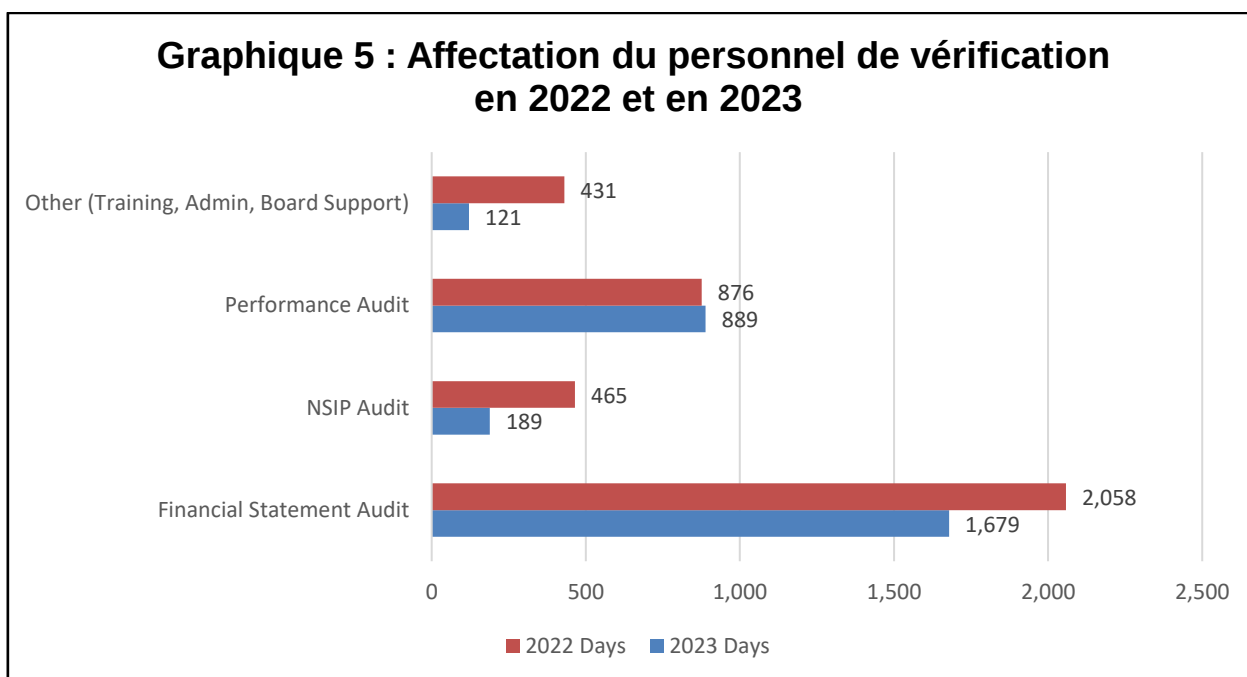
2.14 Le tableau d'effectifs de l'IBAN comptait 31 postes d'auditeur en 2023, répartis comme suit : un poste d'auditeur principal de grade G22, deux postes d'auditeur senior de grade G22, 12 postes d'auditeur de grade G20 et 16 postes d'auditeur de grade G17. Neuf des postes d'auditeur ont été demandés dans le cadre du projet de budget 2023 et approuvés par le Conseil. Le recrutement est en cours, mais il est peu probable que les neuf postes soient pourvus d'ici fin 2024 en raison de la durée de la procédure d'attribution des habilitations de sécurité. En 2023, quatre nouveaux auditeurs ont pris leurs fonctions (deux sont assignés aux audits financiers et deux aux audits de performance), et cinq ont quitté l'IBAN (quatre étaient chargés des audits financiers et un était affecté aux audits de performance). En fin de compte, le taux de vacance s'agissant des postes d'auditeur s'élevait à 39 % à la fin de l'année 2023. Par ailleurs, l'IBAN bénéficie du soutien d'un responsable administratif et de cinq assistants administratifs, qui fournissent un appui essentiel aux équipes d'audit et qui s'occupent des questions relatives à l'activité et à l'administration générales de l'IBAN.

2.15 Sur les 28 postes d'auditeur de grade G20 ou G17, 17 (61 %) sont assignés aux audits financiers, 10 (36 %) aux audits de performance, et un poste (3 %) est assigné à temps plein aux audits de systèmes d'information et de communication. Les audits de projets NSIP sont réalisés tant par les auditeurs chargés des audits financiers que par ceux qui sont affectés aux audits de performance.

2.16 Le personnel de vérification de l'IBAN se compose de personnes venant d'horizons divers et ayant des compétences dans un large éventail de disciplines d'audit, notamment d'experts-comptables et de spécialistes de l'audit de performance. Fin 2023, environ 75 % d'entre elles étaient détachées des SAI des pays membres ou avaient fait auparavant partie de leur personnel. Le reste des auditeurs provient d'autres organismes nationaux chargés de la vérification des comptes, ou du secteur privé. En vertu d'une décision du Conseil, le principe de la rotation est jugé souhaitable pour 75 % des postes d'auditeur au sein de l'IBAN. De ce fait, le personnel d'audit travaille en général entre six et neuf ans maximum auprès du Collège. Cette politique de rotation permet à l'IBAN de ne pas se scléroser et de faire évoluer ses pratiques et ses méthodes d'audit grâce à l'arrivée régulière de nouveaux auditeurs.

2.17 L'IBAN s'efforce d'offrir aux membres de son personnel une formation professionnelle pertinente et suffisante, conformément aux normes d'audit de l'INTOSAI. Il prévoit ainsi par auditeur une à deux semaines de formation par an. Il peut s'agir de séances en groupe sur des sujets d'audit spécifiques ou de séances individuelles, à l'OTAN ou auprès d'organismes extérieurs, sur des sujets en rapport avec l'audit ou avec les compétences personnelles. En 2023, les séances en groupe ont été concentrées sur la semaine du 16 au 20 janvier. Par ailleurs, l'IBAN peut être amené à envoyer des auditeurs sur le terrain pour réaliser des audits liés à des opérations ou missions de l'OTAN. Ainsi, en 2023, plusieurs auditeurs et un membre du Collège ont suivi un stage de formation « prédéploiement » destiné aux agents civils de l'OTAN.

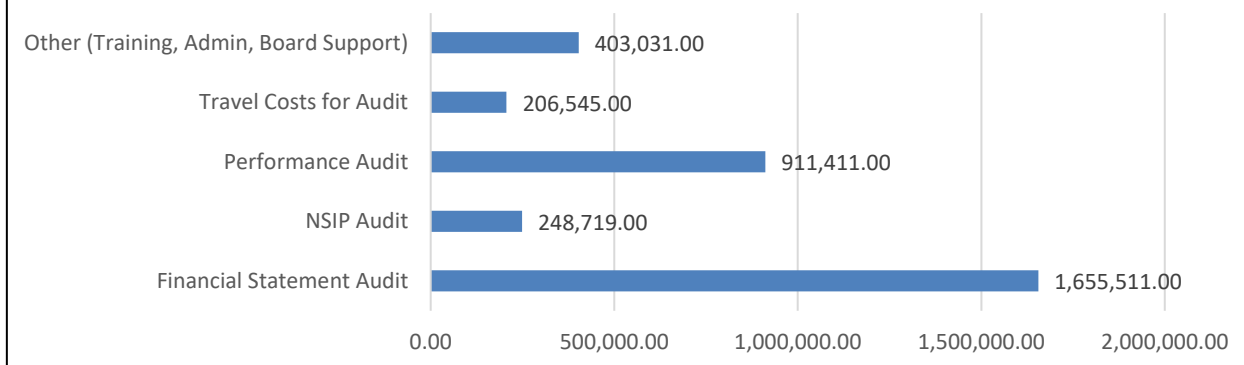
2.18 Le graphique 5 ci-dessous montre l'utilisation qui a été faite des ressources en personnel de vérification en 2023, exprimée en nombre de jours consacrés à chaque type d'activité, ainsi que les chiffres de 2022, pour comparaison. En 2023, le travail effectué par les auditeurs a représenté 2 878 jours-personne. Sur ce total, 2 757 jours (96 %) ont été consacrés à des audits. Le reste, à savoir 121 jours (4 %), a été consacré à la formation, à des tâches administratives et à des activités de soutien du Collège. Si l'on considère le nombre de jours-personne consacrés exclusivement à des activités d'audit, on constate que les audits de performance ont absorbé 32 % (ce qui dépasse l'objectif minimal de 25 % fixé par le Conseil), les audits financiers 61 % et les audits de projets NSIP 7 %.



## BUDGET

2.19 En 2023, le budget de l'IBAN s'élevait à 5,2 millions d'euros, consacrés essentiellement aux frais de personnel, notamment aux postes supplémentaires approuvés par le Conseil. Le graphique 6 ci-dessous présente le coût direct (salaires du personnel d'audit et frais de déplacement) des audits et des autres activités menées par l'IBAN en 2023 (en euros). Le coût direct des seules activités d'audit s'est élevé au total à 3 millions d'euros (1 096 euros par jour d'audit).

**Graphique 6 : Coût des audits (en euros)  
en 2023**



2.20 Comme en a décidé le Conseil, l'IBAN audite les comptes des entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational contre remboursement de la totalité des frais. Le Conseil est toutefois convenu que l'IBAN ne facturerait pas l'audit des états financiers de l'École des Forces alliées Nord-Europe (AFNORTH), de l'École internationale du SHAPE, du polygone de tir de missiles de l'OTAN et de l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. Ces quatre audits sont planifiés et effectués chaque année en plus des audits d'autres entités non OTAN. Les frais à rembourser englobent le coût horaire du travail d'audit effectué par le personnel de l'IBAN ainsi que les frais de déplacement et l'indemnité journalière des auditeurs de l'IBAN et des membres du Collège. Le prix fixé tient compte de l'intégralité des coûts : salaires, contributions au régime de pensions, coût du soutien administratif, frais de fonctionnement communs, etc.

2.21 Se fondant sur le dossier de décision de 2012 relatif au renforcement de la fonction d'audit externe à l'OTAN, le Conseil a décidé que les recettes tirées de l'audit des comptes d'entités non OTAN seraient affectées à l'IBAN afin qu'il puisse effectuer davantage d'audits de performance. Ces recettes peuvent servir à couvrir les éléments suivants (liste non exhaustive) :

- les frais de déplacement liés aux audits de performance ;
- le remboursement des frais exposés par des experts des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays de l'OTAN, dans le cadre de l'aide qu'ils auraient fournie pour la réalisation de tels audits ;
- le recours à des consultants ou à des sous-traitants spécialisés pour la réalisation de tels audits.

2.22 Le tableau 1 ci-dessous présente, en euros, le solde d'ouverture des recettes provenant de l'audit des comptes d'entités non OTAN, les montants reçus en 2023, le montant utilisé par l'IBAN et le solde en fin d'exercice. En 2023, l'IBAN a prélevé 31 316 euros dans l'enveloppe des recettes tirées de l'audit des comptes d'entités non OTAN, qu'il a utilisés dans le cadre de ses activités d'audit de performance, plus précisément pour couvrir les frais de déplacement liés à ces audits.

| <b>Tableau 1 : Recettes provenant de l'audit des comptes d'entités non OTAN (en euros)</b> |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                                                                                            | <b>2023</b>    |
| <b>Solde d'ouverture</b>                                                                   | <b>278 931</b> |
| <b>Recettes</b>                                                                            | 31 852         |
| <b>Montant utilisé</b>                                                                     | 31 316         |
| <b>Solde de clôture</b>                                                                    | <b>279 467</b> |

Source : Bureau du contrôle financier du Secrétariat international



## CHAPITRE 3

### AUDITS FINANCIERS

**CHAPITRE 3****AUDITS FINANCIERS**

3.1 Comme le montre le graphique 5, les audits financiers constituent le cœur de métier de l'IBAN et absorbent la plus grande partie de son temps et de son budget. Généralement réalisés sur une base annuelle, ils contribuent à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une meilleure gouvernance au sein de l'OTAN. L'IBAN s'attache ainsi :

- à fournir en toute indépendance l'assurance que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière et de la performance financière de l'entité et que les fonds ont été utilisés aux bonnes fins, en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- à contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour l'information financière ;
- à renforcer les relations avec les principales parties prenantes.

3.2 Chaque année, l'IBAN vérifie les états financiers des agences, commandements militaires, bureaux de projet et régimes de pensions de l'OTAN. Il vérifie aussi les comptes d'entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui revêtent un intérêt particulier pour l'Organisation, comme les différents corps de déploiement rapide de l'OTAN ou l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. En 2023, les dépenses vérifiées dans le cadre de ses audits financiers se sont élevées à plus de 8 milliards d'euros (hors dépenses comptabilisées dans des états financiers classifiés ou non rendus publics).

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

3.4 Les entités OTAN présentant des états financiers ont une autonomie plus ou moins grande dans la gestion de leurs activités. Cependant, toutes sont soumises aux dispositions du cadre comptable OTAN (NAF) et du NFR, textes approuvés par le Conseil qui, ensemble, définissent un cadre financier et budgétaire global. Le NFR peut aussi s'appliquer à certaines des entités non OTAN à financement multinational, en vertu d'une mention explicite dans le mémorandum d'entente correspondant. Bon nombre de ces dernières disposent toutefois de leurs propres principes et normes comptables ainsi que de leur propre réglementation financière.

## MÉTHODOLOGIE ET EXÉCUTION DES AUDITS

3.5 L'audit des états financiers doit permettre d'obtenir l'assurance :

- qu'à tous égards significatifs, ces documents donnent une image fidèle de la situation financière de l'entité OTAN – agence, commandement militaire, bureau de projet ou régime de pensions – ainsi que du résultat de ses activités, et qu'ils ont été établis en conformité avec le NAF (version adaptée des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)) ou, en ce qui concerne les entités non OTAN, avec tout autre cadre en place pour l'information financière ;
- que les fonds ont été utilisés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur.

3.6 L'IBAN effectue ses audits sur la base, d'une part, des normes d'audit financier que constituent les principes inscrits dans les normes d'audit de l'INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques) et, d'autre part, des dispositions complémentaires figurant dans sa propre charte. En octobre 2023, le Collège a approuvé un document reprenant les normes d'audit financier adoptées par l'IBAN pour la réalisation des audits de ce type. Ces normes, qui correspondent pour l'essentiel aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), sont les suivantes :

- les principes fondamentaux de l'audit du secteur public (ISSAI 100-129) ;
- les exigences organisationnelles des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 130-199) ;
- les principes de l'audit financier (ISSAI 200-299) ;
- les principes de l'audit de conformité (ISSAI 400-499) ;
- les normes d'audit financier (ISSAI 2000-2899) ;
- les normes d'audit de conformité (ISSAI 4000-4899) ;
- les décisions du Collège dérogeant ou apportant des précisions aux normes d'audit financier (ISSAI 2000-2899) ou aux normes d'audit de conformité (ISSAI 4000-4899) : application d'une approche fondée sur les risques par les entités OTAN présentant des états financiers.

3.7 À l'issue de chaque audit, l'IBAN publie un rapport assorti d'une opinion sur les états financiers et d'une autre sur la conformité, ainsi que d'une lettre d'observations et de recommandations. Il peut s'agir d'opinions sans réserve, d'opinions avec réserve, de déclarations d'abstention ou d'opinions défavorables. En application des normes d'audit, trois types de paragraphes peuvent aussi figurer dans la section présentant l'opinion de l'auditeur externe : « Questions clés de l'audit », « Observation particulière » et « Autre observation ».

3.8 Les audits d'organismes sont généralement effectués sur place par des auditeurs, sous la supervision de membres du Collège et d'auditeurs seniors. Toutes les entités OTAN présentant des états financiers sont en principe soumises à un audit annuel. Les comptes des entités non OTAN font normalement l'objet d'audits à tour de rôle, uniquement à la demande des entités en question, mais pour certaines, comme l'Assemblée

parlementaire de l'OTAN et le Polygone de tir de missiles de l'OTAN, les comptes sont vérifiés chaque année.

3.9 En cours d'audit, l'IBAN communique à l'entité dont les états financiers sont vérifiés les observations qu'il se propose de formuler. Il lui demande alors d'indiquer si, s'agissant de ces observations, elle souhaite apporter des corrections factuelles, émettre des objections et/ou faire des suggestions d'ordre rédactionnel avant l'établissement du rapport d'audit. L'objectif est que la gestion de la qualité fasse partie intégrante du processus d'audit, et cette façon de faire s'inscrit dans cette logique. Au terme de ses vérifications sur le terrain, l'IBAN approuve un projet de rapport, qui est adressé à l'entité pour qu'elle formule des commentaires factuels et formels à son sujet, y compris sur le jugement porté par l'IBAN sur la suite donnée aux observations antérieures. Les éventuels commentaires factuels sont examinés par l'IBAN, qui modifie le rapport en conséquence si nécessaire, mais ils ne sont pas reproduits séparément dans la version finale du rapport. En revanche, les commentaires officiels sont insérés dans le rapport, de même que, le cas échéant, la position de l'IBAN à leur sujet.

### AUDITS FINANCIERS RÉALISÉS EN 2023

3.10 Comme indiqué plus haut, en 2023, l'IBAN a publié 25 rapports d'audit financier concernant des entités OTAN et non OTAN, dans lesquels sont formulées 27 opinions sur les états financiers et autant sur la conformité, soit 54 opinions au total. Vingt et un de ces rapports concernaient des entités OTAN et quatre des entités non OTAN. Sur les 54 opinions ainsi émises, on dénombre 47 opinions sans réserve, six opinions avec réserve et une opinion défavorable.

3.11 Les six opinions avec réserve et l'opinion défavorable émises sur les états financiers et/ou la conformité sont formulées dans cinq rapports, trois concernant une entité OTAN (voir annexe A) et deux (couvrant chacun deux exercices) des entités non OTAN. Sur les 21 rapports concernant des entités OTAN, deux sont assortis d'une opinion avec réserve, et un autre contient tant une opinion avec réserve qu'une opinion défavorable. Les observations et recommandations formulées à l'issue des audits financiers de 2023 portent sur toute une série de problèmes ou d'erreurs qui ont eu, selon leur degré d'importance, des incidences sur l'opinion de l'IBAN ou sur certains paragraphes de la section présentant l'opinion de l'auditeur externe (« Questions clés de l'audit », « Observation particulière » et « Autre observation »). D'autres observations, jugées moins importantes pour la gouvernance, ont été communiquées directement par lettre à la direction des entités OTAN ou non OTAN concernées. En 2023, l'IBAN a ainsi adressé des lettres à la direction de cinq entités OTAN et d'une entité non OTAN. Il est à noter, pour ce qui est des entités OTAN, que l'IBAN fait le point chaque année sur la suite donnée à toutes les observations formulées lors des précédents audits financiers. Fin 2023, ces entités avaient traité ou s'attachaient à traiter 91 % des questions ayant fait l'objet de recommandations antérieurement.

3.12 L'IBAN a mené à bien les procédures visant à pourvoir les nouveaux postes d'auditeur financier dont la création avait été approuvée par le Conseil en décembre 2022. Cependant, en 2023, des contraintes sur lesquelles il n'avait pas de prise ont eu

une incidence sur l'effectif dont il disposait, l'empêchant de respecter l'échéance du 31 août. Face à cette situation, il a donné priorité à l'audit des entités financées en commun et des agences financées par le client pour que, dans ces cas, l'échéance du 31 août soit respectée. En revanche, il n'a pas été en mesure d'achever dans les temps l'audit des états financiers des six entités OTAN citées dans le tableau 2 ci-après.

| Tableau 2 : Entités OTAN pour lesquelles le rapport d'audit a été présenté après le 31 août 2023                                                                                 |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Entité OTAN                                                                                                                                                                      | Date de la présentation du rapport d'audit |
| Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA)                                                                      | Novembre 2023                              |
| Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO)                                                         | Novembre 2023                              |
| Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA)                                                                 | Novembre 2023                              |
| Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO)                                                       | Novembre 2023                              |
| Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien opérationnel d'un avion de combat polyvalent (NAMMO)                                             | Novembre 2023                              |
| Organisation de gestion pour la conception, le développement, la production et la logistique du système de défense aérienne élargie à moyenne portée (NAMEADSMO), en liquidation | Mars 2024                                  |

3.13 En 2023, l'IBAN a accepté d'auditer les états financiers rectifiés que six entités OTAN avaient soumis après l'échéance du 31 mars. Une d'entre elles avait demandé de pouvoir présenter à nouveau des états financiers qui avaient déjà été rectifiés. L'IBAN a donc vérifié, au total, 7 jeux d'états financiers rectifiés. La rectification visait à corriger des inexactitudes significatives ainsi que certaines informations fournies dans les notes. C'est l'audit qui avait fait apparaître les problèmes correspondants. Si l'IBAN n'avait pas autorisé la présentation d'états financiers rectifiés après le 31 mars, le nombre d'entités dont les états financiers auraient été entachés d'erreurs significatives aurait en principe été plus élevé.

RAPPORT AU CONSEIL SUR LES PRINCIPALES CONCLUSIONS RÉSULTANT DE L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DE 2022

3.14 L'IBAN s'efforce de présenter annuellement au Conseil un rapport sur les principales conclusions de ses audits financiers. Ce rapport spécial vise à fournir au

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

3.15 En 2023, l'IBAN a établi des rapports d'audit à l'intention du Conseil pour 21 des 22 entités OTAN qui entrent dans le champ de vérification. Il compte lui présenter son rapport sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers de 2022 en 2024, quand il lui aura publié le dernier rapport d'audit portant sur des états financiers de 2022.



## CHAPITRE 4

### AUDITS DE PERFORMANCE

**CHAPITRE 4****AUDITS DE PERFORMANCE**

4.1 La mission d'audit qui incombe à l'IBAN consiste également à réaliser des audits de performance. Il s'agit pour l'IBAN d'évaluer de façon indépendante, à l'intention du Conseil, dans quelle mesure les organismes, opérations, programmes ou projets de l'OTAN respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie, et de formuler des recommandations à ce sujet. La stratégie consiste à réaliser davantage d'audits de performance, en se concentrant sur les opérations et les activités de l'OTAN qui sont susceptibles de donner lieu à des économies et à des gains d'efficacité.

4.2 Pour déterminer quels sont les audits de performance à réaliser, l'IBAN applique les règles suivantes :

- choisir des thèmes qui présentent un intérêt à la fois pour le Conseil et pour les pays ;
- privilégier les audits de performance qui contribuent à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une plus grande transparence au sein de l'OTAN ;
- effectuer, lorsque c'est possible, des audits transversaux, qui puissent déboucher sur des recommandations applicables dans l'ensemble de l'Organisation.

4.3 L'objectif de l'IBAN est de réaliser au moins un audit de performance majeur par an, ainsi qu'un certain nombre d'études de moindre ampleur ou d'audits de suivi d'audits de performance. Un audit de suivi consiste à passer en revue les mesures correctives qui ont été prises par une entité après un audit de performance. L'IBAN effectue habituellement l'audit de suivi dans les deux à quatre ans qui suivent l'audit de performance.

4.4 En 2023, l'IBAN a établi un rapport d'audit de performance à l'intention du Conseil. Ce rapport concernait l'audit de suivi de l'audit de performance consacré au processus de retour d'expérience dans les exercices militaires de l'OTAN. En 2023, il a en outre réalisé quatre études préparatoires à des audits de performance, et il a commencé deux audits de performance complets, qui sont toujours en cours.

**PLANIFICATION DES AUDITS DE PERFORMANCE**

4.5 La planification des audits de performance est assurée par le Groupe de travail de l'IBAN sur les audits de performance. Composé de membres du Collège, de l'auditeur principal et d'auditeurs travaillant exclusivement sur les audits de performance, ce groupe a une double mission : assister l'IBAN en préparant les éléments d'information sur la base desquels celui-ci prendra ses décisions, et jouer au sein de l'IBAN un rôle de conseil pour

les questions liées aux audits de performance. Il est ainsi amené à réaliser les tâches suivantes, parmi d'autres :

- analyser les risques liés aux organismes, aux programmes et aux activités de l'OTAN ;
- effectuer un travail de veille, consistant notamment à repérer les thèmes d'étude potentiels et à aider les auditeurs à établir les propositions d'audit ;
- examiner ces propositions et élaborer des recommandations à l'adresse du Collège ;
- solliciter des parties prenantes externes pour aider l'IBAN à traiter certaines questions relatives aux audits de performance ;
- proposer de nouvelles orientations et de nouvelles méthodes ;
- établir chaque année le programme d'audit de performance de l'IBAN, et le communiquer au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) pour que celui-ci puisse faire part de ses observations sur les thèmes proposés.

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

4.7 Les entités OTAN dont les programmes et activités font l'objet d'audits de performance et de rapports spéciaux à l'intention du Conseil sont celles qui utilisent des fonds communs (par exemple les commandements militaires) ainsi que celles à financement conjoint ou multinational et celles financées par le client (par exemple les agences). Les entités OTAN les plus importantes, qui forment « l'univers d'audit » de performance, sont entre autres les suivantes :

- le Commandement allié Opérations (ACO) ;
- le Commandement allié Transformation (ACT) ;
- l'Agence OTAN d'information et de communication (NCIA) ;
- l'Agence OTAN de soutien et d'acquisition (NSPA) ;
- le Secrétariat international (SI) ;
- le programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP).

4.8 Le Collège est convenu que le processus de planification des audits de performance devrait être guidé par les priorités suivantes :

- questions présentant un intérêt à la fois pour le Conseil et pour les pays ;
- audits qui contribuent à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une plus grande transparence au sein de l'OTAN ;
- audits transversaux, susceptibles d'intéresser l'ensemble de l'Organisation.

4.9 Les thèmes d'audit de performance proposés sont classés en cinq groupes :

- budgets, planification des ressources et gestion des ressources ;
- RH et dépenses de personnel ;
- achats ;
- développement et mise à disposition des capacités ;
- disponibilité opérationnelle.

## **RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCE ÉTABLIS EN 2023**

### ***Rapport sur l'audit de suivi de l'audit de performance consacré au processus de retour d'expérience dans les exercices militaires de l'OTAN***

4.10 Lors de cet audit, l'IBAN a cherché (1) à déterminer dans quelle mesure l'OTAN avait fait le nécessaire pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport que l'IBAN avait établi en 2016, et (2) à faire le point sur la situation et sur les progrès que les organismes OTAN ayant fait l'objet de l'audit de 2016 avaient réalisés dans le processus de retour d'expérience pour ce qui concerne les exercices OTAN.

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



## CHAPITRE 5

AUDITS DE PROJETS DU PROGRAMME OTAN  
D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

**CHAPITRE 5****AUDITS DE PROJETS DU PROGRAMME OTAN  
D'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ**

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

- fournir en toute indépendance l'assurance que les dépenses NSIP ont été exposées dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- contribuer à améliorer la gestion du NSIP ;
- renforcer les relations avec les principales parties prenantes au NSIP.

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

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

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

5.4 Comme indiqué ci-dessus, en auditant les projets du NSIP, l'IBAN a pour objectif de fournir au Conseil, en toute indépendance, une assurance sur le point de savoir si les dépenses exposées par les pays hôtes et présentées dans l'état de dépenses ont été effectuées conformément à la réglementation en vigueur. En application de l'article 15 de sa charte, il réalise ses audits conformément aux principes inscrits dans les normes d'audit de l'INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques). Après chaque audit d'un projet du NSIP, il établit à l'intention du Conseil, par l'intermédiaire du Comité des investissements, une « opinion de l'auditeur externe » sur les dépenses présentées dans l'état de dépenses. Il peut s'agir d'une opinion modifiée ou d'une opinion non modifiée (voir glossaire en annexe E).

5.5 Quand un projet du NSIP est physiquement achevé, le livrable doit être soumis à une inspection technique et réceptionné officiellement par l'OTAN, en application de la réglementation applicable au programme. L'approbation de l'inspection technique (également appelée « inspection mixte de réception officielle » (JFAI)) par le Comité des investissements signifie que l'OTAN reconnaît formellement l'achèvement des ouvrages et leur acceptabilité des points de vue militaire et technique, ainsi que l'accomplissement intégral par le pays hôte des tâches qui lui incombaient dans l'exécution du projet. L'inspection technique et le rapport officiel de JFAI approuvé par le Comité des investissements prouvent à l'IBAN que le moyen qui devait être développé ou construit l'a bien été et que le cahier des charges technique qui avait été validé a été respecté. L'inspection technique, la réception officielle et la décharge du pays hôte par le Comité des investissements constituent la première phase du processus de décharge, qui en compte deux.

5.6 Lors de la seconde phase, l'IBAN audite les dépenses exposées, telles que présentées dans l'état des dépenses, et il émet à leur sujet une « opinion de l'auditeur externe » à l'intention du Conseil, lequel a délégué ses pouvoirs au Comité des investissements. Dans cette opinion, l'IBAN fournit au Conseil un avis indépendant quant à la conformité avec la réglementation en vigueur des dépenses exposées par le pays hôte. En outre, il « signal[e] à la Commission mixte ou au Comité [des investissements] tout fait pertinent que ceux-ci peuvent ignorer ou dont ils ont pu être mal informés », comme l'y oblige l'AC/4-D/2074 (*Principes et procédures régissant l'inspection mixte définitive et la réception officielle des ouvrages d'infrastructure de l'OTAN*). L'assurance que l'IBAN lui fournit sous cette forme aide le Comité des investissements, qui agit au nom du Conseil, à déterminer si le pays hôte peut être déchargé de ses responsabilités financières.

5.7 Concrètement, conformément à la réglementation NSIP en vigueur, la décharge du pays hôte se fait sur la base de l'approbation par le Comité des investissements de la liste des projets achevés. Cette liste est au cœur de l'étape finale du processus d'exécution du projet. Une fois qu'elle a été approuvée, le pays hôte est officiellement déchargé des responsabilités financières qui étaient les siennes dans le cadre du projet. Cette opération, et la décharge du pays hôte, contribuent de manière essentielle au respect de l'exigence de transparence et de l'obligation de rendre compte qui s'appliquent à l'utilisation des fonds communs OTAN.

5.8 Selon la procédure de gestion de l'exécution des projets établie par le Comité des investissements, la demande d'audit des dépenses liées au projet doit être soumise à l'IBAN dans les six mois qui suivent la demande d'inspection technique. Pour demander l'audit, le pays hôte doit présenter à l'IBAN l'état des dépenses exposées dans le cadre du projet. Dans la perspective de l'audit, et conformément à l'usage, il doit faire signer cet état de dépenses par un responsable qui puisse en rendre compte du fait de la position qu'il occupe. L'état de dépenses est le moyen par lequel le pays hôte présente les projets achevés à l'audit. Par sa signature, le responsable au sein du pays hôte confirme que les mécanismes de vérification et de contrôle interne en place sont suffisants pour garantir que les données figurant dans l'état de dépenses sont complètes, exactes et conformes à la réglementation NSIP en vigueur.

5.9 Les audits des projets du NSIP se déroulent en différentes phases : planification, vérifications sur le terrain, établissement du rapport. Dans le cadre des vérifications sur le terrain, les équipes d'audit effectuent des contrôles par sondage et se rendent généralement dans le pays hôte ou dans les locaux de l'entité OTAN faisant fonction de pays hôte, afin d'avoir un dialogue et des interactions approfondis avec les membres des services concernés.

### AUDIT DE PROJETS DU NSIP RÉALISÉS EN 2023

5.10 En 2023, l'IBAN a affecté 7 % de ses effectifs disponibles à l'audit des dépenses afférentes aux projets du NSIP, contre 14 % en 2022. Cette baisse tient à l'insuffisance des ressources en personnel de vérification dont l'IBAN a pu disposer au cours de l'exercice.

5.11 Comme déjà indiqué, l'IBAN a émis 57 opinions concernant des états de dépenses présentés par des pays hôtes souverains, des agences ou des commandements stratégiques de l'OTAN. Sur ces 57 opinions, 24 étaient non modifiées et 33 étaient modifiées. En pourcentage, cette répartition correspond à 42 % d'opinions non modifiées et 58 % d'opinions modifiées. Le tableau 3 ci-après illustre le travail effectué en 2023 par rapport à 2022.

| Tableau 3 : AUDIT DE PROJETS DU<br>NSIP EN 2023 |          |          |
|-------------------------------------------------|----------|----------|
|                                                 | 2023     | 2022     |
| Montant des dépenses auditées (1)               | 315 MEUR | 485 MEUR |
| Opinions émises                                 | 57       | 114      |

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

5.12 Les 57 opinions émises en 2023 portent sur une valeur totale de 315 millions d'euros, soit quelque 3 % de la valeur des projets du NSIP non clôturés (9,5 milliards d'euros en décembre 2023). Ainsi, les dépenses auditées par l'IBAN qui se rapportent à des projets dont le Comité des investissements a prononcé la clôture financière après avoir déchargé les pays hôtes de leurs responsabilités représentent plus de 76 % du total des dépenses exposées depuis que le NSIP existe (voir annexe B).

5.13 Le volume des dépenses relatives à des projets du NSIP qui ont été auditées par l'IBAN a baissé en 2023 par rapport à 2022, de même que le nombre d'opinions émises par l'IBAN. De fait, le nombre d'audits effectués dépend des demandes soumises par les pays hôtes et des ressources dont dispose l'IBAN.

5.14 L'un des principaux facteurs qui ont conduit l'IBAN à émettre des opinions modifiées est le fait que des dépenses exposées sortaient du cadre prévu et, donc, n'étaient pas conformes à la réglementation NSIP et ne s'inscrivaient pas dans le périmètre autorisé. Les problèmes de ce type contribuent à justifier 22 des 33 opinions modifiées.

5.15 Un autre facteur est l'absence de documents financiers relatifs aux projets (contrats signés, dossiers d'appel d'offres, factures, etc.) ou le caractère incomplet de ces documents. Les problèmes de cette nature contribuent à justifier 13 des 33 opinions modifiées. Dans les cas concernés, l'IBAN n'a pas été en mesure de rapprocher les contrats signés et les dépenses présentées dans les états de dépenses, de valider ces dépenses, ni de vérifier si elles entraient bien dans le périmètre autorisé. Par conséquent, il a estimé qu'elles n'étaient pas conformes à la réglementation NSIP.

5.16 Dans d'autres cas encore, la formulation d'opinions modifiées tient au fait que les dépenses ont dépassé les plafonds autorisés.

5.17 En 2023, l'IBAN a, à huit reprises, assorti son opinion d'une « autre observation ». Une « autre observation » est un paragraphe que l'IBAN ajoute dans la section « Opinion » du rapport d'audit pour fournir des informations sur un élément qui ne se rapporte pas aux montants présentés dans l'état des dépenses mais qui, selon lui, est important pour la compréhension, par l'utilisateur, de l'audit, des responsabilités de l'auditeur ou du rapport d'audit. L'« autre observation » peut concerner des dépenses entrant dans le périmètre autorisé et conformes à la réglementation du NSIP, mais non présentées dans l'état de dépenses.

5.18 La procédure de gestion de l'exécution des projets établie par le Comité des investissements veut que la demande d'audit soit soumise à l'IBAN dans les six mois qui suivent la demande d'inspection technique du projet. Comme l'inspection technique et le rapport officiel de JFAI prouvent à l'IBAN que le moyen qui devait être développé ou construit l'a bien été et que le cahier des charges technique qui avait été validé a bien été respecté, l'IBAN ne commence l'audit que quand le rapport de JFAI a été approuvé par le Comité des investissements.

5.19 Pour ce qui est des projets audités en 2023, les demandes d'audit ont été soumises à l'IBAN en moyenne cinq ans après la demande d'inspection technique.

## **RAPPORT AU CONSEIL SUR LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR DES AUDITS DE PROJETS DU NSIP RÉALISÉS EN 2022 OU EN 2021 ET SUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LES RAPPORTS SPÉCIAUX CONCERNANT LE NSIP**

5.20 En mai 2023, l'IBAN a présenté au Conseil un rapport intitulé « Projets financés sur le NSIP : principaux éléments à retenir des audits réalisés en 2022 ou en 2021 et point sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports spéciaux sur le NSIP » (IBA-AR(2023)0007). Ce rapport offre une vue d'ensemble de ce qui ressort des audits de projet NSIP effectués en 2022 ou en 2021, et il dresse le bilan de l'application des recommandations émises dans deux précédents rapports spéciaux consacrés au programme. L'IBAN a l'intention d'établir chaque année un tel rapport de synthèse, qui sera en principe rendu public dès son approbation par le Conseil.

5.21 Le rapport détaille les raisons qui ont justifié les opinions modifiées ainsi que, le cas échéant, l'ajout de paragraphes particuliers, il propose une typologie des principaux problèmes de conformité ayant conduit à de telles opinions, et il fait le point sur l'exécution des recommandations formulées par l'IBAN dans deux rapports spéciaux sur le NSIP. De manière générale, il fournit des informations synthétiques et aisément compréhensibles sur les résultats de l'audit des projets du NSIP. Il permet ainsi au Conseil de mieux superviser le programme et de mieux en rendre compte, et il contribue à une plus grande transparence et à un meilleur compte rendu de l'utilisation des ressources de l'OTAN.



## CHAPITRE 6

### PERFORMANCE DE L'IBAN

**CHAPITRE 6****PERFORMANCE DE L'IBAN****PERFORMANCE ANNUELLE**

6.1 Le plan stratégique pour 2022-2026 donne des informations concernant la vision de l'IBAN, sa mission et les trois valeurs essentielles qui le guident dans ses travaux, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Il présente en détail les quatre buts stratégiques de l'IBAN, en indiquant les objectifs correspondants et les stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre. Ces buts sont les suivants :

Goal 1: contribuer à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une meilleure gouvernance au sein de l'OTAN ;

Goal 2: contribuer à un meilleur respect des critères d'efficacité, d'efficience et d'économie dans les activités de l'OTAN ;

Goal 3: contribuer à l'amélioration de la gestion et du respect de l'obligation de rendre compte pour ce qui est du NSIP ;

Goal 4: faire de l'IBAN un organisme d'audit innovant et proactif.

6.2 Notre plan de performance pour 2023 était fondé sur les buts et les objectifs énoncés dans notre plan stratégique pour 2022-2026. Il définissait, pour chacun des objectifs à atteindre en 2023, des indicateurs de performance et des valeurs cibles spécifiques destinés à mesurer notre performance.

**MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 1**

6.3 Nos objectifs liés au but 1 étaient de fournir en toute indépendance l'assurance que les états financiers donnent une image fidèle de la situation et de la performance financières de l'entité, de contribuer à la mise en place d'un cadre solide et cohérent pour l'information financière et de renforcer les relations avec les principales parties concernées. Les critères de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs en 2023 sont présentés ci-dessous.

| <b>Numéro</b> | <b>Indicateur de performance</b>                                                                                                                             | <b>Valeur cible</b> | <b>Réalisation</b> |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|
| 1             | Pourcentage d'opinions formulées au 31 août au sujet des états financiers signés auditablement transmis par des entités OTAN présentant des états financiers | 100 %               | 73 %               |
| 2             | Communication au Conseil, pour la fin du mois d'avril, du rapport d'activité annuel                                                                          | Oui                 | Oui                |

6.4 La valeur cible pour le premier indicateur de performance n'a pas été atteinte, parce que, au 31 août 2023, nous n'avions pas formulé une opinion sur tous les états financiers auditable que nous avons reçus des entités OTAN au 31 mars 2023. En effet, des contraintes sur lesquelles nous n'avions pas de prise ont eu une incidence sur les effectifs dont nous disposions, nous empêchant de respecter l'échéance du 31 août. Face à cette situation, l'IBAN a donné priorité à l'audit des entités financées en commun et des agences financées par le client pour que, dans ces cas, l'échéance du 31 août soit respectée. Pour le deuxième indicateur, la valeur cible a été atteinte car le rapport d'activité annuel a été publié en avril 2023.

## MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 2

6.5 Nos objectifs liés au but 2 étaient d'examiner les questions présentant un intérêt à la fois pour le Conseil et pour les pays, d'effectuer des audits qui contribuent à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une plus grande transparence au sein de l'OTAN et d'effectuer des audits transversaux qui puissent déboucher sur des recommandations applicables à l'échelle de l'OTAN. Les critères de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

| <b>Numéro</b> | <b>Indicateur de performance</b>                                                               | <b>Valeur cible</b> | <b>Réalisation</b> |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|
| 1             | Publication d'au moins deux rapports sur des audits de performance par an                      | 100 %               | 50 %               |
| 2             | Suivi des recommandations formulées dans les précédents rapports sur des audits de performance | 1                   | 1                  |

6.6 En 2023, l'IBAN a publié un seul rapport d'audit de performance. Cela est dû principalement à la rotation des effectifs et au fait qu'il a finalement été décidé, sur la base des résultats des études préparatoires, de ne pas effectuer deux autres audits de performance. L'IBAN a par ailleurs lancé des études préparatoires pour la réalisation de nouveaux audits de performance.

## MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 3

6.7 Nos objectifs liés au but 3 étaient de contribuer à améliorer la gestion du NSIP, de fournir l'assurance que l'obligation de rendre compte est respectée pour ce qui est du NSIP, et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de nos audits. Le critère de mesure de la performance et la valeur cible utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs en 2023 sont présentés ci-dessous.

| <i>Indicateur de performance</i>                                                                                         | <i>Valeur cible</i> | <i>Réalisation</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Pourcentage d'audits programmés dans les 12 mois qui ont suivi la réception de demandes d'audit acceptables et complètes | 90 %                | 36 %               |

6.8 Seulement 36 % des demandes d'audit NSIP acceptables et complètes ont donné lieu à la programmation d'audits dans les 12 mois qui ont suivi leur réception, ce qui veut dire que nous n'avons pas atteint la valeur cible fixée pour 2023. En 2022, surtout vers la fin de l'exercice, nous avons reçu des pays hôtes davantage de demandes d'audit par rapport aux exercices précédents. Nous n'avons pas été en mesure de programmer tous ces audits dans les 12 mois qui ont suivi la réception des demandes car nous ne disposions pas de suffisamment de personnel. L'augmentation du nombre de demandes d'audit s'explique comme suit : le Conseil a demandé aux pays hôtes de clôturer pour la fin 2022 au plus tard les projets qui, bien que physiquement achevés avant ou en 2014, n'avaient pas encore fait l'objet d'une inspection technique et d'un audit. Environ 60 % des demandes d'audit qui ont été reçues mais pour lesquelles il n'a pas été possible de programmer un audit dans les 12 mois ont été soumises en réponse à cette requête du Conseil.

#### MESURE DE LA PERFORMANCE CONCERNANT LE BUT 4

6.9 Nos objectifs liés au but 4 étaient de continuer de promouvoir au sein de l'IBAN la formation professionnelle et le partage des connaissances spécialisées, d'accroître l'efficacité et l'efficacité des audits financiers de manière à améliorer les délais d'élaboration et le contenu de nos rapports, et d'améliorer notre visibilité. Les critères de mesure de la performance et les valeurs cibles utilisés pour évaluer la réalisation de ces objectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les valeurs cibles n'ont pas toutes été atteintes.

| <i>Numéro</i> | <i>Indicateur de performance</i>                                                                                                                                                        | <i>Valeur cible</i> | <i>Réalisation</i> |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|
| 1             | Fournir de manière proactive et en toute indépendance une analyse et une opinion aux organes directeurs de l'OTAN sur des questions relatives aux finances, au NSIP et à la performance | Oui                 | Oui                |
| 2             | Publier sur le site web de l'IBAN des articles concernant des activités menées ou des questions traitées par l'IBAN                                                                     | 2                   | 0                  |
| 3             | Nombre d'événements de relations publiques (conférences, séminaires, cours, cours magistraux et exposés) organisés avec des entités auditées et des parties prenantes                   | 2                   | 1                  |

6.10 La valeur cible pour le premier indicateur de performance a été atteinte. Les valeurs pour les deux autres indicateurs ne l'ont pas été, par manque de temps et de ressources.

#### **PLAN D'ACTION ET DE PERFORMANCE POUR 2024**

6.11 Notre plan d'action et de performance pour 2024, qui s'inspire de notre plan stratégique 2022-2026, figure dans l'annexe C au présent rapport.

*Approuvé par le Collège le 26 avril 2024*



International Board  
of Auditors for NATO  
Brussels | Belgium





Radek VISINGER, CZ  
Chair



Franz WASCOTTE, BE



Michael GAUL, DE



M.G. - GDI  
Iordanis CHATZIGIANNAKIS, GR



Carlo MANCINELLI, IT



Sébastien LEPERS, FR



# ANNEXES

LISTE DES RAPPORTS ÉTABLIS EN 2023  
SUITE À DES AUDITS FINANCIERS ET À DES AUDITS DE PERFORMANCE

| LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2023                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |         |                                |                                                        |                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Objet et exercice                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                           | Cote du rapport  | Opinion | Date de publication du rapport | Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord | Accessible au public<br>Oui/Non/<br>En attente/Sans objet |
| Commandements OTAN                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |         |                                |                                                        |                                                           |
| 1                                                                                        | Commandement allié Opérations (ACO) 2022                                                                                                                                                                                                                  | IBA-AR(2023)0012 | SR      | 25.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 2                                                                                        | Commandement allié Transformation (ACT) 2022                                                                                                                                                                                                              | IBA-AR(2023)0011 | SR      | 25.08.2023                     | 19.01.2024                                             | Oui                                                       |
| Agences, organismes civilo-militaires, projets spéciaux et régimes de pensions de l'OTAN |                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |         |                                |                                                        |                                                           |
| 3                                                                                        | Comité exécutif du BICES (BGX) 2022                                                                                                                                                                                                                       | IBA-AR(2023)0008 | SR      | 25.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Non (NATO DIFFUSION RESTREINTE)                           |
| 4                                                                                        | État-major militaire international (EMI), Bureau OTAN de normalisation (NSO) (y compris le Partenariat pour la paix (PPP), le Dialogue méditerranéen (DM), l'Initiative de coopération d'Istanbul (ICI) et les autres coopérations militaires (OMC)) 2022 | IBA-AR(2023)0018 | SR      | 25.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 5                                                                                        | Secrétariat international 2022                                                                                                                                                                                                                            | IBA-AR(2023)0015 | SR      | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 6                                                                                        | Accélérateur d'innovation de défense pour l'Atlantique Nord (DIANA) 2022                                                                                                                                                                                  | IBA-AR(2023)0023 | SR      | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 7                                                                                        | Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions (MSIAC) 2022                                                                                                                                                                              | IBA-AR(2023)0009 | SR      | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 8                                                                                        | Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) 2022                                                                                                                                          | IBA-AR(2023)0025 | SR      | 22.11.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 9                                                                                        | Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN (NAGSMO) 2022                                                                                                                                                           | IBA-AR(2023)0013 | SR      | 25.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 1                                                                                        | Organisation OTAN d'information et de communication (NCIO) 2022                                                                                                                                                                                           | IBA-AR(2023)0022 | SR      | 31.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 1                                                                                        | Régime de pensions coordonné de l'OTAN 2022                                                                                                                                                                                                               | IBA-AR(2023)0019 | SR      | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 1                                                                                        | Collège de défense de l'OTAN (NDC) 2022                                                                                                                                                                                                                   | IBA-AR(2023)0017 | SR      | 25.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |
| 1                                                                                        | Régime de pensions à cotisations définies (DCPS) de l'OTAN 2022                                                                                                                                                                                           | IBA-AR(2023)0021 | SR      | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                       |

| LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2023      |                                                                                                                                                                                                                             |                  |                                                     |                                |                                                        |                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Objet et exercice                                                    |                                                                                                                                                                                                                             | Cote du rapport  | Opinion                                             | Date de publication du rapport | Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord | Accessible au public Oui/Non/ En attente/Sans objet |
| 1                                                                    | Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) 2022                                                                                                       | IBA-AR(2023)0026 | SR                                                  | 22.11.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                 |
| 1                                                                    | Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO) 2022                                                                                               | IBA-AR(2023)0028 | SR                                                  | 22.11.2023                     | 12.01.2024                                             | Non (INFORMATIONS COMMERCIALES SENSIBLES)           |
| 1                                                                    | Bureau des FORACS OTAN (NFO) 2022                                                                                                                                                                                           | IBA-AR(2023)0010 | SR                                                  | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                 |
| 1                                                                    | Organisation de gestion de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO) 2022                                                                                                                                                                 | IBA-AR(2023)0024 | D (EF)<br>R (C)                                     | 22.11.2023                     | En attente                                             | En attente                                          |
| 1                                                                    | Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien opérationnel d'un avion de combat polyvalent (NAMMO) 2022                                                                                   | IBA-AR(2023)0027 | SR                                                  | 22.11.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                 |
| 1                                                                    | Fonds de couverture médicale des agents à la retraite (RMCF) 2022                                                                                                                                                           | IBA-AR(2023)0020 | SR                                                  | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                 |
| 2                                                                    | Organisation OTAN de soutien et d'acquisition (NSPO) 2022                                                                                                                                                                   | IBA-AR(2023)0014 | SR (EF)<br>R (C)                                    | 29.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                 |
| 2                                                                    | Organisation pour la science et la technologie (STO) 2022                                                                                                                                                                   | IBA-AR(2023)0016 | SR                                                  | 25.08.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                 |
| Organismes multinationaux non OTAN                                   |                                                                                                                                                                                                                             |                  |                                                     |                                |                                                        |                                                     |
| 2                                                                    | École internationale de l'AFNORTH 2022                                                                                                                                                                                      | IBA-AR(2023)0003 | SR (EF)<br>R (C)                                    | 26.04.2023                     | s.o.                                                   | s.o.                                                |
| 2                                                                    | Quartier général du Corps de déploiement rapide de l'OTAN - Espagne (QG NRDC- SP) 2019 - 2021                                                                                                                               | IBA-AR(2023)0001 | 2019 :<br>R (EF)<br>2020 :<br>R (C)<br>2021 :<br>SR | 24.05.2023                     | s.o.                                                   | s.o.                                                |
| 2                                                                    | École internationale du SHAPE 2021                                                                                                                                                                                          | IBA-AR(2023)0006 | SR                                                  | 24.05.2023                     | s.o.                                                   | s.o.                                                |
| 2                                                                    | Assemblée parlementaire de l'OTAN (AP-OTAN) 2022                                                                                                                                                                            | IBA-AR(2023)0004 | SR                                                  | 08.03.2023                     | s.o.                                                   | s.o.                                                |
| LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCE ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2023 |                                                                                                                                                                                                                             |                  |                                                     |                                |                                                        |                                                     |
| Rapports d'audit de performance                                      |                                                                                                                                                                                                                             |                  |                                                     |                                |                                                        |                                                     |
| 2                                                                    | Rapport intitulé « Projets financés sur le NSIP : principaux éléments à retenir des audits réalisés en 2022 ou en 2021 et point sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports spéciaux sur le NSIP » | IBA-AR(2023)0007 | s.o.                                                | 24.05.2023                     | 12.01.2024                                             | Oui                                                 |

## NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE A  
IBA-M(2024)0001

| LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT FINANCIER ÉTABLIS PAR L'IBAN EN 2023 |                                                                                                                                            |                  |         |                                |                                                        |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Objet et exercice                                               |                                                                                                                                            | Cote du rapport  | Opinion | Date de publication du rapport | Date d'approbation par le Conseil de l'Atlantique Nord | Accessible au public<br>Oui/Non/<br>En attente/Sans objet |
| 2                                                               | Rapport de l'IBAN sur l'audit de performance de suivi consacré au processus de retour d'expérience dans les exercices militaires de l'OTAN | IBA-AR(2023)0002 | s.o.    | 26.04.2023                     | En attente                                             | En attente                                                |

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

Depuis l'exercice 2013 sont rendus publics tous les rapports de l'IBAN « NATO SANS CLASSIFICATION » (audits financiers et audits de performance) qui concernent des entités OTAN présentant des états financiers.

MONTANTS CUMULÉS DES DÉPENSES RELEVANT DU NSIP PAR PAYS HÔTE  
AU 31 DÉCEMBRE 2023

| Host Nation                          | Expenditure<br>Reported (1) (2) | Expenditure<br>Financially closed –<br>(2) (3) | Expenditure<br>Financially closed |
|--------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Albania                              | 0                               | -                                              | -                                 |
| Belgium                              | 935                             | 724                                            | 77%                               |
| Bulgaria                             | 128                             | 19                                             | 15%                               |
| Canada                               | 81                              | 80                                             | 99%                               |
| Croatia                              | 11                              | -                                              | 0%                                |
| Czech Republic                       | 142                             | 72                                             | 51%                               |
| Denmark                              | 753                             | 727                                            | 97%                               |
| Estonia                              | 121                             | 34                                             | 28%                               |
| France                               | 1,031                           | 979                                            | 95%                               |
| Germany                              | 6,174                           | 5,561                                          | 90%                               |
| Greece                               | 1,956                           | 1,553                                          | 79%                               |
| Hungary                              | 189                             | 101                                            | 54%                               |
| Iceland                              | 39                              | -                                              | 0%                                |
| Italy                                | 2,487                           | 1,915                                          | 77%                               |
| Latvia                               | 47                              | 33                                             | 71%                               |
| Lithuania                            | 72                              | 37                                             | 51%                               |
| Luxembourg                           | 59                              | 59                                             | 100%                              |
| Montenegro                           | -                               | -                                              | -                                 |
| Netherlands                          | 1,015                           | 889                                            | 88%                               |
| Norway                               | 2,343                           | 2,159                                          | 92%                               |
| North Macedonia                      | -                               | -                                              | -                                 |
| Poland                               | 669                             | 224                                            | 33%                               |
| Portugal                             | 611                             | 571                                            | 93%                               |
| Romania                              | 101                             | 19                                             | 19%                               |
| Slovakia                             | 40                              | 31                                             | 77%                               |
| Slovenia                             | 43                              | 6                                              | 14%                               |
| Spain                                | 250                             | 165                                            | 66%                               |
| Türkiye                              | 4,654                           | 4,089                                          | 88%                               |
| United Kingdom                       | 2,743                           | 2,482                                          | 90%                               |
| United States of America             | 1,794                           | 1,275                                          | 71%                               |
| <b>Sub-Total Territorial Nations</b> | <b>28,488</b>                   | <b>23,803</b>                                  | <b>84%</b>                        |
| ACT                                  | 33                              | 2                                              | 6%                                |
| NADGEMO                              | 33                              | 33                                             | 100%                              |

## NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE B  
IBA-M(2024)0001

| Host Nation               | Expenditure Reported (1) (2) | Expenditure Financially closed – (2) (3) | Expenditure Financially closed |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| NCIA                      | 7,626                        | 3,826                                    | 50%                            |
| NSPA                      | 1,723                        | 886                                      | 51%                            |
| SHAPE                     | 992                          | 872                                      | 88%                            |
| Sub-Total NATO Bodies (4) | 10,408                       | 5,619                                    | 54%                            |
| Total                     | 38,896                       | 29,423                                   | 76%                            |

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

**Collège international des auditeurs externes de l'OTAN  
Plan d'action et de performance pour 2024****INTRODUCTION**

Le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) est l'organe externe indépendant chargé de vérifier les comptes à l'OTAN. Sa mission essentielle est de permettre au Conseil de l'Atlantique Nord et aux gouvernements des pays membres de s'assurer que les fonds communs ont été employés aux bonnes fins, pour le règlement de dépenses autorisées. L'IBAN procède à des audits financiers, à des audits de conformité et à des audits de performance dans les diverses entités OTAN présentant des états financiers et il audite les dépenses relatives au programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP). Il entend faire autorité en matière de responsabilité financière et d'évaluation de la performance à l'OTAN. Les valeurs essentielles qu'il défend dans ses travaux sont *l'indépendance*, *l'intégrité* et *le professionnalisme*.

Le plan d'action et de performance de l'IBAN pour 2024, établi sur la base des buts et des objectifs énoncés dans le plan stratégique 2022-2026, définit des indicateurs de performance et des valeurs cibles en vue de la mesure de la réalisation des différents objectifs à atteindre en 2024.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Indicateurs de performance**

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

**BUT 2 : CONTRIBUER À UN MEILLEUR RESPECT DES CRITÈRES D'EFFICACITÉ, D'EFFICIENCE ET D'ÉCONOMIE DANS LES ACTIVITÉS DE L'OTAN**

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

Conscient que l'OTAN sera tenue à l'avenir de respecter davantage encore les critères d'efficacité, d'efficience et d'économie dans ses activités, l'IBAN a revu sa stratégie et consacre désormais plus de ressources aux audits de performance proactifs, choisissant à dessein comme thèmes de ses rapports des opérations et des activités de l'OTAN susceptibles de donner lieu à des économies et à des gains d'efficacité.

L'IBAN fournit au Conseil en toute indépendance une évaluation de la mesure dans laquelle les organismes, opérations, programmes ou projets de l'OTAN qu'il a analysés respectent les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie. Il formule des recommandations tournées vers l'avenir qui visent à améliorer les processus et les services et, lorsque c'est possible, à optimiser le rapport coût-efficacité dans l'obtention des produits voulus. Il exécute ses audits conformément aux normes de l'INTOSAI.

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

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

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

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

les parties concernées externes. Nous comptons mettre en place une plateforme web qui permettra à la communauté OTAN de mettre à profit les documents que nous publions et qui accroîtra notre visibilité.

**Objectif 3 : effectuer des audits transversaux qui puissent déboucher sur des recommandations applicables dans l'ensemble de l'OTAN**

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

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

**Indicateurs de performance**

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

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

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

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

- Pour assurer un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et pour renforcer la gouvernance dans le cadre du NSIP, nous formulons

une opinion sur les dépenses exposées pour les projets financés au titre de ce programme. Nous entendons planifier et effectuer nos audits sur la base des demandes que les pays et les organismes OTAN nous soumettront, de manière à fournir nos rapports au Conseil en temps utile, en fonction des ressources dont nous disposerons.

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

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

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

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

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

#### **Indicateur de performance**

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

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

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

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

- Renforcer le programme de mentorat au sein de l'IBAN en faisant en sorte que le personnel ait une meilleure connaissance des normes de la profession, des bonnes pratiques et des nouveaux développements en matière d'audit, et qu'il comprenne mieux les défis auxquels l'OTAN doit

faire face aujourd'hui. Nous comptons mettre en place une plateforme web interne afin d'assurer le partage de l'expérience acquise par nos auditeurs et de fournir une formation professionnelle destinée à faciliter l'apprentissage individuel.

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

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

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

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

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

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

des pays de l'OTAN et avec diverses organisations d'audit internationales animées du même esprit, et notamment l'INTOSAI.

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

**Indicateurs de performance**

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

## AUDITS FINANCIERS ANNUELS – CHAMP DE VÉRIFICATION

| Audits financiers annuels – Champ de vérification                                                                                                                              | Exercice 2022<br>Total charges |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Organismes ou activités OTAN relevant du financement commun</b>                                                                                                             |                                |
| Commandement allié Opérations                                                                                                                                                  | 1 178                          |
| Commandement allié Transformation                                                                                                                                              | 174                            |
| État-major militaire international                                                                                                                                             | 39                             |
| Secrétariat international                                                                                                                                                      | 338                            |
| Régime de pensions coordonné de l'OTAN (régime de pensions à prestations définies)                                                                                             | 248                            |
| Collège de défense de l'OTAN                                                                                                                                                   | 13                             |
| Régime de pensions à cotisations définies de l'OTAN                                                                                                                            | 161                            |
| Fonds de couverture médicale des agents à la retraite de l'OTAN                                                                                                                | 96                             |
| Organisation pour la science et la technologie                                                                                                                                 | 34                             |
| <b>Total partiel</b>                                                                                                                                                           | <b>2 285</b>                   |
| <b>Organismes ou activités OTAN à financement conjoint/multinational</b>                                                                                                       |                                |
| Accélérateur d'innovation de défense pour l'Atlantique Nord                                                                                                                    | 1                              |
| Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions                                                                                                                | 2                              |
| Agence de gestion du programme NAEW&C                                                                                                                                          | 19                             |
| Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN, en liquidation                                                                              | 3                              |
| Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille                                                                             | Non publié <sup>2</sup>        |
| Organisation OTAN d'information et de communication                                                                                                                            | 722                            |
| Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado                                                                       | 50                             |
| Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen                                                               | Non publié <sup>3</sup>        |
| Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien opérationnel d'un avion de combat polyvalent                                                   | 0                              |
| Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN                                                        | 14                             |
| 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, en liquidation | 1                              |
| Bureau des sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN                                                                          | 1                              |
| Organisation OTAN de soutien et d'acquisition                                                                                                                                  | 3 191                          |
| <b>Total partiel</b>                                                                                                                                                           | <b>3 956</b>                   |
| <b>Organismes ou activités OTAN à financement conjoint/multinational – Dépenses relevant du budget opérationnel<sup>5</sup></b>                                                |                                |
| Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN, en liquidation (devise : euro)                                                              | 11                             |
| Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN, en liquidation (devise : dollar des États-Unis)                                             | 43                             |
| Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN                                                        | 1 236                          |
| 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, en liquidation | 0                              |

|                                                                                                                              |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien opérationnel d'un avion de combat polyvalent | 608                     |
| Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen             | Non publié <sup>3</sup> |
| <b>Total partiel</b>                                                                                                         | <b>1 898</b>            |
| <b>Entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational<sup>4</sup></b>                                              |                         |
| École internationale de l'AFNORTH                                                                                            | 5                       |
| Polygone de tir de missiles de l'OTAN                                                                                        | 8                       |
| Assemblée parlementaire de l'OTAN                                                                                            | 4                       |
| École internationale du SHAPE                                                                                                | 7                       |
| <b>Total partiel</b>                                                                                                         | <b>24</b>               |
| <b>Total général</b>                                                                                                         | <b>8 163</b>            |

- <sup>1</sup> Tous les montants sont exprimés en millions d'euros (MEUR). Les montants qui n'étaient pas en euros ont été convertis selon le taux de change en vigueur au 31 décembre.
- <sup>2</sup> Les informations financières relatives au Comité exécutif du système OTAN de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille sont classifiées. Elles ne sont donc pas rendues publiques.
- <sup>3</sup> Les informations financières relatives à l'Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen sont des informations commerciales sensibles. Elles ne sont donc pas rendues publiques.
- <sup>4</sup> Par décision du Conseil, l'IBAN ne facture pas les audits portant sur l'École de l'AFNORTH, l'École internationale du SHAPE, le polygone de tir de missiles de l'OTAN et l'Assemblée parlementaire de l'OTAN. Comme les comptes de ces quatre entités sont audités annuellement, celles-ci sont couvertes par le champ de vérification de l'IBAN. Les entités non OTAN ne bénéficient pas du statut juridique de l'Organisation, mais elles peuvent avoir des liens étroits avec elle. Elles ont leurs propres structures de gouvernance et ne sont pas soumises au contrôle du Conseil. Chaque année, l'IBAN audite également les comptes d'un nombre variable d'autres entités de ce type contre remboursement de la totalité des frais, sur demande et en fonction des disponibilités de son personnel.
- <sup>5</sup> Les états financiers des organisations d'acquisition, de logistique ou de service de l'OTAN (OALSO) contiennent un rapport sur l'exécution du budget opérationnel, ainsi que le prévoit le règlement relatif à ces organisations (C-M(2009)0079). Les dépenses relevant des budgets opérationnels englobent les dépenses exposées par des entités en tant que mandataires pour le compte de pays de l'Alliance qui participent aux projets qu'elles gèrent. Ces dépenses ne figurent pas dans les charges des entités OTAN présentant des états financiers. Les états financiers de la NAMMO et de la NEFMO sont établis en partant du principe qu'elles agissent en tant que mandataires et non pas en tant que mandants. C'est pourquoi leurs dépenses opérationnelles ne sont pas passées en charges dans leur état de la performance financière, mais sont présentées dans le rapport sur l'exécution du budget opérationnel, qui est annexé aux états financiers et audité par l'IBAN.

## Glossaire

### Opinion sur les états financiers

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

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

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

### Opinion formulée à la suite d'un audit du NSIP

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

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

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

**Abréviations/acronymes**

|                              |                                                                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACO                          | Commandement allié Opérations                                                                                           |
| ACT                          | Commandement allié Transformation                                                                                       |
| AP-OTAN                      | Assemblée parlementaire de l'OTAN                                                                                       |
| BGX                          | Comité exécutif du BICES                                                                                                |
| CEPS                         | Réseau d'oléoducs en Centre-Europe                                                                                      |
| CNAB                         | Organismes nationaux de contrôle financier compétents                                                                   |
| Collège/IBAN                 | Collège international des auditeurs externes de l'OTAN                                                                  |
| Conseil                      | Conseil de l'Atlantique Nord                                                                                            |
| DCPS                         | Régime de pensions à cotisations définies                                                                               |
| DIANA                        | Accélérateur d'innovation de défense pour l'Atlantique Nord                                                             |
| DPRC                         | Comité des représentants permanents adjoints                                                                            |
| EMI                          | État-major militaire international                                                                                      |
| EUR                          | Euro                                                                                                                    |
| FORACS                       | Sites de contrôle de la précision des détecteurs et des armes des forces navales de l'OTAN                              |
| FRP                          | Règles et procédures financières                                                                                        |
| IFAC                         | Fédération internationale des comptables                                                                                |
| INTOSAI                      | Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques                             |
| IPSAS                        | Normes comptables internationales du secteur public                                                                     |
| JFAI                         | Inspection mixte de réception officielle                                                                                |
| KPI                          | Indicateur de performance                                                                                               |
| MEADS                        | Système de défense aérienne élargie à moyenne portée                                                                    |
| MEUR                         | Million d'euros                                                                                                         |
| MSIAC                        | Centre d'information et d'analyse sur la sécurité des munitions                                                         |
| NDC                          | Collège de défense de l'OTAN                                                                                            |
| NADGEMO                      | Organisation de gestion de l'infrastructure électronique de la défense aérienne de l'OTAN                               |
| NAEW&C                       | Système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN                                                       |
| NAF                          | Cadre comptable OTAN                                                                                                    |
| NAGSMO,<br>en liquidation    | Organisation de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre de l'OTAN, en liquidation                       |
| 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 |
| NAMEADMSO,<br>en liquidation | Organisation de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN, en liquidation               |
| NAMFI                        | Polygone de tir de missiles de l'OTAN                                                                                   |

## NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE E  
IBA-M(2024)0001

|       |                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NAMMO | Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien opérationnel 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 | Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado                     |
| NFO   | Bureau des FORACS OTAN                                                                                                       |
| NFR   | Règlement financier de l'OTAN                                                                                                |
| NOR   | Bureau OTAN des ressources                                                                                                   |
| NSIP  | Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité                                                                    |
| NSPA  | Agence OTAN de soutien et d'acquisition                                                                                      |
| NSPO  | Organisation OTAN de soutien et d'acquisition                                                                                |
| RMCF  | Fonds de couverture médicale des agents à la retraite                                                                        |
| RPC   | Règlement du personnel civil                                                                                                 |
| RPPB  | Bureau de la planification et de la politique générale des ressources                                                        |
| SACT  | Commandant suprême allié Transformation                                                                                      |
| SAI   | Institution supérieure de contrôle des finances publiques                                                                    |
| SHAPE | Grand quartier général des puissances alliées en Europe                                                                      |
| SI    | Secrétariat international                                                                                                    |
| SIC   | Système d'information et de communication                                                                                    |
| STO   | Organisation pour la science et la technologie                                                                               |
| USD   | Dollar des États-Unis                                                                                                        |

NATO SANS CLASSIFICATION



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

Boulevard Léopold III  
1110 Bruxelles (Belgique)  
[mailbox.IBAN@hq.nato.int](mailto:mailbox.IBAN@hq.nato.int)  
[www.nato.int/issues/iban](http://www.nato.int/issues/iban)