

11 décembre 2024

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

PLAN STRATÉGIQUE

2025 – 2029

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. L'IBAN EN UN COUP D'ŒIL	3
2. AU CŒUR DE L'IBAN.....	5
3. PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'IBAN POUR 2025-2029	6
4. BUT 1 : CONTRIBUER À UN MEILLEUR RESPECT DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE ET À UNE MEILLEURE GOUVERNANCE AU SEIN DE L'OTAN.....	9
5. BUT 2 : CONTRIBUER À UN MEILLEUR RESPECT DES CRITÈRES D'EFFICACITÉ, D'EFFICIENCE ET D'ÉCONOMIE DANS LES ACTIVITÉS DE L'OTAN	11
6. BUT 3 : CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION ET DU RESPECT DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE POUR CE QUI EST DU NSIP	13
7. BUT 4 : FAIRE DE L'IBAN UN ORGANISME D'AUDIT INNOVANT ET PROACTIF	15

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

1. L'IBAN EN UN COUP D'ŒIL

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 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 effectuées dans le cadre du programme d'investissement de l'OTAN. Sur décision du Conseil, ces deux organes ont fusionné en 1967 pour former l'IBAN, dont la fonction première est de fournir au Conseil et aux gouvernements des pays membres des avis indépendants les assurant de ce qui suit :

- les états financiers des organismes OTAN et des entités OTAN présentant des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de ces organismes et entités, et les fonds ont été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- les activités des organismes OTAN et celles déployées dans le cadre des opérations et des programmes de l'Organisation ont été menées dans le respect des critères d'efficience, 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 programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP) l'ont été conformément à la réglementation en vigueur.

1.2 Le Collège se compose de six membres indépendants nommés par le Conseil parmi les candidats proposés par les pays de l'OTAN. Les membres du Collège ne sont responsables de leur travail à titre individuel ou collectif que devant le Conseil. Ils ont un mandat de quatre ans non renouvelable, et leur rémunération est entièrement prise en charge par l'administration de leur pays. Le ou la président(e) du Collège est choisi(e) parmi les membres du Collège et nommé(e) par le Conseil pour un mandat de deux ans. Le Collège est assisté dans ses fonctions par un auditeur ou une auditrice principal(e), deux auditeurs séniors, vingt-huit auditeurs et six agents administratifs, qui sont rémunérés sur des fonds communs.

1.3 Pour s'acquitter du mandat que lui a donné le Conseil, l'IBAN effectue des audits financiers, des audits de performance et des audits des dépenses exposées au titre du NSIP. Les audits financiers portent sur les organismes OTAN (établis en vertu du Traité de l'Atlantique Nord et soumis aux dispositions de la convention d'Ottawa (1951) ou du protocole de Paris (1952)) tels que les commandements, le Secrétariat international, l'État-major militaire international et les organisations d'acquisition, de logistique ou de service de l'OTAN (O ALSO), ainsi que sur d'autres entités OTAN qui présentent des états financiers, comme les régimes offrant divers types de prestations, des budgets spécifiques ou des domaines d'activité particuliers. S'agissant des audits financiers, le Conseil a élargi le mandat de l'IBAN afin qu'il englobe l'audit de certaines entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational qui revêtent un intérêt particulier pour l'Alliance ou qui entretiennent avec elle des liens de coopération étroits.

1.4 En application de l'article 15 de sa charte, l'IBAN réalise ses audits financiers conformément aux principes inscrits dans les normes d'audit de l'INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques). À l'issue de chacun de ses audits financiers, il établit un rapport à l'intention du Conseil (ou de l'organe directeur, pour les entités non OTAN à financement ou à parrainage multinational). Ce rapport contient l'opinion émise par l'IBAN sur les états financiers et sur la conformité, ses éventuelles observations et recommandations ainsi que les éventuels commentaires reçus de l'organisme audité.

1.5 Au travers de ses audits de performance, l'IBAN évalue, 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 il formule des recommandations à ce sujet.

1.6 L'IBAN audite également les dépenses que les pays membres et les organismes OTAN effectuent au titre du NSIP. Il établit ensuite un rapport qui est soumis au Conseil par l'intermédiaire du Comité des investissements et qui contient une opinion sur la question de savoir si ces dépenses ont été effectuées dans le respect des règles relatives au NSIP.

1.7 Le Collège peut aussi, à tout moment, adresser au Conseil un rapport spécial concernant toute question à laquelle il y a lieu, à son avis, de prêter attention.

2. AU CŒUR DE L'IBAN

Vision

2.1 L'IBAN cherche sans relâche à être reconnu comme faisant autorité en matière de transparence et de responsabilité financière à l'OTAN. Guidé par ses valeurs fondamentales, il s'attache à promouvoir de manière constructive la bonne gouvernance, en veillant au respect des critères d'efficacité, d'efficiency et d'économie dans le fonctionnement et les activités de l'Organisation. Il se veut un organisme innovant et proactif qui offre au Conseil un service de la plus haute qualité dans les trois domaines de son mandat d'audit et qui contribue ainsi à un meilleur compte rendu et à une meilleure gouvernance au sein de l'OTAN.

Mission

2.2 Grâce à ses audits, l'IBAN fournit en toute indépendance au Conseil et aux gouvernements des pays membres de l'OTAN l'assurance que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière et que les fonds ont été employés aux bonnes fins – pour le règlement de dépenses autorisées – et en conformité avec la réglementation en vigueur. Il examine également les activités des organismes et celles déployées dans le cadre des opérations et des programmes de l'OTAN afin de déterminer si elles sont menées dans le respect des exigences d'efficacité, d'efficiency et d'économie. Enfin, il fournit en toute indépendance l'assurance que les dépenses exposées par des pays membres ou par des entités OTAN (pays hôtes) dans le cadre du NSIP l'ont été conformément à la réglementation en vigueur.

Valeurs fondamentales

Indépendance

2.3 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.

Intégrité

2.4 L'IBAN s'acquitte de ses fonctions dans le respect des principes d'honnêteté, d'objectivité, d'équité 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

2.5 L'IBAN a adopté, pour la planification, l'exécution et le compte rendu de ses audits, les principes, les normes et les lignes directrices de l'INTOSAI. Les membres du Collège et les auditeurs ont les compétences et les qualifications nécessaires pour la réalisation d'un travail professionnel de la plus grande qualité.

3. PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'IBAN POUR 2025-2029

3.1 L'IBAN continue d'affiner et d'améliorer ses méthodes d'audit financier, d'audit de performance et d'audit du NSIP pour être mieux à même de s'acquitter de son mandat ainsi que pour promouvoir et renforcer la transparence, le compte rendu et la gouvernance au sein de l'OTAN. En outre, à la suite de l'adoption de l'agenda OTAN 2030 (<https://www.nato.int/nato2030/>), l'IBAN a évalué les incidences que ce nouveau programme ambitieux était susceptible d'avoir sur les ressources et sur sa capacité à exécuter son mandat d'audit. Sur cette base, il a demandé au Conseil neuf nouveaux postes d'auditeur, dont la création a pris effet le 1^{er} janvier 2023.

3.2 Dans le cadre de l'agenda OTAN 2030, il est prévu d'accroître le montant des fonds communs afin de pouvoir organiser davantage d'entraînements et d'exercices conjoints, renforcer les moyens de cybersécurité, acquérir de nouvelles capacités et œuvrer davantage au renforcement des capacités des pays partenaires. Cela signifie que l'IBAN pourrait être amené à auditer davantage d'entités OTAN présentant des états financiers et davantage de dépenses effectuées au titre du NSIP. L'IBAN effectuera volontiers en toute indépendance un audit et une analyse de cet agenda afin d'éclairer le processus décisionnel au niveau du Conseil et des diverses structures de gouvernance de l'OTAN.

3.3 Ainsi que le prévoit le règlement intérieur de l'IBAN, sa présidence organise chaque année une réunion de planification stratégique consacrée à des questions stratégiques à long terme et à des thèmes susceptibles d'avoir des incidences sur la future orientation stratégique du Collège.

Audit des états financiers

3.4 Ayant constaté que le niveau de maturité de l'information figurant dans les états financiers a augmenté, l'IBAN entend, pendant la période couverte par le présent plan stratégique, mettre davantage l'accent sur l'audit de conformité, et notamment sur la vérification du respect des principes de régularité et d'adéquation, en se fondant sur les principes définis par l'INTOSAI, comme le prévoit sa charte, et sur des normes conformes aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Il prévoit aussi d'affecter plus de ressources à l'audit de conformité et à l'audit des systèmes et contrôles informatiques.

3.5 L'IBAN continuera d'établir chaque année, à l'intention du Conseil, un rapport sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers des entités OTAN. En outre, il apportera son concours à l'établissement d'un cadre OTAN d'information financière et de compte rendu financier qui soit adapté aux besoins, qui puisse s'appliquer aux trois personnalités juridiques de l'OTAN et qui tienne compte de leurs responsabilités respectives en matière financière et budgétaire.

Audit de performance

3.6 L'IBAN maintient à leur niveau les ressources affectées aux audits de performance, afin de respecter l'exigence fixée par le Conseil selon laquelle au moins 25 % du personnel d'audit doit travailler sur les audits de performance. En outre,

il informe directement les pays de la planification annuelle des audits de performance et répond activement aux demandes du Conseil lorsque celui-ci lui soumet des thèmes spécifiques pour de tels audits. Pendant la période couverte par le présent plan stratégique, l'IBAN continuera de définir des approches d'audit complémentaires pour les audits de performance, comme le recours à l'analyse des données et à des enquêtes ainsi que l'intensification du suivi des recommandations formulées dans le cadre des audits. Il compte aussi réaliser des audits de performance supplémentaires qui porteront sur la gestion, l'efficience et l'efficacité des projets NSIP et du programme en soi.

Audit du NSIP

3.7 L'IBAN continuera d'appliquer et de perfectionner la nouvelle approche qu'il a mise en place en 2020 pour les audits du NSIP. Il s'attend à ce que les pays hôtes lui soumettent davantage de demandes d'audit en raison du nombre élevé de projets NSIP qui n'ont pas encore été clôturés financièrement et dont le pays hôte n'a pas encore été déchargé. Il mettra l'accent sur l'audit de ces projets pour aider le Conseil à résorber le retard accumulé.

L'IBAN en tant qu'organisme d'audit innovant et proactif

3.8 L'IBAN cherche à innover et à anticiper afin de remplir le rôle tout à fait unique qui lui incombe, à savoir auditer en toute indépendance les comptes de l'OTAN et fournir l'assurance nécessaire aux organes de gouvernance et aux parties prenantes externes. Il entend notamment exécuter son mandat en respectant le mieux possible les critères d'efficacité, d'efficience et d'économie.

3.9 Un élément clé de ce processus est la gestion efficace de ses ressources humaines. Pour y parvenir, l'IBAN a mis en place à l'intention de son personnel un programme de développement professionnel continu. Il cherche en outre à recruter, dans le secteur public et dans le secteur privé, des auditeurs qualifiés qui ont les compétences et les connaissances voulues pour exécuter leurs fonctions et contribuer à l'amélioration de ses processus et de ses méthodes d'audit. En outre, il pourrait chercher à accroître ses ressources en faisant appel à des contributions nationales volontaires qui seraient détachées par des pays membres et qui viendraient lui apporter une aide dans son travail d'audit si besoin est.

Plan stratégique pour 2025 – 2029

3.10 Le présent plan stratégique, qui couvre une période de 5 ans, expose la vision de l'IBAN, sa mission, ainsi que les trois valeurs fondamentales qui le guident dans ses travaux, à savoir l'indépendance, l'intégrité et le professionnalisme. Il présente les quatre buts stratégiques de l'IBAN, en indiquant les objectifs spécifiques à atteindre.

3.11 Les quatre buts stratégiques de l'IBAN sont les suivants :

- 1) contribuer à un meilleur respect de l'obligation de rendre compte et à une meilleure gouvernance au sein de l'OTAN ;
- 2) contribuer à un meilleur respect des critères d'efficacité, d'efficience et d'économie dans les activités de l'OTAN ;

- 3) contribuer à l'amélioration de la gestion et du respect de l'obligation de rendre compte pour ce qui est du NSIP ;
- 4) faire de l'IBAN un organisme d'audit innovant et proactif.

3.12 Chaque année, l'IBAN analyse dans quelle mesure les valeurs cibles définies pour les indicateurs de performance ont été atteintes et il présente ses conclusions dans son rapport d'activité. En outre, il actualisera et modifiera le présent plan stratégique selon les besoins.

3.13 La réalisation des buts et des objectifs définis dans le présent plan stratégique aura un coût. L'affectation de ressources financières et humaines à la réalisation d'audits se fait dans le cadre du processus de planification annuelle en place au sein de l'IBAN. Elle s'appuie sur une analyse du risque et sur la nécessité d'établir des priorités dans les audits afin de respecter les échéances fixées pour le compte rendu.

Examen par les pairs

3.14 Étant donné que le dernier examen par les pairs remonte à 2014, l'IBAN demandera aux institutions d'audit concernées d'effectuer un tel examen pendant la période couverte par le présent plan stratégique. Cet examen, qui sera mené sur la base de l'ISSAI 5600, portera sur les trois types d'audit ainsi que sur la structure organisationnelle, la répartition des rôles et la performance globale. Pour ce qui est du plan stratégique en soi, cet examen pourrait vérifier la pertinence et le niveau de réalisation des objectifs inscrits dans ce plan et donner un nouvel élan au travail de planification stratégique de l'IBAN.

BUTS STRATÉGIQUES

4. 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 réalise ses audits conformément aux principes inscrits dans les normes d'audit 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

- L'IBAN continuera de s'efforcer de réduire les délais d'établissement de ses rapports d'audit financier, d'améliorer la qualité de ses rapports et de les rendre plus facilement exploitables par les utilisateurs. Il s'appliquera à formuler des recommandations d'audit visant à renforcer le compte rendu et la gouvernance à l'OTAN, et il suivra leur mise en œuvre.

Objectif 2 : améliorer la qualité des services d'audit financier fournis au Conseil

- La qualité des procédures internes et la cohérence méthodologique restent au cœur des préoccupations de l'IBAN. Dans cet esprit, il convient de renforcer la spécialisation fonctionnelle du personnel de l'IBAN. C'est pourquoi l'IBAN va recruter un spécialiste de la méthodologie et de l'exécution des audits financiers, qui participera aux travaux d'audit (et se chargera notamment de l'assurance qualité des audits financiers), ainsi qu'un auditeur qui s'occupera des systèmes d'information et de communication (SIC). L'IBAN adoptera et mettra progressivement en application les exigences du cadre de compétences des auditeurs, établi sur la base de la norme internationale ISSAI 150.

Objectif 3 : 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 comptable et 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 de mieux répondre aux besoins des parties concernées externes s'agissant de l'obligation de rendre.

- L'IBAN continuera d'établir des rapports de synthèse annuels, transversaux, sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers. Il s'efforcera par ailleurs d'établir des rapports spéciaux portant sur des questions stratégiques.

Objectif 4 : renforcer les relations avec les principales parties concernées à l'OTAN

- L'IBAN s'attache à 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. Il se met en rapport avec la présidence des comités et avec les diverses parties prenantes afin de leur proposer son expertise et son 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.

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible
1	Pourcentage de rapports d'audit financier concernant des entités OTAN soumis au Conseil avant le 31 août	95 %
2	Communication au Conseil, pour la fin du mois d'avril, du rapport d'activité annuel	Oui
3	Publication du rapport sur les principales conclusions résultant de l'audit des états financiers d'un exercice donné au plus tard trois mois après la présentation, au Conseil, du dernier rapport d'audit financier pour l'exercice concerné	Oui
4	Nombre d'audits d'entités non OTAN à financement multinational	Au moins 3

5. 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'efficiency 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'efficiency et d'économie. Il formule des recommandations prospectives qui visent à améliorer les processus et les services et, lorsque c'est possible, à optimiser le rapport coût-efficacité dans l'obtention des produits voulus.

L'IBAN effectue ses audits en se fondant sur les principes inscrits dans les normes d'audit de l'INTOSAI, comme le prévoit sa charte, et sur des normes conformes aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI).

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, l'IBAN se concentrera 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 source de changements majeurs pour l'Alliance. En rendant compte directement au Conseil, l'IBAN est à même de contribuer à améliorer la performance de l'OTAN et d'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 de redevabilité. L'IBAN organisera 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. Il mettra en place une plateforme web qui permettra à la communauté OTAN de mettre à profit les documents qu'il publie et qui accroîtra sa 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.

Objectif 4 : améliorer la qualité des services d'audit de performance fournis au Conseil

- La qualité des procédures internes et la cohérence méthodologique restent au cœur des préoccupations de l'IBAN. Dans cet esprit, il convient de renforcer la spécialisation fonctionnelle de son personnel. C'est pourquoi l'IBAN va recruter un spécialiste de la méthodologie et de l'exécution des audits de performance, qui participera aux travaux d'audit, ainsi qu'un auditeur qui s'occupera des SIC. L'IBAN adoptera et mettra progressivement en application les exigences du cadre de compétences des auditeurs, établi sur la base de la norme internationale ISSAI 150.

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.

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible
1	Publication d'au moins deux rapports d'audit de performance chaque année	100 %
2	Suivi des recommandations formulées dans les précédents rapports d'audit de performance	1
3	Pourcentage de membres du personnel d'audit affectés à la réalisation d'audits de performance	Au moins 25 %

6. 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 les pays membres et par les entités OTAN pour l'exécution de projets 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'efficience et d'efficacité.

L'IBAN effectue ses audits en se fondant sur les principes définis par l'INTOSAI, comme le prévoit sa charte, et sur des normes conformes aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI).

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, l'IBAN formule une opinion sur les dépenses exposées pour les projets financés au titre de ce programme. Il planifie et effectue ses audits sur la base des demandes qui lui sont soumises par les pays et les organismes OTAN de manière à pouvoir présenter ses rapports au Conseil dans les meilleurs délais en fonction des ressources dont il dispose.

Objectif 2 : améliorer la qualité des services d'audit de projets NSIP fournis au Conseil

- La qualité des procédures internes et la cohérence méthodologique restent au cœur des préoccupations de l'IBAN. Dans cet esprit, il convient de renforcer la spécialisation fonctionnelle de son personnel. C'est pourquoi l'IBAN va recruter un spécialiste de la méthodologie et de l'exécution des audits de projets NSIP, qui participera aux travaux d'audit. L'IBAN adoptera et mettra progressivement en application les exigences du cadre de compétences des auditeurs, établi sur la base de la norme internationale ISSAI 150.

Objectif 3 : 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 4 : renforcer les relations avec les principales parties prenantes au NSIP

- L'IBAN s'attache 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. Il se met en rapport avec la présidence du Comité des investissements et avec les autres parties concernées afin de leur proposer son expertise et son 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.

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible
1	Pourcentage de demandes d'audit acceptables et complètes ayant donné lieu à la programmation d'un audit dans les 12 mois suivant leur réception	90 %
2	Nombre de rapports d'audit NSIP publiés	50
3	Publication, pour la fin du mois de juin, du rapport au Conseil sur les éléments à retenir des audits NSIP	Oui

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

Pour pouvoir atteindre les objectifs rattachés aux buts 1 à 3, l'IBAN doit être en mesure de s'adapter à l'évolution de son environnement opérationnel, et donc se montrer innovant et proactif.

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 évolutions dans le domaine de l'audit, et qu'il comprenne mieux les défis auxquels l'OTAN doit faire face aujourd'hui. L'IBAN mettra à disposition une plateforme web interne permettant aux auditeurs de partager leur expérience. Il s'attache par ailleurs à fournir une formation professionnelle destinée à faciliter l'apprentissage individuel.

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

- Revoir régulièrement les pratiques d'audit de l'IBAN de manière à faire en sorte que les rapports concernant les états financiers des entités OTAN soient soumis au Conseil chaque année pour le 31 août.
- Améliorer les pratiques d'audit de l'IBAN en favorisant l'innovation et les gains d'efficacité. Il s'agirait par exemple d'accéder à distance aux systèmes informatiques des entités auditées, de recourir davantage à des procédures d'audit informatisées ou de développer le télétravail. Les techniques d'analyse de données pourraient apporter une réelle valeur ajoutée aux audits effectués par l'IBAN. C'est pourquoi celui-ci compte mettre en place un programme en trois étapes destiné à intégrer de telles techniques dans ses audits financiers et ses audits de performance.

Objectif 3 : améliorer régulièrement ses pratiques dans le domaine des ressources humaines

- Mettre en place un plan concernant le renouvellement du personnel et attirer des personnes qualifiées du secteur public et du secteur privé.
- Communiquer régulièrement avec le personnel, de manière claire et cohérente, et appliquer les politiques de l'IBAN en matière de ressources humaines.
- Veiller à ce que les descriptions de poste cadrent avec les besoins de l'IBAN et avec la réalité du travail.

- Optimiser les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en recourant à des enquêtes de satisfaction du personnel.
- Fournir aux agents qui quittent l'IBAN des informations utiles pour la suite de leur carrière, par exemple des conseils ou les coordonnées de personnes travaillant dans d'autres organismes d'audit

Objectif 4 : accroître sa visibilité auprès des principales parties prenantes internes et externes

- L'IBAN assiste régulièrement aux réunions de comités où sont traitées des questions qui présentent un intérêt pour lui. Il se propose de présenter sa mission et ses activités au Conseil et au secrétaire général. Son but est de mieux faire connaître son travail, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, en publiant notamment ses rapports d'audit, son rapport d'activité annuel et son plan stratégique. Il organisera aussi des activités de communication et mettra en place une plateforme web où la communauté OTAN pourra avoir accès aux documents qu'il publie.
- L'IBAN établira et entretiendra des contacts, y compris des relations de coopération, avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques de pays de l'OTAN, ainsi qu'avec divers organismes d'audit internationaux qui travaillent dans le même esprit que lui, notamment l'INTOSAI. Cette collaboration pourra prendre différentes formes et se concrétiser au travers de mémorandums d'entente bilatéraux.

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.

Numéro	Indicateur de performance	Valeur cible
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	Organiser des réunions avec les représentants des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays de l'OTAN afin de discuter du rapport d'activité annuel de l'IBAN et de différentes questions ayant trait à l'audit dans les organisations internationales	Oui
3	Publier sur le site web de l'IBAN des articles concernant des	2

	activités menées par l'IBAN ou des questions traitées par celui-ci	
4	Nombre d'activités de relations publiques (conférences, séminaires, formations, exposés, etc.) organisées avec des entités auditées ou d'autres acteurs	2