

NATO SANS CLASSIFICATION

13 janvier 2016

DOCUMENT
C-M(2016)0001-AS1

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR L'AUDIT THÉMATIQUE CONSACRÉ AUX AVOIRS DE TRÉSORERIE À L'OTAN**

SUITE DONNÉE

Le 12 janvier 2016, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN diffusé sous la cote IBA-AR(2014)17 et approuvé les recommandations contenues dans le rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NOTE : La présente note fait partie du C-M(2016)0001 et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

5 janvier 2016

DOCUMENT

C-M(2016)0001

Procédure d'accord tacite :

12 jan 2016 18:00

**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR L'AUDIT THÉMATIQUE CONSACRÉ AUX AVOIRS DE TRÉSORERIE À L'OTAN**

Note du secrétaire général

1. On trouvera ci-joint le rapport spécial que le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) a établi à l'intention du Conseil sur l'audit thématique consacré aux avoirs de trésorerie à l'OTAN.
2. L'objet de cet audit était de déterminer si les avoirs de trésorerie détenus par les seize organes/organismes OTAN considérés étaient conformes à la réglementation applicable et d'analyser comment s'opéraient le suivi, la planification et la gestion des flux de trésorerie au sein de ces entités. L'IBAN a ainsi mis en œuvre pour la toute première fois le concept d'audit thématique, qui consiste à s'intéresser à des questions relativement circonscrites en rapport avec l'économie, l'efficacité ou la conformité qui intéressent l'OTAN dans son ensemble.
3. Le rapport de l'IBAN a été examiné par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB), qui a lui-même établi un rapport, approuvé le 30 novembre 2015, dans lequel il formule des conclusions et des recommandations à l'intention du Conseil.
4. J'estime que ce rapport ne nécessite pas d'examen plus approfondi. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mardi 12 janvier 2016 à 18 heures**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2014)17 et qu'il aura approuvé les recommandations contenues dans le rapport du RPPB.

(signé) Jens Stoltenberg

3 annexes
2 appendices

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**RAPPORT SPÉCIAL DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES DE L'OTAN À L'INTENTION DU CONSEIL
SUR L'AUDIT THÉMATIQUE CONSACRÉ AUX AVOIRS DE TRÉSORERIE À L'OTAN**

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

Références :

- (a) IBA-A(2014)238 // IBA-AR(2014)17
- (b) BC-D(2015)0039-REV1

INTRODUCTION

5. Dans le présent rapport, le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) formule des observations et des recommandations concernant le rapport du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN (IBAN) cité en référence (a).

6. Le rapport du RPPB tient pleinement compte de l'analyse du rapport de l'IBAN à laquelle a procédé le Comité des budgets dans le document cité en référence (b).

SYNTHÈSE DU RAPPORT DE L'IBAN

Introduction

7. L'IBAN a réalisé un audit de performance sur le thème des avoirs de trésorerie détenus et gérés par les organes/organismes OTAN. Il a ainsi mis en œuvre pour la toute première fois le concept d'audit thématique, qui consiste à s'intéresser à des questions relativement circonscrites en rapport avec l'économie, l'efficacité ou la conformité qui intéressent l'OTAN dans son ensemble.

8. L'objet de cet audit était de déterminer si les avoirs de trésorerie détenus par les seize organes/organismes OTAN considérés étaient conformes à la réglementation applicable et d'analyser comment s'opéraient le suivi, la planification et la gestion des flux de trésorerie au sein de ces entités.

9. Le cadre comptable en vigueur dans les organes/organismes OTAN faisant l'objet de l'audit n'était pas le même pour les deux exercices considérés : il s'agissait, en 2012, des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et des mesures de continuité financière et, en 2013, du cadre comptable OTAN (IPSAS adaptées). L'IBAN a constaté que, dans les deux cas, les avoirs de trésorerie détenus par les organes/organismes OTAN relevant du financement commun, à savoir le Commandement allié Opérations (ACO), le Commandement allié Transformation (ACT) et le Secrétariat international (SI), étaient conformes aux dispositions de l'article 13 du Règlement financier de l'OTAN (NFR) dans son ancienne version (et de l'article 29 du NFR dans sa version

actuelle)¹. Pour diverses raisons, un certain nombre d'organes/organismes OTAN fonctionnant selon un régime de financement conjoint ou de financement par le client, à savoir l'Organisation de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMO), l'Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA) et l'Agence OTAN de soutien (NSPA), ne respectaient pas le plafond fixé par le NFR pour les avoirs de trésorerie².

Principales constatations

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

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

11. L'IBAN a constaté que, même lorsqu'ils dépassaient le plafond fixé par le NFR, les avoirs de trésorerie étaient gérés dans le respect du NFR³ et adéquatement sécurisés et que le risque de subir des pertes financières significatives en lien avec les avoirs de trésorerie semblait faible, mais que le risque de perte pour cause de fraude, d'erreur ou de faillite bancaire ne pouvait être totalement éliminé.

¹ L'audit a été effectué avant l'approbation de la version révisée du NFR (C-M(2015)0025). Les dispositions en question se trouvent à présent à l'article 29.

² Le montant de chaque tranche est calculé de façon à limiter le total des avoirs en devises au minimum nécessaire pour couvrir les dépenses prévues jusqu'à la réception de la tranche suivante.

³ L'existence d'excédents de trésorerie n'est toutefois pas conforme au NFR.

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

CONCLUSIONS DU RPPB

13. Le RPPB constate que les avoirs de trésorerie détenus par les organes/organismes OTAN financés en commun sont conformes aux règles, règlements et politiques agréés et que le risque de subir des pertes financières significatives en lien avec les avoirs de trésorerie semble faible. Il estime que même si le risque de perte pour cause de fraude, d'erreur ou de faillite bancaire ne peut être totalement éliminé, il existe pour l'atténuer toute une panoplie d'outils, dont les organes/organismes OTAN financés en commun font un usage qui s'est avéré efficace.

14. Un certain nombre d'organes/organismes OTAN fonctionnant selon un régime de financement multinational ou de financement par le client détenaient, en 2012 et en 2013, des avoirs de trésorerie dépassant le plafond fixé par la réglementation applicable. L'IBAN a répertorié divers facteurs qui influencent le niveau des avoirs de trésorerie détenus par les organes/organismes OTAN, notamment la mise en œuvre de programmes d'acquisition de systèmes d'armes à grande échelle s'étendant sur plusieurs années, le fait que les pays contributeurs versent volontairement des avances, en plus des montants appelés, et le nombre et le rythme des appels de contributions émis au cours de l'exercice. Au vu des raisons invoquées pour justifier les excédents de trésorerie détenus par certains organes/organismes OTAN fonctionnant selon un régime de financement multinational ou de financement par le client et au vu de la nature des observations formulées, les comités directeurs concernés vont devoir déterminer quelles mesures ils souhaiteraient éventuellement mettre en place pour remédier à la situation.

15. Le RPPB prend note de l'avis du Comité des budgets et y souscrit, à savoir qu'il conviendrait d'adopter les recommandations de l'IBAN selon lesquelles les organes/organismes OTAN non financés en commun devraient mieux refléter les besoins de trésorerie et accroître la transparence, estimant par ailleurs qu'il faudrait laisser à chacun la possibilité de décider du niveau de détail à fournir. Cela exigera, de la part des organes/organismes OTAN concernés, des travaux et des analyses complémentaires, à mener en interne dans le contexte de la révision du NFR et des accords et chartes relatifs à la gouvernance de chacun d'eux. Il est admis qu'il faudra peut-être adapter la réglementation ou accorder des dérogations spécifiques de manière à contourner les problèmes actuels, potentiellement impossibles à résoudre au vu des différences entre les organes/organismes OTAN fonctionnant avec un budget annuel et ceux fonctionnant avec un budget de programme.

16. Dans sa troisième recommandation, l'IBAN a estimé que le Comité des budgets devrait, dans le contexte de la révision du NFR, déterminer et gérer le niveau des avoirs de trésorerie pouvant être détenus par les organes/organismes OTAN. Comme ces aspects relèvent de la gouvernance des organes/organismes OTAN, la question des avoirs de trésorerie et de leur gestion, y compris la possibilité de modifier le nombre ou le rythme des appels de contributions, devrait être examinée dans le cadre des travaux détaillés que ces entités consacrent aux FRP.

17. Un pays estime qu'il devrait être possible de réaliser des gains d'efficacité et des économies en réduisant le nombre de trésoreries, voire en passant à une seule trésorerie centralisée.

18. Le RPPB estime en conclusion que le rapport d'audit à l'examen ne contient pas d'informations qui, en vertu de la politique relative à la mise en lecture publique de l'information OTAN, ne peuvent être rendues publiques et, conformément à la politique agréée dans le PO(2015)0052, il recommande par conséquent que le Conseil approuve la mise en lecture publique de ce document.

RECOMMANDATIONS DU RPPB

19. Le RPPB recommande au Conseil :

- (a) de prendre note du présent rapport ainsi que de l'IBA-AR(2014)17 ;
- (b) d'entériner les conclusions figurant aux paragraphes 9 à 14 du présent rapport ;
- (c) de noter que les avoirs de trésorerie continueront de faire l'objet d'un suivi dans le cadre de la vérification des états financiers des organes/organismes OTAN à des fins d'uniformisation et d'information financière ;
- (d) d'inviter les organes directeurs concernés au sein des organes/organismes OTAN à examiner la question du niveau des avoirs de trésorerie que les pays souhaitent détenir en le replaçant dans le contexte des chartes de gouvernance, de la version révisée du Règlement financier de

l'OTAN et de leurs travaux de révision des règles et procédures financières applicables ;

- (e) d'inviter le Comité des budgets à se mettre d'accord sur la meilleure façon de déterminer le niveau et d'assurer la gestion des avoirs de trésorerie pouvant être détenus par le Secrétariat international de l'OTAN et par les QG militaires de l'OTAN financés en commun à hauteur des dotations approuvées par le Conseil de l'Atlantique Nord en replaçant cette question dans le contexte de la version révisée du Règlement financier de l'OTAN et des travaux de révision des règles et procédures financières en cours au sein du Comité des budgets ;
- (f) d'approuver, en vertu de la politique agréée dans le PO(2015)0052, la communication au public du rapport de l'IBAN diffusé sous la cote IBA-AR(2014)17.

**Note succincte
du Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN
à l'intention du Conseil
sur l'audit thématique consacré aux avoirs de trésorerie à l'OTAN**

Introduction

Aux termes de sa charte, approuvée par le Conseil de l'Atlantique Nord, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN est l'organe externe indépendant chargé de vérifier les comptes à l'OTAN. Ses audits de performance permettent de vérifier si le fonctionnement et les activités des organes/organismes OTAN répondent bien aux critères d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Le Collège a effectué l'audit qui a donné lieu au présent rapport spécial dans l'objectif de répondre aux questions suivantes : (1) le niveau des avoirs de trésorerie détenus par les organes/organismes OTAN est-il conforme au Règlement financier de l'OTAN (NFR) et aux règles et procédures financières (FRP) applicables, et comment expliquer, le cas échéant, l'existence d'excédents de trésorerie ; (2) comment les organes/organismes OTAN assurent-ils le suivi de leurs flux de trésorerie et comment planifient-ils leurs besoins de trésorerie futurs ; (3) comment s'opère la gestion des avoirs de trésorerie au sein des organes/organismes OTAN.

Points principaux

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

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

Le Collège a constaté que, même lorsqu'ils dépassaient le plafond fixé par le NFR, les avoirs de trésorerie étaient gérés dans le respect du NFR et adéquatement sécurisés. Le risque de subir des pertes financières significatives en lien avec les avoirs de trésorerie

semble faible. Par contre, le risque de perte pour cause de fraude, d'erreur ou de faillite bancaire ne peut être totalement éliminé.

Le Collège formule trois recommandations au sujet des avoirs de trésorerie :

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

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 3
C-M(2016)0001
IBA-AR(2014)17

28 octobre 2014

(Version définitive, du 28 novembre 2014, avec commentaires du directeur du Bureau OTAN des ressources)

**COLLÈGE INTERNATIONAL
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE L'OTAN**

**RAPPORT SPÉCIAL AU CONSEIL
SUR L'AUDIT THÉMATIQUE
CONSACRÉ AUX AVOIRS DE TRÉSORERIE À L'OTAN**

NATO SANS CLASSIFICATION

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. INTRODUCTION	3
1.1 Mandat du Collège.....	3
1.2 Contexte	3
1.3 Objectif, portée et méthode de l'audit	4
2. RÉGLEMENTATION APPLICABLE AU SEIN DE L'OTAN	5
3. NIVEAU ÉLEVÉ DES AVOIRS DE TRÉSORERIE DANS CERTAINS ORGANES/ORGANISMES OTAN	7
4. SÉCURISATION ADÉQUATE DES AVOIRS DE TRÉSORERIE.....	11
5. CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATION	12
 APPENDICES	
Appendice 1 : Avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2012 par les organes/organismes OTAN considérés.....	14
Avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2013 par les organes/organismes OTAN considérés.....	15
Appendice 2 : Liste des abréviations.....	16

1. INTRODUCTION

1.1 Mandat du Collège

1.1.1 Aux termes de sa charte, approuvée par le Conseil de l'Atlantique Nord, le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN est l'organe externe indépendant chargé de vérifier les comptes à l'OTAN. Ses audits permettent au Conseil et aux gouvernements des pays membres de s'assurer que les fonds communs ont été employés régulièrement à l'acquittement de dépenses autorisées et conformément à la réglementation en vigueur. Ses audits de performance permettent de vérifier si le fonctionnement et les activités des organes/organismes OTAN respectent bien les critères d'efficacité, d'efficience et d'économie.

1.2 Contexte

1.2.1 S'étant fixé pour objectif d'accroître le nombre de ses audits de performance, le Collège a décidé d'introduire le concept d'audit thématique. Les audits de ce type, qui s'effectueront sur une base annuelle, porteront sur des questions relativement circonscrites en rapport avec l'économie, l'efficacité ou la conformité, intéressant l'OTAN dans son ensemble. Le présent rapport spécial au Conseil est le fruit du premier audit thématique mené par le Collège.

1.2.2 À l'issue d'audits financiers effectués précédemment, le Collège avait mis en évidence le fait qu'un certain nombre d'organes/organismes OTAN détenaient un niveau élevé d'avoirs de trésorerie, dépassant le plafond fixé par le Règlement financier de l'OTAN (NFR). Ces observations n'ayant toutefois pas été suivies d'une diminution significative des excédents au sein des entités concernées, le Collège a décidé de consacrer un audit thématique aux avoirs de trésorerie détenus et gérés par les organes/organismes OTAN. Cet audit a été réalisé en marge de l'audit financier qu'effectuaient les équipes d'audit concernées, sous la direction d'une petite équipe d'audit chargée de rassembler et d'analyser les informations recueillies.

1.2.3 Par le passé, le Collège avait publié un rapport sur la gestion des avoirs de trésorerie au sein des organismes et des commandements OTAN pour l'exercice clos le 31 décembre 2002⁴.

⁴ IBA-AR(2004)09.

1.3 Objectif, portée et méthode de l'audit

1.3.1 Le Collège a effectué l'audit qui a donné lieu au présent rapport spécial dans l'objectif de répondre aux questions suivantes :

1. le niveau des avoirs de trésorerie détenus par les organes/organismes OTAN est-il conforme au Règlement financier de l'OTAN (NFR) et aux règles et procédures financières (FRP) applicables, et comment expliquer, le cas échéant, l'existence d'excédents de trésorerie ;
2. comment les organes/organismes OTAN assurent-ils le suivi de leurs flux de trésorerie et comment planifient-ils leurs besoins de trésorerie futurs ;
3. comment s'opère la gestion des avoirs de trésorerie au sein des organes/organismes OTAN.

1.3.2 *L'audit repose sur une enquête consacrée aux organes/organismes OTAN suivants (et dans certains cas leurs entités subordonnées) pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 :*

- Commandement allié Opérations (ACO)
- Commandement allié Transformation (ACT)
- Comité exécutif du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille (BICES GX)
- État-major militaire international (EMI)
- Secrétariat international (SI)
- Collège de défense de l'OTAN (NADEFCOL)
- Agence OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre (NAGSMA)
- Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN (NAHEMA)
- Agence de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN (NAMEADSMA)
- Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN (NAPMA)
- Agence OTAN d'information et de communication (NCIA)
- Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent (NAMMO)
- Organisation de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'avion de combat européen (NEFMO)
- Agence de gestion OTAN pour le développement, la production et la logistique de l'ACE 2000 et du Tornado (NETMA) (qui a succédé à la NAMMO et à la NEFMO)
- Agence OTAN de soutien (NSPA)
- Organisation pour la science et la technologie (STO)

1.3.3 Pour cet audit thématique, le travail sur le terrain a été confié aux équipes envoyées sur place dans le cadre de la vérification des états financiers relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012. Ces équipes ont recueilli les informations voulues au moyen d'un questionnaire, d'une analyse des états financiers, de demandes de confirmation bancaire et d'entretiens avec les responsables concernés au sein de chacun des organes/organismes OTAN considérés. Leurs travaux ont principalement porté sur la conformité avec la réglementation en vigueur, sur les appels de contributions, sur le niveau des avoirs de trésorerie et la gestion de ces avoirs, et sur la stratégie d'investissement. L'appendice 1 au présent rapport fait apparaître le niveau des avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 par les organes/organismes OTAN faisant l'objet de l'audit.

2. RÉGLEMENTATION APPLICABLE AU SEIN DE L'OTAN

2.1 La réglementation applicable aux appels de contributions et à la gestion des avoirs de trésorerie à l'OTAN est exposée dans le NFR et les FRP correspondantes. Le NFR est en cours de révision au sein du Comité des budgets et des débats se tiennent régulièrement à ce sujet. Au moment de la publication du présent rapport, la dernière version en date du NFR révisé portait la cote BC-D(2013)0112-REV6. L'objectif du Comité des budgets est d'approuver la version révisée finale du NFR d'ici à la fin de 2014.

2.2 Le NFR se compose de trois parties :

- Partie 1 – Règlement financier de l'OTAN
- Partie 2 – Règles et procédures financières applicables aux quartiers généraux et organismes militaires de l'OTAN
- Partie 3 – Règles et procédures financières applicables au Secrétariat international de l'OTAN.

2.3 Pour les appels de contributions, la réglementation applicable est la même quel que soit le type d'entité OTAN. L'article 13 du NFR stipule que les contributions seront appelées en trois tranches par an au minimum, bien que le comité financier compétent puisse autoriser un nombre inférieur de tranches.

2.4 L'article XIII, alinéa 2, des règles et procédures applicables aux quartiers généraux et organismes militaires (partie 2 du NFR), dispose ce qui suit s'agissant du niveau des avoirs de trésorerie pouvant être détenus par ces entités :

« Dans les cas où les contributions sont appelées en trois tranches par an au minimum, les avoirs de trésorerie qui seraient en moyenne trois fois supérieurs à la moyenne mensuelle des dépenses calculées sur l'ensemble de l'exercice financier sont considérés comme excédentaires »

et le CBM [aujourd'hui Comité des budgets] est informé des circonstances qui ont conduit à la formation de l'excédent. Dans les cas où le CBM [aujourd'hui Comité des budgets] autorise les appels de contributions en moins de trois tranches par an, la base de calcul des avoirs de trésorerie excédentaires est modifiée en conséquence. »

2.5 L'article XIII des règles et procédures applicables au Secrétariat international (partie 3 du NFR) dispose ce qui suit s'agissant du niveau des avoirs de trésorerie pouvant être détenus par cette entité :

« Pour les contributions appelées au moins en trois tranches par an, la moyenne mensuelle des avoirs en trésorerie n'excédera pas l'équivalent de trois fois la moyenne des dépenses mensuelles prévues. Lorsque le nombre d'appels est inférieur à trois par an, leurs montants sont déterminés en conséquence. »

2.6 Ainsi, la moyenne des avoirs de trésorerie ne devrait en principe excéder l'équivalent de trois fois la moyenne des dépenses mensuelles dans aucun organe/organisme OTAN. En d'autres termes, sur une année, la moyenne des avoirs de trésorerie ne devrait normalement pas représenter plus de 25 % des dépenses. Par exemple, un organe/organisme OTAN dépensant en moyenne 1 million d'euros par mois est censé maintenir le niveau de ses avoirs de trésorerie à une moyenne de 3 millions d'euros maximum. Dans le cas des organes/organismes OTAN émettant seulement deux appels de contributions par an, la moyenne des avoirs de trésorerie ne devrait pas excéder l'équivalent de six fois la moyenne des dépenses mensuelles, c'est-à-dire qu'elle doit normalement représenter au maximum 50 % des dépenses annuelles.

2.7 C'est le Bureau du contrôle financier du Secrétariat international qui se charge d'émettre, deux fois par an, les appels de contributions au profit des organes/organismes OTAN financés en commun, une centralisation qui permet d'alléger la charge administrative en réduisant le nombre de lettres d'appel à envoyer aux pays ainsi que le nombre de paiements à effectuer. Pour le calcul des montants à appeler, chaque organe/organisme OTAN est censé tenir compte du niveau de ses avoirs de trésorerie, des montants qu'il doit encore recevoir au titre d'appels précédents et des avances qui lui ont été versées par les pays, l'objectif étant pour lui d'obtenir un montant suffisant pour effectuer les dépenses prévues durant la période couverte par l'appel.

2.8 Les organes/organismes OTAN fonctionnant selon un régime de financement conjoint ou de financement par le client (ne concernant en règle générale que les budgets administratifs) sont responsables de l'établissement et de l'émission de leurs appels de contributions. Le nombre de tranches appelées par chaque organe/organisme OTAN varie de deux à quatre par an, les appels se faisant habituellement à la demande de certains pays, qui invoquent diverses raisons administratives.

3. NIVEAU ÉLEVÉ DES AVOIRS DE TRÉSORERIE DANS CERTAINS ORGANES/ORGANISMES OTAN

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

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

Commentaires officiels du directeur du Bureau OTAN des ressources (NOR)

S'agissant des cinq organes/organismes OTAN qui, au cours de l'exercice 2012, ont dépassé le plafond fixé par le NFR, il serait utile d'indiquer clairement dans le rapport si cette situation tient à la répartition des besoins de trésorerie sur toute la durée de vie des programmes d'acquisition (paragraphe 3.2), aux avances versées volontairement par les pays (paragraphe 3.5), au nombre et au rythme des appels de contributions (paragraphe 3.6) ou à une combinaison de ces trois facteurs. Cette information nous sera utile pour déterminer exactement l'origine du niveau élevé des avoirs de trésorerie constaté dans les cinq organes/organismes OTAN en question.

Position du Collège

Cette information figure dans les rapports consacrés à la vérification des états financiers de chacun des organes/organismes OTAN concernés. Il convient toutefois de noter qu'il n'est pas toujours possible de savoir précisément pourquoi les pays décident de verser aux organes/organismes OTAN des montants excédant les besoins recensés ou de les laisser détenir des liquidités trop importantes. Le mandat de vérification du Collège ne s'étend pas aux pays, lesquels ont par ailleurs probablement chacun des raisons différentes d'agir comme ils le font.

3.2 La présence d'excédents de trésorerie est souvent liée à la mise en œuvre, au sein des organes/organismes OTAN fonctionnant suivant un régime de financement conjoint, de programmes d'acquisition de systèmes d'armes à grande échelle s'étendant sur plusieurs années. Les budgets correspondants sont établis en fonction des échéances contractuelles, qui sont elles-mêmes fixées sur la base des prévisions de l'industrie concernant les montants à appeler ainsi que des prévisions quant à l'exécution du budget. Les prévisions budgétaires relatives à ces programmes sont établies de sorte que l'on puisse appeler des montants équivalents d'un exercice à l'autre, en répartissant de manière régulière les besoins de trésorerie sur toute la durée du cycle de vie du programme d'acquisition. La version actuelle du NFR ne tient cependant pas compte de cet élément.

3.3 Pour faciliter la tâche des pays souhaitant verser des contributions plus élevées, un organe/organisme OTAN mentionne dans ses lettres d'appel de contributions un besoin de trésorerie global différent selon les pays. Ces lettres n'indiquent par ailleurs pas dans quelle mesure le montant appelé excède les besoins de trésorerie réels. Le Collège a déjà émis une observation à ce sujet pour cet organe/organisme OTAN, observation restée sans suite depuis l'exercice 2005.

3.4 Un autre organe/organisme OTAN a choisi de faciliter la tâche des pays en appelant la totalité du montant prévu pour le programme d'acquisition de systèmes d'armes qu'il met en œuvre, c'est-à-dire un montant supérieur à son budget annuel (lequel correspond aux besoins de trésorerie estimatifs pour l'exercice considéré). Il a ainsi accumulé des liquidités inutilement élevées, sans rapport avec ses dépenses annuelles réelles. Le Collège a déjà émis une observation à ce sujet pour cet organe/organisme OTAN, observation restée sans suite depuis l'exercice 2009.

3.5 L'augmentation des avoirs de trésorerie peut aussi s'expliquer par le fait que certains pays contributeurs versent volontairement des avances, en plus des montants appelés. Sont inclus dans le terme « avances » les fonds non dépensés que les pays contributeurs décident de laisser à la disposition de l'organe/organisme OTAN au lieu d'en demander la restitution. Ces avances peuvent être versées pour des raisons diverses, en lien notamment avec le calendrier budgétaire de l'administration nationale ou des impératifs juridiques propres à ces pays. Par exemple, un pays a versé à l'un des organes/organismes OTAN considérés dans le cadre de cet audit des fonds destinés à financer les déplacements de ses représentants alors que ces frais ne relèvent pas du budget de ces organes/organismes. Le montant ainsi versé était d'environ 1,2 million d'euros. Or la moyenne des dépenses annuelles engagées au titre des déplacements des représentants du pays en question est de 0,18 million d'euros. À ce rythme il faudra environ sept ans pour épuiser les fonds placés au nom de ce pays sur le compte bancaire de l'organe/organisme OTAN en question. Les organes/organismes OTAN ne refusent ni ne restituent les fonds ainsi versés volontairement en plus des montants appelés.

3.6 Enfin, le nombre et le rythme des appels de contributions émis au cours d'un exercice influencent directement le niveau des avoirs de trésorerie. En effet, si les appels de contributions sont peu nombreux, l'organe/organisme OTAN recevra des versements importants, le plus souvent au quatrième trimestre de l'exercice, avec pour conséquence une augmentation du niveau des avoirs de trésorerie dans ses états financiers de fin d'exercice. Sans compter que ces contributions englobent à la fois les fonds nécessaires pour terminer l'exercice et des avances pour entamer l'exercice suivant.

3.7 Les organes/organismes OTAN reçoivent des messages contradictoires de la part des pays et de la part des structures de gouvernance pour ce qui est des avoirs de trésorerie. D'un côté, le Conseil a approuvé le NFR, dont les dispositions visent à limiter le niveau des avoirs de trésorerie, mais de l'autre, les pays eux-mêmes effectuent des versements supérieurs aux montants appelés, contribuant directement à la formation d'excédents de trésorerie au sein des organes/organismes OTAN.

3.8 La révision actuellement en cours du NFR et des FRP est l'occasion pour les pays de se mettre d'accord, dans le cadre du Comité des budgets, sur la meilleure façon de déterminer le niveau des avoirs de trésorerie pouvant être détenus par les organes/organismes OTAN et d'assurer la gestion de ces fonds. Par exemple, le Comité des budgets pourrait décider d'amender les dispositions du NFR et des FRP de manière à relever le plafond fixé ou bien décider de laisser cette question à la discrétion des instances de gouvernance de chacun des organes/organismes OTAN concernés, c'est-à-dire le Comité des budgets lui-même, les comités de surveillance des agences et les comités de direction.

Conclusion

3.9 En 2012, les organes/organismes OTAN financés en commun ont respecté le plafond fixé par le NFR et les FRP pour ce qui est des avoirs de trésorerie, mais cinq organes/organismes OTAN fonctionnant selon un régime de financement conjoint ou de financement par le client ont pour leur part dépassé ce plafond, résultat d'un rapport entre la moyenne des avoirs de trésorerie et la moyenne des dépenses. Plusieurs facteurs, externes et internes, influencent le niveau des liquidités détenues par les organes/organismes OTAN.

Recommandations

3.10 S'agissant des programmes pluriannuels associés à des plans de paiement échelonné, le Collège recommande que les organes/organismes OTAN à financement conjoint et les pays qui y prennent part ajustent les appels de contributions de manière à ce que ceux-ci reflètent précisément les besoins de trésorerie de l'organe/organisme concerné. Il recommande que ces ajustements tiennent compte des dépenses effectives ainsi que des retards enregistrés dans la mise en œuvre des programmes.

3.11 Dans un souci de renforcement de la transparence, le Collège recommande par ailleurs au Conseil de demander à tous les organes/organismes OTAN non financés en commun de faire figurer, dans les notes jointes à leurs états financiers, comme le font déjà certains, le montant correspondant effectivement aux contributions et celui des avances versées volontairement par chaque pays. Le Conseil devrait également demander à tous les organes/organismes OTAN d'exposer, dans leurs états financiers, les raisons pour lesquelles, le cas échéant, ils n'ont pas respecté le plafond fixé dans le NFR.

Commentaires officiels du directeur du NOR

Il est indiqué au paragraphe 3.1.1 que certains organes/organismes OTAN rendent déjà compte dans leurs états financiers du montant correspondant effectivement aux contributions des pays. Pourriez-vous préciser lesquels rendent compte de ces informations dans leurs états financiers et lesquels ne le font pas ? Cela permettrait de déterminer s'il s'agit d'un problème important. Quoi qu'il en soit, il n'est peut-être pas opportun de demander aux organes/organismes OTAN d'indiquer les raisons pour lesquelles ils détiennent un niveau moyen élevé de liquidités (par rapport aux plafonds encore en vigueur) alors que les FRP sont sur le point d'être révisées (et que, dans leur nouvelle version, elles donneront des orientations complémentaires quant au niveau des avoirs de trésorerie).

Position du Collège

Le Collège maintient sa recommandation. L'Alliance ayant décidé de mettre l'accent sur la transparence et l'obligation de rendre compte, il estime qu'une information financière mieux présentée et plus précise est essentielle pour permettre aux décideurs de procéder à la réforme de la gestion financière à l'OTAN.

Parmi les cinq organes/organismes OTAN mentionnés au paragraphe 3.1, seules la NAMEADSMO et la NAMMO avaient fourni des informations concernant les avances versées par les pays. Pour prendre la mesure des sommes en jeu, on notera par exemple qu'à la fin des exercices 2012 et 2013, la NSPO disposait d'environ 2 milliards d'euros d'avances versées par ses clients.

3.12 Enfin, le Collège recommande au Conseil de demander au Comité des budgets de se prononcer, dans le cadre de la révision du NFR, sur la meilleure façon de déterminer le niveau des avoirs de trésorerie pouvant être détenus par les organes/organismes OTAN et d'assurer la gestion de ces avoirs.

Commentaires officiels du directeur du NOR

La mention figurant au paragraphe 3.12 constituera un élément essentiel dans le processus de révision des FRP, qui sera lancé directement après la finalisation de la révision du NFR. Il nous serait utile que vous indiquiez lequel ou lesquels des trois facteurs évoqués au paragraphe 3.1 devraient, le cas échéant, entrer en ligne de compte dans la détermination des plafonds révisés. Par ailleurs, le paragraphe 3.12 devrait parler des « organes/organismes OTAN concernés » plutôt que du Comité des budgets car celui-ci n'est pas habilité à traiter la question du niveau des avoirs de trésorerie détenus par l'ensemble des organes/organismes OTAN, comme vous le soulignez à juste titre au paragraphe 3.8.

Position du Collège

Vu l'attention accrue portée à la transparence et à l'obligation de rendre compte, le Collège est d'avis qu'il est essentiel que les questions financières de cet ordre soient traitées de façon centralisée afin que soit garantie l'application uniforme de la réglementation en matière d'information financière à l'échelle de l'OTAN. La révision du NFR par le Comité des budgets en offre justement l'occasion.

4. SÉCURISATION ADÉQUATE DES AVOIRS DE TRÉSORERIE

4.1 Le Collège a constaté que, même dans les organes/organismes OTAN dépassant le plafond fixé par le NFR, les avoirs de trésorerie étaient gérés dans le respect du NFR et adéquatement sécurisés. Le risque de subir des pertes financières significatives en lien avec les avoirs de trésorerie semble faible.

4.2 Les organes/organismes OTAN déposent leurs liquidités à la banque, sur des comptes courants ou sur des comptes à court terme (conformément à l'article 17 du NFR). Certes ces types de comptes bancaires offrent pour la plupart de faibles taux d'intérêt, mais ils permettent d'éviter les risques associés aux comptes de placement à long terme (affichant des taux d'intérêt plus élevés) ou aux investissements en valeurs mobilières, à savoir pertes sur investissement ou indisponibilité momentanée des fonds placés. Les liquidités placées sur des comptes courants ou des comptes à court terme permettent aux organes/organismes OTAN d'accéder facilement à leurs avoirs au moment de s'acquitter des dépenses autorisées.

Conclusion

4.3 Le Collège n'a pas trouvé d'éléments permettant d'établir que les avoirs de trésorerie détenus à l'OTAN sont mal gérés ou exposés à des risques significatifs. Par

contre, le risque de perte pour cause de fraude, d'erreur ou de faillite bancaire ne peut pas être totalement éliminé.

5. CONCLUSION GÉNÉRALE

5.1 En 2012, cinq des seize organes/organismes OTAN soumis à l'audit ont dépassé le plafond fixé par le NFR et les FRP. Il s'agissait de cinq entités fonctionnant selon un régime de financement conjoint ou de financement par le client. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, mais en particulier le fait que les pays contributeurs versent volontairement des avances, en plus des montants appelés. Le Collège n'a par ailleurs pas trouvé d'éléments permettant d'établir que les avoirs de trésorerie détenus à l'OTAN sont mal gérés ou exposés à des risques significatifs. La version actuelle du NFR contient certes des règles claires et précises, mais, de toute évidence, celles-ci ne permettent pas de limiter le niveau des avoirs de trésorerie détenus par chacun des organes/organismes OTAN. La révision du NFR est l'occasion pour les pays de déterminer le niveau des avoirs de trésorerie que, selon eux, les organes/organismes OTAN doivent pouvoir détenir.

Commentaires officiels du directeur du NOR

Nous vous remercions de l'occasion qui nous a été donnée d'examiner à nouveau le rapport d'audit. Nous vous avons transmis des commentaires détaillés au sujet du projet initial et nous constatons avec regret que peu d'entre eux ont été pris en considération. La version révisée du rapport demeure globalement inchangée et continue à nos yeux de poser plus de questions qu'elle n'apporte de réponses.

Les tableaux figurant en pages 2-14 et 2-15 ne montrent pas clairement quels organes/organismes OTAN détiennent un excédent d'avoirs de trésorerie et, faute de précisions et de clarifications, ils prêtent à confusion. Il n'est pas non plus évident de déterminer si les conclusions du Collège s'appliquent à la fois à l'exercice 2012 et à l'exercice 2013 ou non.

Si, comme indiqué au paragraphe 3.9, le Collège a effectivement constaté que les organes/organismes OTAN financés en commun ne détenaient pas d'excédents de trésorerie par rapport à ce qui est prévu dans la réglementation, nous estimons qu'il serait utile de faire figurer cet important élément d'information dans la conclusion générale, au paragraphe 5.1.

Position du Collège

Le Collège a modifié le projet de rapport aux endroits voulus sur la base des commentaires factuels reçus. Les tableaux figurant à l'appendice 1 font apparaître le niveau des avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 par les organes/organismes OTAN faisant l'objet de l'audit

dans le seul but de mettre les informations en contexte. Dans sa conclusion, le Collège précise bien que les cinq organes/organismes OTAN détenant un excédent de trésorerie fonctionnent suivant un régime de financement conjoint ou de financement par le client.

Au cours de l'exercice 2013, les cinq organes/organismes OTAN visés dans le présent rapport ne respectaient toujours pas le plafond fixé par le NFR et les FRP pour ce qui concerne les avoirs de trésorerie. Par ailleurs, le Collège a indiqué dans son rapport sur la vérification des états financiers de l'EMI pour l'exercice 2013 que celui-ci dépassait également le plafond fixé.

**Avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2012
par les organes/organismes OTAN faisant l'objet de l'audit**

Organe/organisme OTAN	Dépenses 2012 (en millions)		Avoirs de trésorerie au 31/12/2012 (en millions)	
	EUR	USD	EUR	USD
Financement commun				
ACO	1 157,00		750,90	
ACT	134,00		43,50	
BICES GX	5,00		3,80	
EMI	22,70		16,70	
SI	186,39		43,10	
NADEFCOL	9,49		2,50	
STO ¹	5,34		2,40	
Financement conjoint				
NAGSMA	211,40		164,44	
NAHEMA	643,00		1 013,30	
NAMEADSMA		444,45		433,67
NAPMA		62,54		221,30
NAMMO	452,09		378,57	
NEFMO	4 638,52		345,08	
NETMA	44,46		59,91	
Financement par le client				
NCIA	604,83		190,80	
NSPA ²	1 966,65	132,20	1 504,00	170,60

¹ En 2012, la STO a été financée pour partie en commun et pour partie par le client. À l'avenir, elle sera entièrement financée par le client.

² Pour la NSPA, le compte rendu financier 2012 s'est fait par élément constitutif (information sectorielle).

Source : États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Note : Le tableau ci-dessus fait apparaître uniquement le montant total des avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2012, et non la moyenne mensuelle pour l'ensemble de l'exercice. Le Collège a constaté qu'au cours de l'exercice 2012, la NAMEADSMA, la NAHEMA, la NAMMO, la NAPMA et la NSPA n'avaient pas respecté le plafond fixé par le NFR et les FRP, qui se présente sous la forme d'un rapport entre la moyenne des avoirs de trésorerie et la moyenne des dépenses.

**Avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2013
par les organes/organismes OTAN considérés**

Organe/organisme OTAN	Dépenses 2013 (en millions)		Avoirs de trésorerie au 31/12/2013 (en millions)	
	EUR	USD	EUR	USD
Financement commun				
ACO	1 057,00		916,00	
ACT	132,79		62,50	
BICES GX	5,20		3,80	
EMI	25,18		15,90	
SI	179,65		80,41	
NADEFCOL	9,95		2,47	
STO ¹	29,63		13,50	
Financement conjoint				
NAGSMA	386,03		218,79	
NAHEMA	865,65		757,11	
NAMEADSMA		404,22		420,07
NAPMA		98,54		241,81
NAMMO	410,55		431,09	
NEFMO	2 543,70		437,08	
NETMA	45,59		18,21	
Financement par le client				
NCIA	589,96		191,67	
NSPA	2 129,90		1 679,72	

¹ En 2013, la STO a été financée pour partie en commun et pour partie par le client. À l'avenir, elle sera entièrement financée par le client.

Source : États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Note : Le tableau ci-dessus fait apparaître uniquement le montant total des avoirs de trésorerie détenus au 31 décembre 2013, et non la moyenne des montants mensuels pour l'ensemble de l'exercice. Le Collège a constaté qu'au cours de l'exercice 2013, la NAHEMA, la NAMMO, la NAPMA, la NSPA et l'EMI n'avaient pas respecté le plafond fixé par le NFR et les FRP. S'agissant de la NAMEADSMA, les pays participants ont versé toutes les contributions nécessaires à l'achèvement de la phase de conception et de développement (prévue pour janvier 2015), qui sera suivie d'une période de liquidation puis de la dissolution de l'Agence (prévue pour janvier 2016).

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACO	Commandement allié Opérations
ACT	Commandement allié Transformation
BICES GX	Comité exécutif du système de recueil et d'exploitation des informations du champ de bataille
EMI	État-major militaire international
FRP	Règles et procédures financières de l'OTAN
NADEFCOL	Collège de défense de l'OTAN
NAGSMA	Agence OTAN de gestion de la capacité alliée de surveillance terrestre
NAHEMA	Agence de gestion OTAN pour la conception, le développement, la production et la logistique de l'hélicoptère OTAN
NAMA	Agence OTAN de gestion du transport aérien
NAMEADSMA	Agence de gestion du système de défense aérienne élargie à moyenne portée de l'OTAN
NAMMO	Organisation de gestion OTAN pour la mise au point, la production et le soutien en phase d'exploitation d'un avion de combat polyvalent
NAMSA	Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement
NAPMA	Agence de gestion du programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN
NCIA	Agence 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
NFR	Règlement financier de l'OTAN
NSPA	Agence OTAN de soutien
SI	Secrétariat international
STO	Organisation pour la science et la technologie